



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

ATENCIÓN AL PÚBLICO

Del 14 al 17 de Noviembre de 2005

APUNTES GENERALES

CI - 246

Instructor: Lic. Luis Manuel Rodríguez Jaimes
SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL
NOVIEMBRE DE 2005

Objetivo General:

Que el participante analice los elementos básicos que intervienen en la relación servidor público-ciudadano, con el propósito de eficientar la atención al público.

Contenido temático**Introducción****1.- ¿Qué es la calidad?**

- 1.1.- Conceptos básicos de calidad
- 1.2.- El concepto tradicional de calidad
- 1.3.- Pero ¿qué es la calidad?
- 1.4.- Principios de calidad

2.- Enfoque en el usuario

- 2.1.- ¿Quién es un cliente?
- 2.2.- ¿Pero quienes son nuestros clientes?
- 2.3.- Proceso de investigación de necesidades del cliente

3.- Organización del servicio

- 3.1.- Antecedentes
- 3.2.- ¿Qué es entonces la calidad en el servicio?
- 3.3.- ¿Qué es un servicio de calidad y calidez?
- 3.4.- ¿Conoces cuál es el alcance del servicio que prestas?
- 3.5.- El triángulo del servicio
- 3.6.- Momentos de verdad

4.- La satisfacción del cliente/usuario

- 4.1.- Calidad como satisfacción del cliente
- 4.2.- Razones para no generar cambios en las organizaciones

5.- Atención o quejas

- 5.1.- Gestionar las quejas de los clientes
- 5.2.- Método para cambiar los problemas del cliente

Conclusiones**Bibliografía**

INTRODUCCIÓN

La Administración Pública en México ha enfrentado una serie de problemas financieros, administrativos y técnicos para responder en forma eficiente y oportuna a las necesidades y demandas de la ciudadanía

La gran diversidad de programas, actividades y la inmensa cantidad de procedimientos y requisitos, así como las deficiencias en la atención al público, en donde la lentitud en la respuesta, la falta de amabilidad y cortesía, han contribuido para formar la imagen que los ciudadanos tienen de los servicios del gobierno.

Otro aspecto importante lo constituye el recurso humano, quien manifiesta falta de motivación, poca valoración del trabajo, faltas de expectativas de desarrollo y la necesidad de incentivos para mejorar el trabajo, situación que contribuye a que no se tenga la claridad sobre el verdadero sentido de su trabajo que es la preocupación por los ciudadanos, usuarios de los productos y servicios que se otorgan.

Por lo tanto se debe cambiar de actitud ante la sociedad que demanda servicios, pero que estos sean de calidad y en los últimos años, este concepto de calidad ha cobrado una importancia sobresaliente.

Es obvio que sin calidad, no se puede proporcionar servicios de primera categoría y que la organización debe estar actualizada con las mejores técnicas para lograrlo.

Al no hacerlo se corren fuertes riesgos de ineficiencia y mal desempeño en perjuicio de los usuarios que se inconforman, lo que ocasiona graves problemas.

En este curso proveeremos a los servidores públicos de técnicas que se requieren en los puestos, para identificar sus capacidades y actitudes que demanda el nuevo enfoque de calidad en la atención al público y mejorar los estándares de servicio.

Ahora esperamos una actitud de apertura para modificar la conducta actual que se tiene.

Felicidades por tu participación.

Ahora iniciemos...

TEMA 1.- ¿QUÉ ES LA CALIDAD?

La calidad es un concepto de gran importancia en nuestro tiempo, actualmente se oye mucho hablar de la calidad, ya que cada día existe una mayor demanda de los consumidores o usuarios, para que los productos o servicios que prestan las instituciones, así como las empresas privadas sean de calidad.

No basta con mejorar el proceso y ofrecer en esta forma productos bien elaborados, si no hay mercado para estos productos. Por eso, se considera como un factor de primera importancia para lograr la competitividad que el producto o servicio realmente responda a las expectativas de los clientes. Sólo así se podrá hablar de calidad del producto. El nuevo concepto de control de calidad, la calidad se define a partir del cliente.

1.1.- Conceptos básicos de calidad

SERVICIO: La satisfacción de una necesidad específica del cliente, mediante actitudes y actividades sin producir un bien material por parte de quien lo suministra.

CALIDAD: Cumplir con los requisitos y expectativas del cliente, de manera oportuna, permanente, y al costo justo.

PREVENCIÓN: Evitar que los errores ocurran, o actuar ahora para que en el futuro ocurra lo que deseamos.

Por ello la manera más efectiva de lograr la satisfacción del cliente es la prevención, ya que es imposible borrar los errores una vez que el cliente ha recibido el servicio.

PRODUCTIVIDAD: Es una medida que se establece a través de medir la relación entre lo que se produce y los recursos utilizados durante el proceso.

Puede ser medida con la relación

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Recursos empleados}}$$

Significa trabajar más inteligentemente no más duro. Es la actitud mental de buscar más y mejores resultados, con menos esfuerzos en todo lo que hacemos.

NO PUEDE HABER PRODUCTIVIDAD SIN CALIDAD.

CALIDAD TOTAL: Es un sistema administrativo estratégicamente integrado para lograr la satisfacción del cliente; el cual involucra a todos los gerentes y empleados, utilizando métodos cuantitativos para ayudar a mejorar los procesos de la organización continuamente.

CONTROL DE CALIDAD: Uso de métodos que permiten evaluar de una forma confiable, los problemas y los resultados.

CALIDAD CERO DEFECTOS: Eliminación total de fallas y defectos a todos los niveles

JUSTO A TIEMPO: Lograr que todos los pasos de un proceso se den en la forma y tiempo planeado.

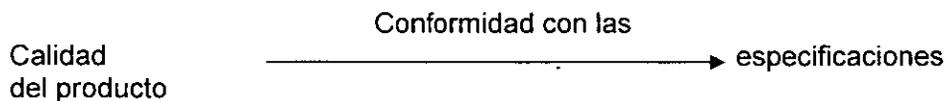
MEJORA CONTINUA: Convicción profunda de que las cosas pueden ser y hacerse cada vez mejor, con la colaboración de todo el personal.

EXCELENCIA: El mejor producto o servicio, con las mejores personas, usando los mejores procesos y entregado en el mejor momento.

1.2.-El concepto tradicional de calidad.

Un artículo tenía calidad si cumplía con las expectativas del cliente, el ser bueno, bonito y barato, en la medida que no lo hacia deja de tener calidad. Si el producto o servicio está dentro de dichos límites, se considera como valioso, sino es un producto defectuoso. Evidentemente que la calidad tiene que ver con ciertas especificaciones.

El tema de la calidad surgió con la actividad de las fábricas, cada día se ha extendido a otros sectores de la Actividad Humana. Recientemente se han implementado sistemas o programas de calidad en empresas de servicio, instituciones públicas, escuelas etc.



1.3.- Pero ¿Que es la calidad?

El término se ha definido de diferentes maneras, de acuerdo con los enfoques de cada teórico. Por lo tanto no existe una definición, sino varias, lo cual no quiere decir que esto sea incorrecto, ya que éstas corresponden a los enfoques que se tengan de calidad

El concepto de calidad es definido más o menos en forma similar por los grandes expertos, únicamente variando en el énfasis que le dan al método para conseguirla; que van desde el método estadístico más frío, hasta el método humanista más participativo.

W. EDWARDS DEMING

Estadístico norteamericano nacido en 1900, que pasó desapercibido en su país hasta la edad de 50 años que contribuyó con el milagro japonés, donde en reconocimiento a esa contribución se fundó el Premio de Calidad Deming. Es considerado el fundador de la tercera ola de la Revolución Industrial y el más grande crítico al estilo de administración americana.

Su concepto de calidad es:

"Un alto grado de uniformidad y confiabilidad en el producto a bajo costo y de acuerdo a las exigencias del mercado".

Considera que la alta dirección es responsable del 85% de los problemas de calidad, mientras que los trabajadores sólo son responsables del 15% restante.

Considera vital el trato con proveedores y aconseja desarrollarlos paralelamente a la empresa en proceso de calidad. Critica severamente el basar las compras solo en razón del precio.

Piensa que la estadística es muy útil para predecir variaciones en la calidad, y por lo tanto ayuda a tomar medidas preventivas o correctivas, según sea el caso. Critica el programa de "cero defectos" norteamericano.

JOSEPH M. JURAN

Ingeniero electrónico y abogado. Nació en Rumania en 1908, llegó a Estados Unidos en 1912 y a Japón en 1954 donde participó con Deming en el éxito de la implementación de procesos de calidad. Fue gerente de calidad en la Western Electric Co.

Su concepto de calidad es:

"Un producto o servicio adecuado al uso y en conformidad con las especificaciones".

Para Juran existen dos aspectos esenciales de la calidad que son: los aspectos técnicos y los humanos. Considera que los primeros son más fáciles que los segundos.

Piensa que la calidad es 80%; responsabilidad de la alta gerencia y el 20% de los trabajadores. Los círculos de calidad favorecen la comunicación entre la gerencia y los trabajadores.

Da mucha importancia al desarrollo de los proveedores

Recomienda el uso del control estadístico en el proceso, pero previene que puede abusarse de él y descuidar el factor humano.

Al igual que Deming, critica fuertemente el estilo administrativo norteamericano, porque lo considera un simple programa motivacional.

PHILLIP B. CROSBY

Nació en Estados Unidos en 1926. Fue director de calidad en la ITT en 1965 y, desde 1979 es consultor independiente.

Su concepto calidad es:

"Cumplir los requisitos mediante la prevención, bajo un estándar de realización de cero defectos y cuya medida es el precio del incumplimiento".

Piensa que la calidad es responsabilidad exclusiva de la alta gerencia, al igual que las utilidades. La mitad de los rechazos de proveedores se debe a una deficiente definición de requisitos.

Piensa que los errores son inaceptables, por lo que no está de acuerdo en la aplicación del control estadístico en el proceso. Es el creador del concepto de "cero defectos".

Mide la calidad en términos financieros, que es lo que realmente interesa a la dirección.

KAORU ISHIKAWA.

Nació en 1915 en Japón. Ingeniero químico egresado de la universidad de Tokio. Profesor de la misma universidad. En 1949 se integra al proyecto de calidad nacional.

Su concepto de calidad es:

"Desarrollar, diseñar, manufacturar un producto de calidad, que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor".

Propone una orientación total hacia el consumidor, creando el sistema entrada de mercados.

Por buena que sea la calidad del producto, si no es económico, no satisface al consumidor.

La calidad empieza al comprender los requisitos esenciales del cliente

La calidad total es compromiso de toda la organización.

Humanismo en la empresa es obtener la participación con voluntarismo y desarrollo en las personas, mediante el uso de su inteligencia.

La búsqueda de utilidades a corto plazo es lo que presiona a la organización y merma el proceso de calidad.

WILLIAM E. CONWAY

Nació en Estados Unidos en 1925, egresado de Harvard. Fue presidente de Nashua Corporation, y desde 1983 es consultor independiente.

Su concepto de calidad es:

"El desarrollo, manufactura, administración y distribución de productos consistentemente a bajo costo y servicios que los clientes desean o necesitan".

La alta gerencia es la responsable de la calidad, aunque los directores piensen que no tienen tiempo para resolver este problema. La gente trabaja dentro del sistema, la gerencia trabaja sobre el sistema.

La calidad incrementa la productividad y reduce los costos.

Considera que los proveedores deben estar en un control estadístico de la calidad.

La estadística no resuelve problemas, es una herramienta para localizarlos y actuar sobre ellos.

La principal tarea de la gerencia es un mejoramiento continuo de las áreas.

JAN CARLSON KARL ALBRECHT

Nació en Suecia en 1942. Presidente de las Líneas Aéreas Escandinavas.

Actualmente consultor sobre la efectividad organizacional.

Su concepto de calidad es:

"Un enfoque total de la organización que hace de la calidad de servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio "

Considera que hay calidad cuando el cliente entra en contacto con cualquier área de la organización y tiene la impresión sobre la calidad de su servicio.

Considera que la organización norteamericana actual es demasiado rígida para poder ofrecer un servicio adecuado a sus clientes. La existencia de un departamento al servicio al cliente da la idea de que hay alguien especial trabajando para los clientes y que se preocupan por ellos.

Es lamentable el servicio que se ofrece al cliente, en la mayoría de los casos se le trata como si le estuvieran haciendo un favor.

Existe gran indiferencia y falta de respeto por el cliente.

En la mayoría de las empresas de servicio, la mediocridad es la norma. Muchos de ellos logran alcanzar alguna atención, pero no la verdadera atención a las expectativas del cliente. La cuestión de la calidad queda en gran parte a merced del azar y en consecuencia, logran la mediocridad.

Por estos motivos, es necesario tomar un nuevo punto de referencia para definir la calidad como:

La calidad tiene que ver con los requisitos de los consumidores.

Un producto o servicio tiene calidad en la medida en que satisface las expectativas del cliente.

La calidad es el grado de adecuación de un producto al uso que desea darle en consumidor.

Por primera vez se considera al cliente como un ser humano sensible, con capacidad de elección.

1.4.- Principios de la calidad.

Los principios que orientan la calidad son siete:

1. ENFOQUE AL CLIENTE O USUARIO

- identificar las características con las que el cliente define la calidad y hacer que los productos y servicios cumplan con éstas.

2. PLANEACIÓN

- es una herramienta que nos ayuda a garantizar los resultados esperados en cualquier proyecto o acción que emprendamos.



3. PENSAMIENTO SISTÉMICO

- es un enfoque bajo el cual se analizan los fenómenos o ciertas situaciones que ocurren, desde el punto de vista de la teoría de sistemas.

4. PREVENCIÓN.

- Se entiende como el conjunto de las acciones que permiten evitar los errores antes de que sucedan; es anticiparse a los problemas potenciales.

5. MEDICIÓN.

- En calidad es fundamental para la planeación, el control y la prevención. "lo que no se mide no se mejora".

6. TRABAJO EN EQUIPO.

- En calidad se requiere la participación y compromiso de todos los involucrados en los procesos de trabajo y en todos los niveles de la institución.

7. MEJORA CONTINUA

- el mundo es cambiante y estancarse en un medio que avanza significa un retroceso, nuestros clientes cambian también, sus necesidades y expectativas aumentan con el tiempo, los clientes se hacen cada vez más exigentes.

BENEFICIOS DE LA CALIDAD

- ✓ incrementar la competitividad
- ✓ lograr la aceptación de los productos y servicios
- ✓ aumentar la eficiencia y la productividad
- ✓ reducción de costos
- ✓ lograr la especialización, profesionalización y desarrollo del persona
- ✓ mejorar el ambiente laboral



La calidad	
Es	No es
Un proceso de cambio general y permanente en la institución.	Un proyecto o programa de algunas áreas que duran cierto tiempo.
Compromiso y responsabilidad de todos y cada uno de los integrantes de la institución.	Responsabilidad de funcionarios, directivos y colaboradores de determinadas áreas.
Una estrategia que permite: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Conocer las necesidades y demandas de los usuarios ❖ Mejorar continuamente el trabajo, los servicios y la imagen institucional 	Acciones transitorias que se enfocan a determinadas áreas
Un sistema con principios, métodos, estrategias formas de control, etc.	Establecer un procedimiento y formas de control.
Un proceso permanente de capacitación y desarrollo de personal	Un programa de motivación y relaciones humanas.

El esfuerzo de mejora es permanente y nunca termina. La calidad esta en todos nosotros y en nuestros procesos de trabajo y por lo tanto somos los responsables de impulsarla.

Ejercicio:

Conteste las siguientes preguntas.

1. ¿Qué es calidad?

2. ¿De quien depende la calidad en el servicio?

3. ¿Por qué es importante asumir una cultura de calidad?

4. ¿Quiénes deben intervenir en un proceso de calidad?

5. la calidad ¿Es un proceso? ¿Un programa? ¿Una estrategia?

TEMA 2.- ENFOQUE EN EL USUARIO

Parece que esto debiera ser una actividad lógica y natural. Sin embargo se cometen comúnmente en nuestros días dos errores que resultan graves:

- ❖ Realizamos nuestras actividades olvidándonos del **para qué y para quién** las realizamos.
- ❖ Suponer que conocemos las necesidades de nuestros clientes y olvidarnos de preguntarles a ellos.

Cuando se diseña un producto o servicio sin pensar en las necesidades del cliente podemos hacer cosas inútiles para las que no hay una verdadera utilidad. Enfocarse al cliente es saber escuchar y estar atento a lo que el cliente necesita.

2.1.- ¿QUIÉN ES UN CLIENTE?

- Es la persona más importante para cualquier negocio.
- No depende de nosotros; nosotros dependemos de él.
- No es una interrupción de nuestro trabajo; es un objetivo.
- Nos hace un favor cuando llega; no le estamos haciendo un favor atendándolo.
- Es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
- No es sólo dinero en la registradora; es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- Merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de este y de todo negocio. El paga nuestros salarios.
- Sin él, tendríamos que haber cerrado las puertas.



No lo olvidemos nunca.

El cliente es el que define la respuesta a la pregunta ¿Quién define las características para que algo sea considerado de calidad?

El término cliente para todas aquellas instituciones que elaboran productos es muy claro; es quien compra el producto, sin embargo se aplica también en las áreas de servicio como: en la educación, en organizaciones sociales, en la familia, en las dependencias gubernamentales, en cualquier actividad que un ser humano pueda realizar.

La concepción del término se ha extendido en su aplicación y consideramos: Cliente es aquel que solicita, utiliza o se beneficia con los productos o servicios que realizamos.

El proporcionar un buen servicio es un factor crítico para lograr la satisfacción del cliente, sin embargo las quejas son comunes:

- ; Cuando va a una dependencia pasa mucho tiempo esperando en la "línea.
- ; Hace una reclamación y le dicen "No se puede"

Calidad en el servicio desde el punto de vista del cliente

- ☺ ¿Qué opina el cliente?
- ☺ ¿Cómo lograr su satisfacción?

Usted realiza algunas actividades que tienen que ver con otras personas: tus jefes, compañeros de trabajo, etc., ¿Qué productos o servicios les estas brindando como clientes tuyos?, ¿Sabes qué esperan de ti?, ¿Cómo te aseguras que conoces sus expectativas?

2.2- ¿PERO QUIENES SON NUESTROS CLIENTES?

El Cliente es la persona más importante en una organización. Es la razón de ser de cualquier institución.

Es alguien que compra un producto o servicio y que espera calidad en el servicio y/o producto en recompensa por su inversión.



Hoy en día el cliente se conceptúa en un sentido más amplio; en el no existe una relación de dinero necesariamente. En muchos casos se da la interacción de ayuda sin que tenga que mediar una relación de tipo económico. Por ejemplo, cuando una madre escucha a su hijo, cuando un compañero le proporciona a otro información, cuando alguien hace bien su trabajo para que a otro se le facilite el suyo, etc.

Se clasifican en:

CLIENTE EXTERNO.

Es alguien que compra un producto o servicio y que espera calidad del servicio y calidad del producto en recompensa por su inversión.

CLIENTE INTERNO.

Es la gente que labora en una institución y proporciona el servicio, es decir los empleados, los que deben en primera instancia adquirir el compromiso de calidad, apoyados por una cultura que les permita asumir responsabilidades con el cliente externo.

A partir de estas aportaciones, las organizaciones que actualmente muestran un auténtico interés en satisfacer las necesidades de sus clientes, han incluido en su repertorio una distinción básica: ya no sólo hablan del cliente externo sino que ahora se preocupan también por el cliente interno. En ambos casos se hace referencia a una interacción de ayuda y beneficio mutuo.

2.3- PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE NECESIDADES DEL CLIENTE

Comunicarse y preguntar a nuestros clientes sus necesidades es básico para obtener resultados de calidad, el proceso que normalmente se sigue es:

ETAPA	RESULTADO
Definir con qué cliente investigar	Seleccionar a quién entrevistar
Prepararse para la investigación	Elaborar la encuesta o la guía de preguntas a realizar
Llevar a cabo la entrevista o aplicar las encuestas	Tratar de obtener la mayor información posible
Analizar la información	Identificar las características de calidad que son importantes a incorporar en nuestros productos o servicios.

El enfocarse al cliente permite orientar el esfuerzo hacia la satisfacción de las necesidades reales

- ¿Qué quiere el cliente?
- ¿Cómo lo quiere el cliente?
- ¿Cuándo lo quiere el cliente?
- ¿Por qué lo quiere el cliente?
- ¿Está satisfecho el cliente?

2.4.- Pasos para mejorar el servicio

- ✓ Identifique quienes son sus clientes
- ✓ Determine sus requisitos y necesidades
- ✓ Analice sus procesos de trámite o de trabajo (qué y cuál se está haciendo).
- ✓ Defina sus áreas de oportunidad.
- ✓ Póngalo en práctica. ¡Actúe!
- ✓ Evalúe la satisfacción del cliente

Por consiguiente este principio es la orientación básica de la calidad.

El usuario o cliente:

- Es una persona o institución que busca satisfacer una necesidad a través de un producto o servicio.
- Solicita, utiliza y se beneficia con los productos o servicios.
- Es quien determina la calidad del producto o servicio.

Qué necesitamos para lograr el enfoque

- Conocer a nuestros usuarios e identificar sus necesidades y expectativas
- Incorporar las necesidades y expectativas del cliente o usuario a nuestros servicios y/o productos
- Organizar el trabajo y orientar el esfuerzo hacia la satisfacción del usuario

Ejercicio:

Identificación de nuestros clientes:

¿Quiénes son nuestros clientes?

Internos _____

Externos _____

¿Dónde se ubican?

Internos _____

Externos _____

¿Cuáles son sus necesidades?

Internos _____

Externos _____

TEMA 3.- ORGANIZACIÓN DEL SERVICIO

El servicio de una dependencia es el conjunto de cosas tangibles, acciones, interacciones personales y actitudes que diseñamos y entregamos para satisfacer la necesidad de un cliente y que esta en nuestra área de especialidad, por eso retomamos la opinión del Dr. Víctor Manuel Quijano Portilla en su artículo "la calidad en el servicio".

3.1.- Antecedentes:

Antes de mencionar la forma en que los clientes evalúan los servicios, es importante enfatizar dos aspectos que desde nuestra perspectiva son importantes:

1.- La calidad en el servicio difiere de la calidad en los productos en los siguientes aspectos:

¿Cuando hablamos de servicio no podemos intentar la verificación de su calidad a través de un departamento de aseguramiento de calidad, pues la mayoría de las veces el cliente sólo tiene oportunidad de evaluar el servicio hasta que ya se está desarrollando. Un plan de supervisión para mejorar la calidad en el servicio sólo ocasionaría más lentitud de respuesta con el cliente y no evitaría siquiera, una cuarta parte de los problemas que se suscitan?.

En el caso del servicio no se pueden estandarizar las expectativas del cliente, debido a que cada cliente es distinto y sus necesidades de servicio también lo son aunque en apariencia todos requieren el mismo servicio. Es por esta supuesta subjetividad del servicio que hemos detectado que no se pueden dictar recetas o procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes.

2.- La calidad en el servicio no es una estrategia aplicable únicamente en las empresas del sector servicios. Las empresas manufactureras y comerciales desarrollan una buena cantidad de actividades de servicio, como ventas (mediante representantes o en mostrador, centros telefónicos, etc.), distribución, cobranza, devoluciones o reclamaciones e incluso, asesoría técnica.

3.2.- ¿Qué es entonces la calidad en el servicio?

Como resultado, hemos podido entender que todos los clientes evaluamos el servicio que recibimos a través de la suma de las evaluaciones que realizamos a cinco diferentes factores, a saber.



1.- **Elementos tangibles:** Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada institución (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.

Es importante mencionar que los aspectos tangibles pueden provocar que un cliente realice la primera operación comercial con nosotros, pero no lograrán convencer al cliente de que vuelva a comprar.

2. **Cumplimiento de promesa:** Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Es decir, que si usted prometió entregar un pedido de 30 toneladas de materia prima a su cliente industrial el viernes de las 8 de la mañana, deberá cumplir con esas dos variables. Entregar a las 8 de la mañana 20 toneladas es incumplimiento, lo mismo que entregar las 30 toneladas el sábado.

El cumplimiento de promesa es uno de los dos factores más importantes que orilla a un cliente a volver a comprar en nuestra organización.

3. Actitud de servicio: Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente-

Este es el factor que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a nuestra organización.

4. Competencia del personal: El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la institución donde trabaja y los productos o servicios que vende, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.

Muchos clientes saben bien lo que quieren comprar, pero aquellos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas en cuenta aunque sean acertadas si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente.

5. Empatía: Aunque la mayoría de las personas define a la empatía como ponerse en los zapatos del cliente (lo vemos hasta en comerciales de televisión), nosotros hemos obtenido de parte de los clientes que evalúan este rubro de razonamientos de acuerdo con tres aspectos diferentes que son:

- **Facilidad de contacto:** ¿Es fácil llegar hasta la institución? ¿Cuándo llaman a los empleados los encuentran, se reportan o sus números telefónicos son de los que siempre están ocupados o de los que nunca contestan y encima, cuando contestan, el cliente no puede encontrar a quien busca y nadie pueden ayudarlo?

- **Comunicación:** Algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la institución que les brinda el servicio, además en un idioma que ellos puedan entender claramente.

- **Gustos y necesidades:** El cliente desea ser tratado como si fuera único, que le brindemos los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él y - ¿por qué no? Que le ofrezcamos algo adicional que necesite; esto es, que superemos sus expectativas.



3.3.- ¿Qué es un servicio de calidad y con calidez?

¿Qué es un servicio?

Es el resultado que genera el área, para satisfacer las necesidades específicas de sus clientes y que están dentro de sus funciones.

Un servicio de calidad es, conocer los requisitos que el cliente demanda y satisfacerlos con los recursos que se nos proporcionan para ello.

En tanto que calidez, es hacer sentir bien al cliente mediante un trato amable, natural, empático y alegre durante la prestación del servicio.

Los clientes compran "funciones", no productos; no compra un automóvil, sino todo aquello que puede hacer con el automóvil; no compra una televisión, sino el espectáculo; no compra un caballo

para montar, sino todo el tiempo que puede disfrutar montándolo; no compra un boleto para viajar en un medio de transporte, sino todas las comodidades, ventajas y servicios que este proporciona.

3.4.- ¿Conoces cuál es el alcance del servicio que prestas?

Cuando empezamos a proporcionar un servicio, que se decide ofrecer, pensando en el placer que significa; todo se transforma.

Dejamos de ver a los clientes como personas con dinero y de pronto aparece ante nosotros como gente que necesita algo. Sus quejas se ven como solicitudes; de inmediato, te conviertes en un amigo que puede ayudarlos. Se crea una relación en el momento que tú le proporcionas un servicio y a través de esa experiencia, ellos te sirven a ti.

Nuestro objetivo es lograr que cada una de las personas que acuden a nuestras instalaciones se vayan pensando... ¡excelente servicio!

Ejercicio:

¿Cómo se puede lograr esta expresión?

Excelencia describe el servicio de calidad y con calidez, que nosotros estamos buscando dar a nuestros clientes.

Para conseguir estos resultados, necesitamos un trabajo intenso, preparación, compromiso, liderazgo y una sobresaliente actuación tanto individual como de equipo.

Ahora, bien, que elementos son los que integran el concepto de calidad y calidez.

Calidad:

Eficiencia + eficacia:

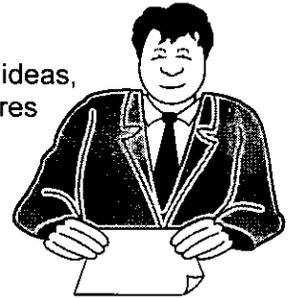
Que cada persona desempeñe la labor que se le encomienda en el momento preciso y que cada esas labores sea exactamente la que se necesita emprender en el momento preciso.

Orden:

Respetar las secuencias y procedimientos de trabajo cuidando los recursos. En su momento alguien dedicó su tiempo a hacer procedimientos, nosotros no tenemos que inventarlos.

Profesionalismo:

Actuar de acuerdo con las disciplinas del puesto con buen espíritu, ideas, inclinaciones, solidaridad, compañerismo y las exigencias de los valores personales que se requieren de todos los servidores públicos.

**Conocimiento de la labor:**

Interés permanente en saber más y mejorar su trabajo.

Calidez

El valor agregado en la prestación del servicio:

Sonreír:

Una sonrisa franca no exagerada, es el arma que rompe la primera barrera de la comunicación con el cliente.

Recuerde empleados sonrientes provocan clientes sonrientes. La sonrisa es una epidemia deseable.

Establecer contacto visual:

Mientras el cliente se dirija a ti o tú a él, no apartes tu mirada de la de él.

Llamar a las personas por su nombre:

En lo posible, si conoces el nombre del cliente utilízalo, nada de malo hay en indagarlo, eso le hace sentir importante y a nosotros nos hace ver muy profesionales.

Dar atención especial:

Atención individualizada en su momento.

Hablar el lenguaje del cliente:

No le hables en términos que sean difíciles de entender.

Comprensión:

Esforzarnos por comprender al cliente.

Disposición.

Mostrarse siempre listo a dar tu mejor esfuerzo por ayudar.

3.5.- EL TRIÁNGULO DEL SERVICIO.

Uno de los elementos fundamentales del modelo del servicio es el triángulo del servicio, vale la pena mencionarlo, pues desempeñará un papel importante en nuestro análisis de los factores de éxito implícitos en la ejecución de una iniciativa de servicio en casi cualquier clase de organización, se tienen tres características importantes y periódicas que parecían diferenciar todo el proceso, estos factores claves son los ángulos del triángulo del servicio:

El triángulo del servicio es una forma de diagramar la interacción de los elementos definitivos, que deben actuar conjuntamente para mantener un alto nivel de calidad del servicio.

Una estrategia del servicio bien concebida. Orienta la atención de la gente de la institución hacia las prioridades reales del cliente.

Personal que tiene contacto con el público. Esto conduce a un nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar, que impacta la mente del cliente como algo superior y le infunde el deseo de contarle a otros y volver por más.

Sistemas amables para el cliente. El sistema de prestación de servicio en que se apoya el empleado, está verdaderamente diseñado para la conveniencia del cliente y no para la conveniencia de la organización.



3.5.1.-EL TRIÁNGULO DE SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO

Las empresas requieren establecer una estrategia de servicio que logre diferenciarlas en la mente de los clientes.

Si el producto que vende es el servicio, entonces la calidad del producto, es la calidad del servicio que se brinde a los clientes, y todos los esfuerzos tendrían que estar dirigidos a lograr esa calidad, todos sus sistemas, procedimientos y el personal deberán estar orientados a escuchar lo que el cliente desea encontrar y a buscar la forma de proporcionárselo.

El cliente, entonces, tendrá que ser el centro de todo el modelo de empresa, en donde la estrategia de servicio, los sistemas y la gente giren alrededor de él. Este modelo ha sido denominado "triángulo del servicio".

Este "triángulo del servicio" permite que la organización y las personas se enfoquen a la calidad del servicio que se proporciona al Cliente Externo.

Pero de igual manera la organización requiere de un "triángulo de servicio interno" que ayude a las personas a entender la calidad del servicio desde adentro.

3.5.2- EL TRIÁNGULO DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

El "triángulo del servicio interno" complementa y enriquece el modelo de empresa; en este caso, el centro de la organización son los Empleados como Clientes Internos, apoyados por una cultura de servicio que les permita asumir compromisos personales con la calidad; un estilo de liderazgo que satisfaga sus necesidades como individuos y una organización cuya estructura y funcionamiento apoye y fomente el trabajo en equipo, en una cadena de Clientes Internos que repercuta en la calidad del servicio que se brinda al Cliente Externo.

Cultura.

Es el mensaje fundamental de servicio que debe existir en la empresa y permite a la gente asumir el compromiso personal necesario para atender la calidad con el cliente,

Significa que la empresa tiene como un valor fundamental el servicio, lo modela y refuerza.

Una cultura de servicio es aquella que influye en la gente para comportarse y relacionarse con métodos orientados hacia el servicio y en donde el cliente es primero.

Lo anterior significa que los signos que influyen en el comportamiento se distinguen por su motivación al servicio. Las figuras de autoridad, los valores predominantes, las normas de conducta y los sistemas de recompensa influyen en la gente hacia resultados de alta calidad en el servicio.

Organización:

Le da apoyo a los empleados para el desempeño de su trabajo, al igual que los sistemas de trabajo sirven al cliente externo

Liderazgo:

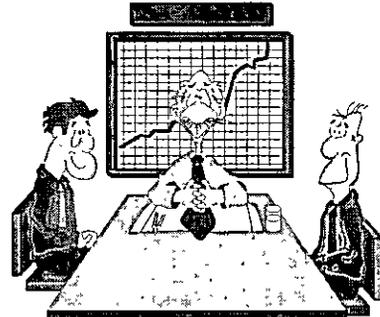
Los empleados necesitan liderazgo de sus gerentes; el liderazgo les proporciona atención personal y esmerada para sus necesidades personales y profesionales.

Si la empresa desea fomentar un sentido de trabajo en equipo y efectividad interna, el triángulo de servicio interno puede ayudar a proyectar el mensaje para que se aspire a que los empleados sean efectivos hasta el máximo.

Eficiencia = combinación adecuada

Uso óptimo de:

- Recursos materiales
- Procesos y procedimientos
- Tiempos disponibles
- Recursos financieros
- Recursos humanos.



Productividad = resultado concreto de Eficiencia

Mismos resultados con menos recursos.

Más y mejores resultados con los mismos recursos.

Resultados en aumento progresivo al incrementar uno o varios actores.

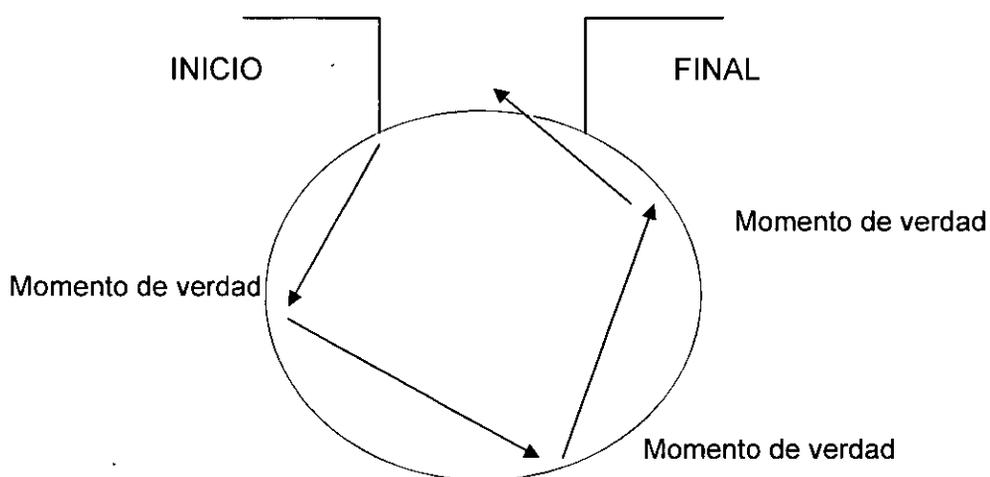
3.6.- Momento de la verdad

¿Qué es un momento de la verdad?

Es un evento en el cual el cliente y el proveedor entran en contacto con la dependencia u organización a través del servicio.

El cliente al tener contacto con la dependencia en

1. el estacionamiento
2. en la recepción
3. en los trámites
4. en la caja
5. en las instalaciones
6. en la salida



Se forma una opinión positiva o negativa en cada uno de estos encuentros.

Se puede decir que los momentos de verdad generan una opinión total del servicio que le prestamos al cliente.

Por ejemplo:

- Entrás y no hay nadie que note tu presencia
- De momento no tienes a quien acudir, no hay nadie en el módulo de información o no existe éste.
- Le preguntas a una persona y te contesta mal.
- Si te forma en una fila, al llegar a la ventanilla te dicen que esa no es la adecuada, pero tampoco te indican al debes acudir.
- Inviertes demasiado tiempo en el trámite, te desesperas y sales enojado de la institución

Por esto, el cliente tiene el derecho insoslayable de exigir un buen servicio, como nosotros lo tenemos cuando también somos clientes de una empresa o institución. Por nuestra parte también tenemos el derecho de sentirnos orgullosos de nuestro trabajo y satisfechos por la labor realizada.

Es en esos pocos minutos de momento de verdad, donde debemos buscar un compromiso personal por lograrlo

Se identificara, que situación actual se guarda en ese momento, cual sería la situación esperada y que acción de mejora se puede implementar.

momento de la verdad	concepto	situación actual	situación esperada	Acción de mejora
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Ejercicio

Describe las habilidades y actitudes que debemos poseer los prestadores de un servicio:

HABILIDADES	ACTITUDES

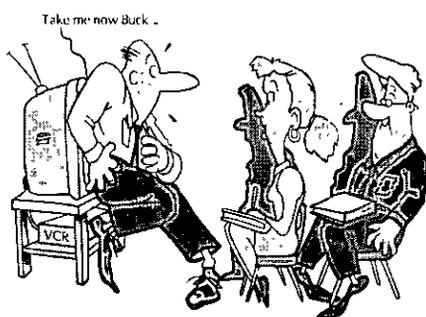
TEMA 4.- LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE/USUARIO

4.1.-Calidad como satisfacción del cliente

Este es el concepto innovador que supera y enriquece los significados más tradicionales (conformidad con especializaciones, idoneidad práctica). La calidad tiene así un significado "caliente", más allá de cifras y tecnicismos. El significado es "caliente" en la medida en que la expresión está incluida la palabra "cliente" y el cliente es siempre un ser humano que como tal, no puede ser reducido a ningún esquema y tiene siempre la última palabra. Dentro de este esquema, la palabra calidad se proyecta hacia el exterior y no es el resultado de visiones "internas" siempre parciales y subjetivas.

Además, con este significado es imposible esconderse detrás de valores técnicos, ya que la última palabra siempre corresponde al cliente. Si éste no queda satisfecho, el seguimiento estricto de cualquier especificación o estándar carece de valor. Lo que cuenta es el grado de satisfacción del cliente.

"En los negocios sólo hay una definición de calidad: la del cliente" (Presidente Bush, en la ceremonia del Premio Baldrige en 1989)



Hace algunos años, recuerdo que en una tienda de autoservicio comenzó a preguntarle en la caja "Encontró todo lo que buscaba". Al principio los comentarios de los clientes eran bastante agradables, pues sentían que por fin la empresa buscaría su satisfacción. Era un gran paso, sin duda, en la búsqueda de la lealtad de los clientes.

Sin embargo, al pasar de los meses, los comentarios fueron cambiando porque los clientes notaban que la información solicitada no generaba ningún cambio o ninguna mejora en el surtido de los productos que indicaba que necesitaba. Por tal motivo, después de un tiempo el entusiasmo del cliente para manifestar su opinión se fue disipando, y el objetivo de su satisfacción, volvió a perderse de vista para el cliente.

Con sinceridad, pensé que con el pasar de los años, esto cambiaría poco a poco, aunque tristemente nos damos cuenta que no es así todavía.

Hoy, después de varios años, se ha puesto de moda, pedirle a los clientes su opinión respecto del servicio que reciben para conocer su grado de satisfacción: Encuestas telefónicas, personales, cuestionarios a llenar, compradores misteriosos, buzones de quejas y sugerencias, etc. Desafortunadamente, el esfuerzo de muchas organizaciones ha quedado ahí, en medir el índice de satisfacción del cliente, pero no cristalizarlo en su satisfacción verdadera, por lo que la lealtad del cliente sigue sin conseguirse del todo.

La medición de la satisfacción del cliente, es un instrumento para llegar a ella, no un fin, por lo que es un gran error imaginar que con generar las actividades de medición se logra cautivar al cliente.

Por ejemplo: ¿usted considera que podría mejorar su salud con solo un examen médico (medición de su estado de salud), sin acudir a un médico, sin tomarse las medicinas, sin cuidar una dieta, etc. Es exactamente lo mismo con el cliente, no se mejoran los niveles de servicio solo con medirlos.

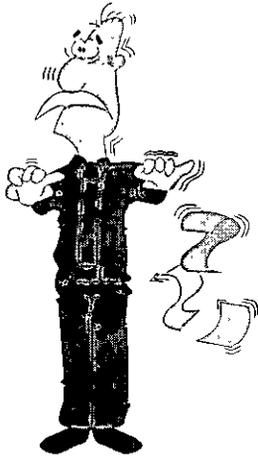
En nuestra opinión, la ecuación de la satisfacción del cliente, se conforma de 2 variables, la medición del estado actual (y sus causales) así como la generación de actividades para corregir los

errores detectados. Por eso es que la ecuación en nuestro país sigue incompleta, por que la segunda variable sigue sin ser tomada en cuenta por muchas organizaciones o ejecutivos.

4.2- Razones para no generar cambios en las organizaciones.

1. Miden por requisito o moda.

El primer impedimento que encontramos en muchas organizaciones para no completar la ecuación de la satisfacción del cliente es que realizan actividades de medición sólo por cumplir con un requisito, tal como la nueva norma ISO 9000-2000, o lo pide la casa matriz o porque todos mis competidores lo hacen. Pero no porque deseo cambiarlo o mejorarlo.



2. No hacen caso a los comentarios negativos.

En segundo término encontramos casos en los que los empresarios si desean la satisfacción del cliente, pero de una manera inmediata, desechan los comentarios negativos de los clientes por considerarlos sin fundamento.

Recuerde que el cliente genera una evaluación desde su perspectiva particular y aunque puede no tener todos los elementos para un juicio correcto, su juicio indica su satisfacción o insatisfacción, y entonces sí le es útil para encontrar maneras de mejorar su percepción en el futuro.

3. No encuentran qué mejorar o cambiar.

Claro que sería injusto generalizar que todas las empresas no buscan los cambios en sus empresas; pero, también encontramos que algunas veces aunque se tenga la intención, no se logran los cambios, porque no tenemos la información necesaria para saber qué debemos cambiar y qué debemos mantener.

Cuando las instituciones desean aumentar la satisfacción de los clientes, y facilitan sus reportes de medición, observemos que no existe una posibilidad de aprovecharlos, porque contienen información sumamente ambigua o demasiado amplia, por lo que se entiende que se encuentran dos problemáticas diferentes:

A).- No hacer ningún cambio.

- Las encuestas no permiten obtener información de que cambio realizar por lo que prefieren no realizar ninguna actividad por miedo a que no tenga éxito alguno.

Ejemplo:

El servicio que le brindamos fue:

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

En nuestra experiencia, su opinión del servicio solo me refleja su sentir, pero no me permite tener mayor información para corregir.

Si el cliente me dice que es excelente, ¿en qué lo es?, para seguirlo haciendo.

Si el cliente me dice que es malo ¿en qué lo es?, para mejorarlo.

La mayoría de las encuestas de satisfacción tienen este tipo de preguntas, que son muy útiles para conocer la opinión del cliente, pero no para tomar acciones. Por ello en nuestra experiencia no se realizan muchas acciones.

B).- Hacer cambios equivocados.-

En numerosas ocasiones encontramos casos de instituciones que realizaron cambios equivocados porque al faltar información específica en sus mediciones, realizaban conjeturas sobre la supuesta causa de la insatisfacción.

Ejemplo:

En un restaurante el cliente puede decir que el servicio fue malo, por lento, por que estaba mal cocinado su platillo, la guarnición no le gustó, la cantidad no era suficiente, etc.

Entonces si usted desea hacer algo, es probable que se equivoque porque usted tratará de imaginar la razón de tales comentarios, pero en realidad no la sabe, y puede hacer lo contrario a lo que se refería el cliente.

Es tal vez la razón más frecuente que encontramos por la que las acciones tomadas, no logran el objetivo de la satisfacción del cliente. Es muy periódico que la institución entienda el sentir del cliente, al no saber en que se fundamenta, lo interpreta desde su punto de vista y por ello puede equivocarse al iniciar alguna acción.

Ejercicio

¿Cómo puede usted darse cuenta de que su cliente se fue stisfecho?

TEMA 5.- ATENCIÓN O QUEJAS

¿Cómo tratar correctamente las reclamaciones? A pesar de la importancia de las quejas, las cosas que se pueden hacer son relativamente sencillas.

5.1.-Gestionar las quejas de los clientes: mucho más que resolver un problema inmediato.

Una década atrás, aun antes de que se vislumbrara el impacto económico que tendría el Internet sobre los servicios, algunos autores y directivos ya señalaban que la mejora en el servicio era el reto más importante (y rentable) al que se enfrentaban las instituciones. Sin embargo, la calidad en los servicios a nivel mundial no parece haber mejorado con suficiente rapidez. Y los clientes, explícitamente o no, seguimos quejándonos y pagando las consecuencias...

He aquí una gran incongruencia. ¿Cómo explicamos que mientras a todas las empresas les es claro que la excelencia en el servicio es redituable, el buen servicio sea algo tan escaso? Si a esto

agregamos que las empresas frecuentemente reciben información directa de los clientes sobre lo que está mal, ¿por qué los cambios no parecen ocurrir rápidamente?

Quien entiende la voz del cliente, entiende su negocio y puede hacer mejores negocios focalizando sus recursos con precisión, para ofrecer el máximo valor al mínimo costo. Cuando las quejas se presentan, es porque existió una brecha tan grande entre los requerimientos esperados del cliente y su percepción del valor percibido, que el propio cliente toma la iniciativa de dirigirse a la organización para asegurarse de que su "voz" sea entendida claramente.

Si las quejas son transformadas en conocimiento sobre el cliente, éstas pueden proveer una importante cantidad de capital para las organizaciones. Para explotar este capital, las empresas deben diseñar, construir y operar un Sistema de Quejas del Cliente.



La respuesta a cualquier reclamación influye en la imagen de la institución y de las marcas comercializadas. Por este motivo, la gestión de las quejas de los clientes no deben manejarse improvisando, o ser respondidas al azar o sobre la marcha.

Los clientes que no intentan resolver su problema quejándose lo hacen de otras maneras: o bien se pasan a la competencia, en el caso que el servicio sea de una empresa, pero de la institución pública que brinda ese servicio que hacer?

He aquí algunas directivas a tener en cuenta en las tantas veces descuidada gestión de quejas:

- **Establezca una planificación para la gestión de reclamaciones.**

Cualquier institución necesita de un plan de gestión de quejas, el cual debe incluir un guión con procedimientos uniformizados o normalizados que todos los colaboradores deberán aplicar a efectos de efectuar correctamente su trabajo.

- **Impulse la polivalencia de sus colaboradores a través de la formación.**

Los colaboradores cuyo trabajo implique la atención directa a los clientes deben conocer todas las áreas posibles de contacto con el cliente.

- **¿Sus clientes se quejan? Afronte esta situación como una oportunidad para promover sus relaciones con ellos.**

Las quejas -aunque sea difícil, a veces-, nunca deben afrontarse como una situación negativa, destructiva o como un problema inmediato, contingente, que sólo merece una respuesta a corto plazo. Son, antes que nada, una excelente oportunidad para trabajar en la gestión de las relaciones con los clientes.

Una situación de queja puede permitir indagar en las necesidades del cliente y descubrir nuevas oportunidades de servicio o cambiar el enfoque comercial con el cual le tratábamos hasta el momento.

- **Las quejas también sirven para estudiar lo que ocurre en el mercado.**

Prestar atención al lenguaje oculto de las reclamaciones puede ser una forma -muy barata- de investigar el mercado. En el ansia de ver su problema resuelto (o después de una solución satisfactoria), el usuario no se negará a dar algunas informaciones adicionales sobre sí mismo, su situación y sus necesidades.

5.2- Método para cambia los problemas del cliente.

A continuación pasamos a exponer un método para calmar los problemas de los clientes, tranquilizar al cliente molesto y aumentar su fidelidad a la institución. Estos pasos son los siguientes: reconocer que el cliente está enojado, decir algo positivo, hacer la "pregunta mágica" y ofrecer una solución.

1. Reconocer que el cliente está disgustado, buscando que perciba que me preocupo por él.

No cuesta mucho hacer que una persona se moleste. Por ejemplo, basta con ofrecerle una expectativa y no cumplirla. El cliente disgustado puede optar entre tres opciones: reprimir la ira y sufrirla en su interior, dirigirla contra lo que tenga más a mano o formular una queja. El cliente que se queja presenta las siguientes características:

- Ha decidido no pasar por alto el fallo del producto o servicio que le hemos ofrecido.
- Ha decidido no calmarse, no templar los ánimos dentro de sí está dispuesto a hablar.
- Ha vencido ya el temor a parecer ridículo

Merece una reacción respetuosa y se le debe ofrecer ésta (aun cuando el fallo no sea de nuestro producto o servicio).

La mejor respuesta a un cliente que se queja es reconocer que está enojado y lo podemos manifestar diciéndole: "Veo que está usted irritado".

Después, debemos hacer otra inspiración a fondo y continuar.

2. Mimar al cliente, declarar pesar y satisfacción (respeto al cliente).

Habitualmente, el cliente que formula una queja tiene que escuchar frases como: "¿quién lo atendió?", etc. O, lo que es peor, un silencio en el que no recibe respuesta.

Por el contrario, un servicio de calidad debe atender al cliente resentido y en esta segunda fase debemos expresar pesar y satisfacción, mimándole con frases como: "siento mucho que haya tenido usted un problema y me alegro de que me lo haya hecho saber". La institución debe considerar que, sólo si conoce las quejas, puede atenderlas debidamente (sólo un 5% manifiesta sus quejas a la institución). Un problema conocido es un problema medio resuelto y, aunque no es agradable recibir una queja, se debe controlar y repetir que el cliente nos está haciendo un favor al exponerla.

3. Decir algo positivo, como: "voy a actuar para resolver el problema del cliente".

En la actualidad, los ciudadanos estamos acostumbrados a que desde diferentes entes se nos trate de prisa y con desprecio. Así, si tratamos de forma amable y con consideración, sorprenderemos.

Desde esta tercera fase, debemos transmitir al cliente enojado que nos preocupamos por las necesidades de las personas. Es el momento de decir algo positivo: "Voy a ocuparme personalmente de resolver su problema".

4. Hacer la "pregunta mágica", buscando que el cliente nos sugiera una solución.

En esta etapa enunciaremos la pregunta mágica "¿qué puedo hacer por usted?", que tiene las siguientes connotaciones positivas:

Se da relevancia al cliente, miramos sólo sus necesidades y problemas.

Nos preocupamos por contentar al cliente y por su satisfacción final (en esta pregunta queda implícito que el cliente no va a salir perdiendo; en una pregunta tan abierta, el cliente nunca pide cosas irrazonables, por lo que no corremos ningún riesgo al formularla).

5. Ofrecer una solución.

En la cuarta inspiración preguntamos al cliente "¿qué podemos hacer para solucionar este problema?, ¿qué le satisfaría a usted?". Ahora es el momento de entregar aquello que deseaba el cliente.

Si el cliente pide algo sencillo y razonable, no importa quién está equivocado y dedicaremos el tiempo, esfuerzo y dinero necesarios para la satisfacción del cliente.

Podemos hacer algo adicional e inesperado en una siguiente fase de bonificación. De esta forma, traspasaremos la situación neutral del cliente ante nuestra institución y volveremos a favor de ésta el sentimiento de agravio del cliente.

En la secuencia de contactos cliente-institución relacionados con un proceso de queja, se puede también preguntar al cliente cuál es el grado de satisfacción con las actividades de la institución, cuáles son las principales dificultades, cómo han sido anteriores experiencias de servicio, de compra, las entregas del producto...

También se está ante un buen momento para preguntar qué puede mejorarse en la institución para que su funcionamiento sea óptimo. Es, además, un modo de decir al usuario que nos interesa lo que le ocurre, lo cual le hará sentir que sus palabras y su colaboración son realmente importantes.

Sepa que muchos de los usuarios finalmente desisten de plantear sus quejas porque ven que no reciben ninguna respuesta eficaz por parte de la empresa, que su queja ha sido ignorada o bien porque no saben hacia dónde deben dirigir su queja.

Para finalizar, un último consejo: No deje de pensar. Las solicitudes de los usuarios deben ser resueltas de inmediato. No les haga esperar, porque, quien espera, desespera... y, mientras espera, va a consultar a la competencia.

Ejercicio: ¿Cuáles son las quejas más comunes en la institución?

Quejas comunes	Acciones recomendadas:

Conclusiones:

El esfuerzo de mejora es permanente y nunca termina. La calidad esta en todos nosotros y en nuestros procesos de trabajo y por lo tanto somos los responsables de impulsarla.

Te exhortamos a adoptar e impulsar esta cultura de calidad y mejora continua, ya que todos y cada uno en la institución tenemos la responsabilidad de proporcionar una atención al público con calidad y usar la creatividad para mejorar cada día más.

Hagamos conciencia de que si todos usamos la herramientas y conocimientos de la calidad, estaremos en posición de satisfacer a nuestros clientes tanto internos, pero principalmente al externo quien es nuestro objetivo final y quien recibe el servicio

Hay un fuerte potencial en todos y cada uno de nosotros, que siendo aprovechado con una alta participación persona y un liderazgo comprometido en cada una de nuestras áreas y puestos, podemos ser una dependencia modelo y ejemplar.

LAS PALABRAS MÁS IMPORTANTES EN LA CALIDAD TOTAL

Las diez palabras más importantes:

EL MAYOR COMPROMISO EN LA VIDA ES LA CALIDAD TOTAL

Las nueve palabras más importantes

NUESTRAS METAS PRINCIPALES SON LA CALIDAD Y EL SERVICIO

Las ocho palabras más importantes:

PARA NOSOTROS EL CLIENTE ESTA ANTES QUE TODO

Las siete palabras más importantes:

LA CALIDAD SE GENERA EN CADA PROCESO

Las seis palabras más importantes:

ESTAMOS ORGULLOSOS DE LO QUE HACEMOS

Las cinco palabras más importantes:

LA CALIDAD LA HACEMOS TODOS

Las cuatro palabras más importantes:

DEBEMOS PREVENIR, NO INSPECCIONAR

Las tres palabras más importantes

¡MEJOREMOS CADA DÍA!

Las dos palabras más importantes

EDUCACIÓN PERMANENTE

La palabra más importante:

RESPONSABILIDAD

IRENE FOHRI

BIBLIOGRAFÍA

Crosby, Philip. La calidad no cuesta C.E.C.S.A. México, 2000

RODRIGUEZ et al Hágalo bien desde el principio edt. DIANA 2001

Mitchell, Nancy Sue. Desempeño con calidad edt. Panorama 2002 México.

ACLE TOMASINI, Alfredo. Retos y riesgos de la calidad total. Grijalbo, México, 2002

BONE, Diane. Calidad en el trabajo. Iberoamérica, México, 2003

ELMEOD PATT, Hein. Como ser un líder. 1ª., Iberoamérica México, 2003

EVANS R., James y LINDSAY M. William. Administración y control de calidad. Iberoamérica, México, 2002