



**DIVISION DE EDUCACION CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.**

A LOS ASISTENTES A LOS CURSOS DE LA DIVISION DE EDUCACION CONTINUA

Las autoridades de la Facultad de Ingeniería, por conducto del Jefe de la División de Educación Continua, otorgan una constancia de asistencia a quienes cumplan con los requisitos establecidos para cada curso.

El control de asistencia se llevará a cabo a través de la persona que le entregó las notas. Las inasistencias serán computadas por las autoridades de la División, con el fin de entregarle constancia solamente a los alumnos que tengan un mínimo del 80% de asistencias.

Pedimos a los asistentes recoger su constancia el día de la clausura. Estas se retendrán por el período de un año, pasado este tiempo la DECFI no se hará responsable de este documento.

Se recomienda a los asistentes participar activamente con sus ideas y experiencias, pues los cursos que ofrece la División están planeados para que los profesores expongan una tesis, pero sobre todo, para que coordinen las opiniones de todos los interesados, constituyendo verdaderos seminarios.

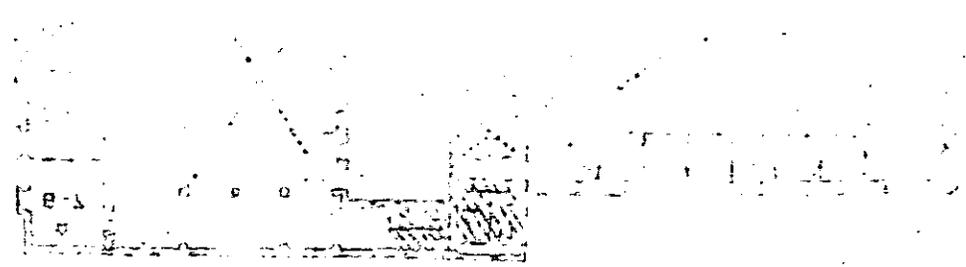
Es muy importante que todos los asistentes llenen y entreguen su hoja de inscripción al inicio del curso, información que servirá para integrar un directorio de asistentes, que se entregará oportunamente.

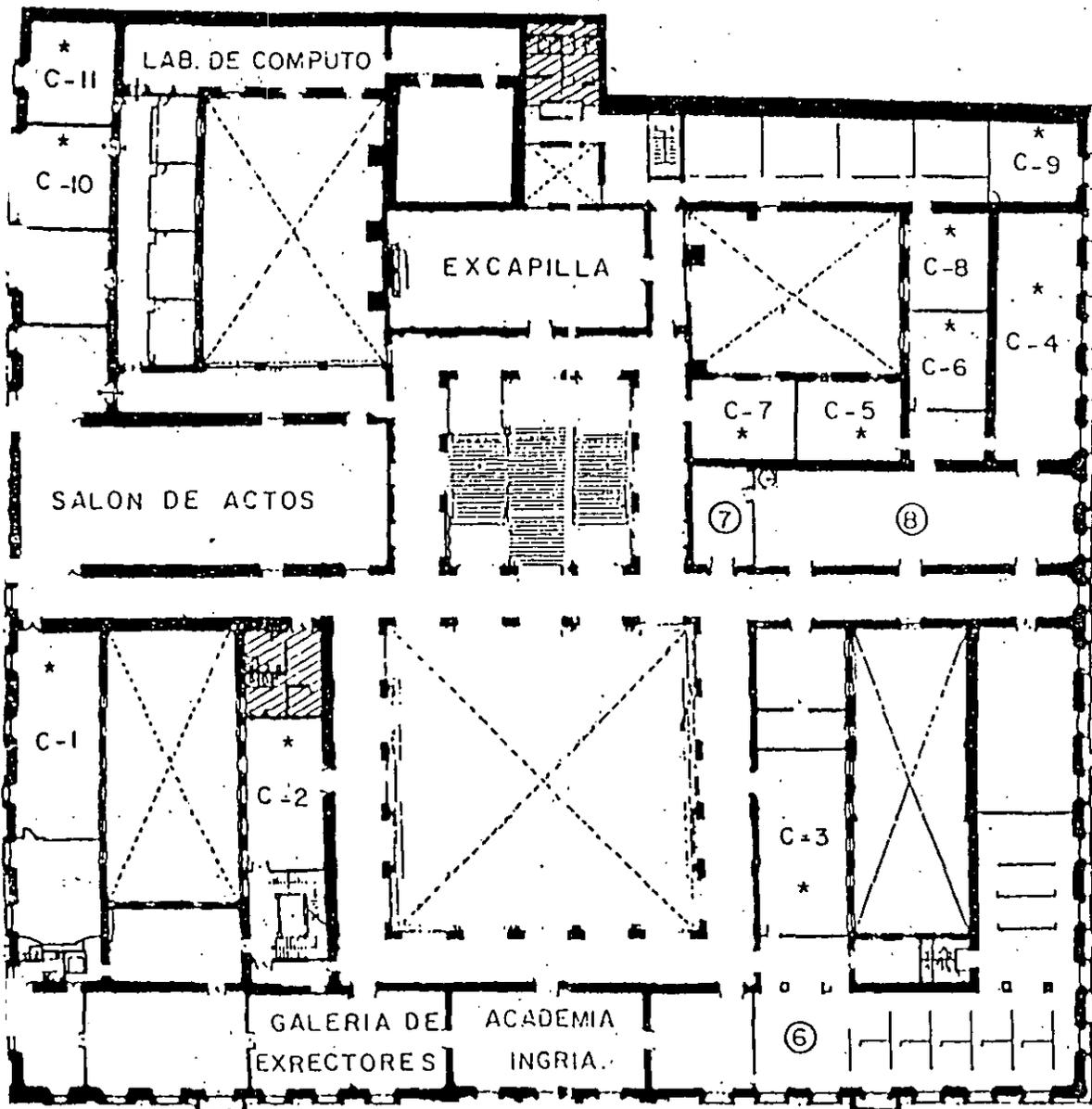
Con el objeto de mejorar los servicios que la División de Educación Continua ofrece, al final del curso deberán entregar la evaluación a través de un cuestionario diseñado para emitir juicios anónimos.

Se recomienda llenar dicha evaluación conforme los profesores impartan sus clases; a efecto de no llenar en la última sesión las evaluaciones y con esto sean más fehacientes sus apreciaciones.

¡ GRACIAS !

Handwritten text, possibly a signature or name, located in the lower-left quadrant of the page.





GUIA DE LOCALIZACION

- 1 - ACCESO
- 2 - BIBLIOTECA HISTORICA
- 3 - LIBRERIA U N A M
- 4 - CENTRO DE INFORMACION Y DOCUMENTACION "ING. BRUNO MASCANZONI"
- 5 - PROGRAMA DE APOYO A LA TITULACION
- * AULAS
- 6 - OFICINAS GENERALES
- 7 - ENTREGA DE MATERIAL Y CONTROL DE ASISTENCIA.
- 8 - SALA DE DESCANSO
- ▨ SANITARIOS

1er. PISO



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

PROGRAMA DE CURSOS PARA EJECUTIVOS Y DIRECTIVOS

- 1 9 9 4 -

LA CALIDAD DEL SERVICIO

Del 26 al 30 de Septiembre

MATERIAL DIDACTICO

**Lic. Alfonso Navarro Lozano
Palacio de Minería**

LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE

LIC. ALFONSO NAVARRO LOZANO



**CAPACITACION
DINAMICA
INTEGRAL, S.C.**

SEPTIEMBRE 1994

UNAM

CONTENIDO TEMATICO

1.- PERFIL DE LA EMPRESA COMPETITIVA, HOY

- Ambiente externo e interno
- Fuerzas que mueven la competencia en un sector
- El líder organizacional efectivo

2.- LA NECESIDAD DEL CAMBIO

- Su comprensión y manejo adecuado
- Proceso de cambio planeado en las organizaciones
- Fuerzas que propician o restringen el cambio

3.- LA CALIDAD DEL SERVICIO COMO RESPUESTA AL CAMBIO

- La calidad del servicio
- El ciclo vital y espectro del servicio
- Gestión de la calidad del servicio
- Las cinco dimensiones del servicio al cliente

4.- ESTRATEGIAS DEL SERVICIO

- Fijar un rumbo estratégico
- La evaluación estratégica
- Competir en los precios o en las diferencias

5.- LA COMUNICACION DEL SERVICIO

- **Afirmar la diferencia y la promesa**
- **Adecuarse a las expectativas del cliente**

6.- NORMAS DE CALIDAD DEL SERVICIO

- **La norma es el resultado esperado por el cliente**
- **Las normas deben ser ponderables y utilizables**
- **Cómo medir la satisfacción del cliente**

7.- COMO LANZAR UN PROGRAMA DE CALIDAD DE SERVICIO

- **El diagnóstico: punto de partida inevitable**
- **A la conquista de cero defectos**
- **Revisión de la estrategia del servicio**
- **Conclusión: la visión y la excelencia del servicio**

**PERFIL DE LA EMPRESA
COMPETITIVA,
HOY**

Se ha vuelto vital que los productos y servicios cumplan con las normas internacionales en:

- Precio
- Calidad
- Servicio
- Oportunidad
- Continuidad

AMBIENTE EXTERNO**INTERNACIONAL**

- Cambios políticos a nivel mundial
- Nuevo balance de la economía mundial
- Cambio tecnológico acelerado

NACIONAL

- Nueva forma de gobernar
- Concertación económica
- T.L.C.
- Nuevo desarrollo social
- ANEP y C

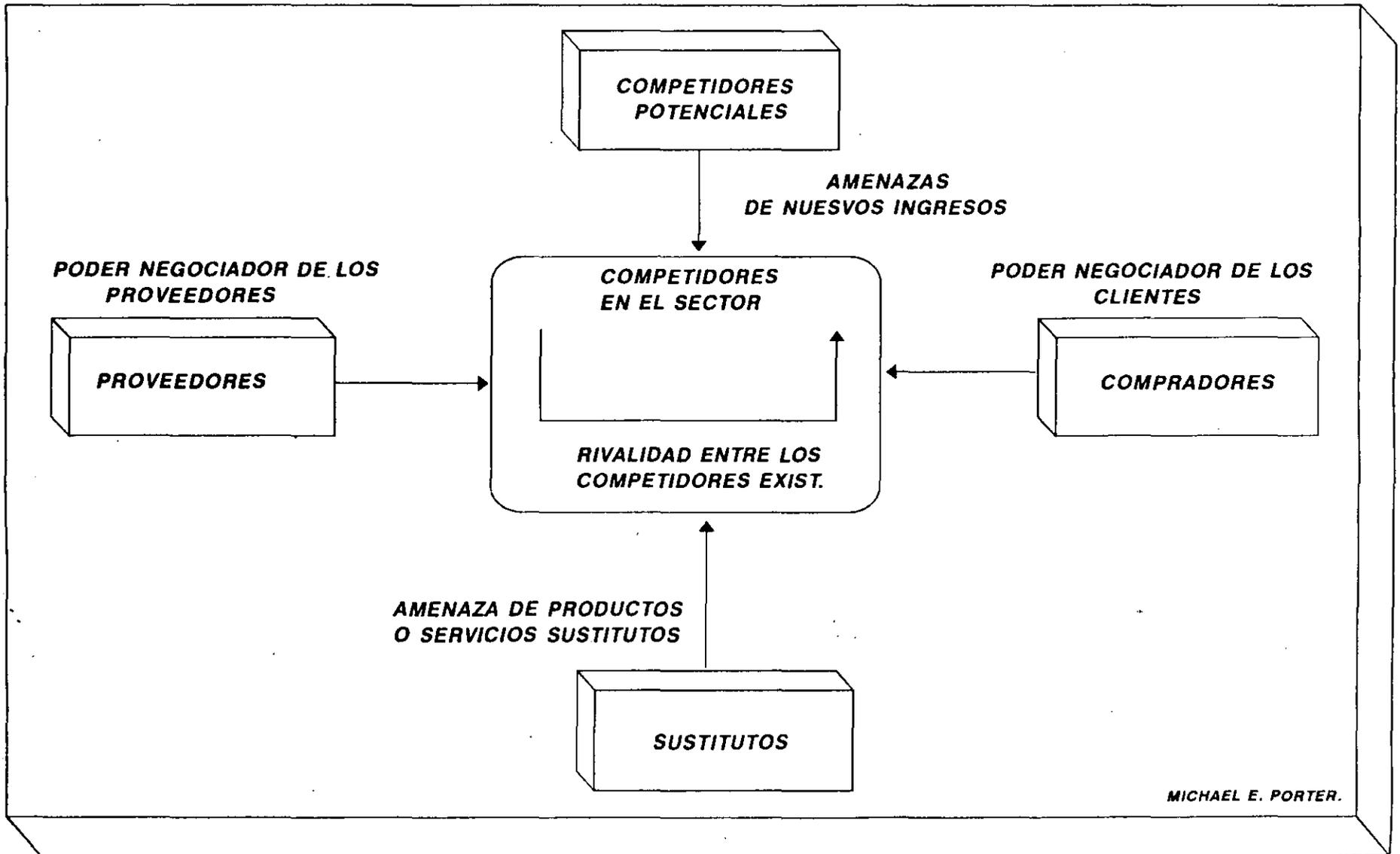
AMBIENTE INTERNO

- Fallas de coordinación en admon. laboral
- Deficiente comunicación
- Jefes que no saben administrar personal
- No se reconoce la conducta sobresaliente
- Desconfianza hacia la calidad y productividad
- Deficiente selección capac. de personal

FUERZAS QUE MUEVEN A LA COMPETENCIA EN UN SECTOR

CDI - C.S/017 -

3



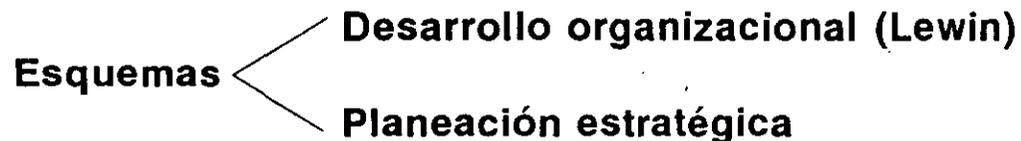
- * **Define tus metas y las de la empresa. Haz un plan factible. Explica a tus subordinados por qué la meta o el plan son necesarios.**
- * **Establece quién esta a cargo de qué. Fija metas realistas para cada persona. Administra y asigna los recursos.**
- * **Establece normas para tu empresa y mantenlas.**
- * **Hazte cargo de la disciplina. Que las personas sepan lo que esperas de cada una de ellas. Estimula al grupo y a c/u.**
- * **Evalúa constantemente los resultados.**
- * **Descubre qué quieren los empleados, qué esperan de ti. Escucha a tu gente; consúltalos.**
- * **Convencete en serio de qué eres un modelo para tus empleados. Actúa como quieres que ellos actúen.**
- * **Motiva a tus empleados. Es parte de tu responsabilidad.**
- * **Proporciona la información necesaria en tu empresa, facilita la comunicación con tu grupo y entre ellos.**
- * **Aprende a delegar y a aceptar ayuda.**
- * **Aprende de los errores; si estás equivocado, admítelo.**

**LA NECESIDAD
DEL
CAMBIO**

Debido al actual ambiente turbulento y de rápidos cambios, la habilidad de una organización para adaptarse a éste medio, tanto interno como externo, es cada vez más difícil.

MANERAS DE REACCIONAR A LOS "HECHOS NUEVOS":

- 1.- Negación de la realidad: por ignorancia o desprecio.**
- 2.- Resistencia: pasiva o activa.**
- 3.- Acomodación inercial: esperar que algo pase.**
- 4.- Subversión o revolución: destruir lo anterior.**
- 5.- Cambio planeado: percibir y aceptar el nuevo hecho; evolucionar, innovar, planear, optimizar.**



SECUENCIA DEL CAMBIO

ESTADO FUTURO

1

Descongelar la organización.

- 1.- Analizar el estado en que estamos ahora.**
- 2.- ¿Qué tan satisfechos estamos con la situación actual?**

ESTADO ACTUAL

2

Implementar el cambio.

- 1.- ¿Qué necesitamos racionalmente para llegar de 2 a 1**
- 2.- ¿Cuál es nuestro plan de acción ¿qué? ¿quién? ¿cómo? ¿cuándo?**

PLAN MAESTRO

3

Estabilización.

- 1.- ¿En dónde idealmente queremos estar?**
- 2.- ¿Cómo evaluaremos periódicamente?**

REQUISITOS PARA ASEGURAR EL CAMBIO

- A) CREATIVIDAD »** Area administrativa
Liderazgo
Percepción de la realidad
Inversión en el cambio

- B) FLEXIBILIDAD »** Métodos y procedimientos
Percepción gerencial del cambio
Estructura organizacional
Modificación de funciones
Inversión en capacitación

- C) INTEGRACION »** Integración en áreas
Clima laboral
Manejo de conflictos
Dirección de conflictos

- D) RECURSOS »** Humanos
Financieros
Materiales
Energéticos
Instalaciones, equipo

CDI - C.S/017 -

9

**LA CALIDAD
DE SERVICIO
COMO RESPUESTA
AL CAMBIO**

**LA ESTRATEGIA ESENCIAL PARA TODA ORGANIZACION
ES ACTUALMENTE:**

La calidad de servicio al cliente

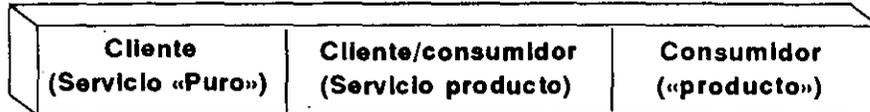
**" Es el nivel de excelencia que una empresa ha decidido alcanzar
para satisfacer a su clientela clave."**

- Calidad = Nivel de excelencia.**
- Servicio = Conjunto de prestaciones añadidas.**

COMPONENTES DEL SERVICIO:

- A) De productos**  **El grado de despreocupación.
El valor agregado.**
- b) De servicios**  **La prestación.
La experiencia.**

Espectro de servicio al cliente/consumidor



1

El Cliente necesita:
Soluciones únicas
para problemas
complejos

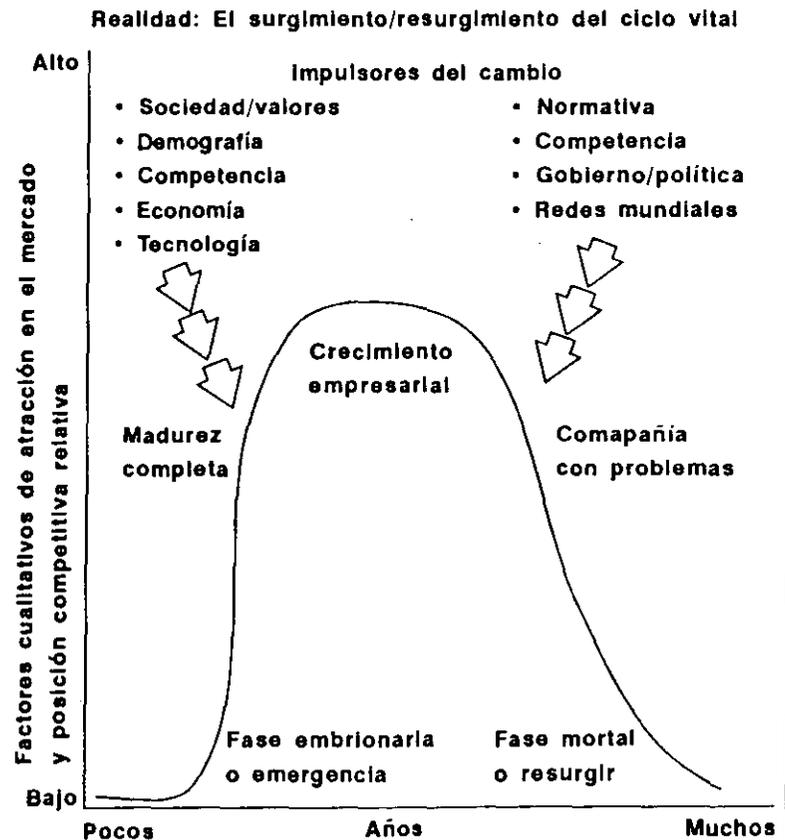
2

El cliente/consumidor
necesita:
Soluciones basadas en la
experiencia para problemas
más rutinarios

3

El consumidor necesita:
Soluciones genéricas
para necesidades
comunes

(De: John C. Show)



1.- Gestionar la calidad del servicio presenta más dificultades que la de un producto.

- El servicio tiene más características y no visibles.
- El cliente se fija en lo menos satisfactorio.
- Mayor margen de error y riesgo.

- Elementos
- └ Duración del contacto con el cliente
 - └ Imposibilidad de probar antes el servicio
 - └ Intervienen terceros

2.- Los costos de la falta de calidad son difíciles de establecer.

- Debe aprenderse a presupuestar
- └ Costos de prevención
 - └ Costos de inspección y control
 - └ Costos de fallos internos
 - └ Costos de fallos externos

**3.- La gestión del servicio es, ante todo, asunto de hombres y metodos.
No de maquinas.**

¿ Qué es lo que desea el usuario de servicios ?

Para calificar un servicio se consideran las siguientes 5 dimensiones:

- 1.- Los tangibles = Apariencia personal, el equipo, limpieza, orde...etc.**
- 2.- Fiabilidad = La realización del servicio prometido con formalidad y exactitud.**
- 3.- Responsabilidad = Habilidad/Capacidad de dar respuesta; estar listo para servir.**
- 4.- Seguridad = Competencia y cortesía del personal que infunde confianza en el cliente.**
- 5.- Empatía = El deseo de comprender y dar respuesta a las necesidades precisas del usuario.**

CDI - C.S/017 -

14

**ESTRATEGIAS
DEL
SERVICIO**

*** Fijar un rumbo estratégico es el primer paso en el proceso de la gestión del servicio.**

PREGUNTAS:

- A) ¿A quién y qué vende la empresa de servicios??**
- B) ¿Cómo equilibra las necesidades de los mercados con la capacidad de la organización?**
- C) ¿A qué negocio (s) nos dedicamos?**

1.- Se puede fijar el rumbo estratégico por:

- A) Selección de un punto en el espectro.**
- B) Selección de unidades empresariales.**

2.- Falta atención al rumbo estratégico cuando:

- A) Al paso por las fases del ciclo vital, se pierde la dirección estratégica original.**
- B) Se dan fusiones y expansiones.**
- C) Ocurre la internacionalización y proliferación de servicios.**

El segundo paso de la gestión del servicio es evaluar las posibilidades.

PREGUNTA:

¿ Qué debe hacer una empresa para lograr una ventaja competitiva que pueda mantener?

1.- Fases de la evaluación estratégica (Diagnóstico)

A) Análisis de la situación externa:  Amenazas
Oportunidades

B) Análisis de la situación interna:  Fortalezas
Debilidades

2.- Análisis del proceso de actividades:

- **Mercados: Clientes/Consumidores**
- **Recursos humanos**
- **Tecnología/Operaciones/Instalaciones**
- **Finanzas**
- **Innovación**

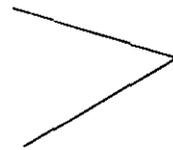
3.- La fase de conclusiones y fijación del rumbo es la más difícil.

- **Deben basarse en hechos, análisis, observaciones y opiniones.**
- **No acumulación de datos, si no deducciones.**
- **Deben ser acertadas para evitar estrategias equivocadas.**

Para atraer un segmento del mercado, hay dos clases de estrategias:

1.- Competir en los precios

- Reduciendo costos.
- Mano de obra barata.
- Curva de experiencia.

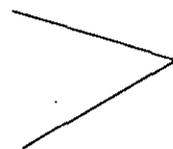


Terreno difícil

Siempre habra un ofertante más barato.

2.- Competir en las diferencias

- Para empresas de servicios.
- Explotando su "saber hacer".
- Identificando expectativas.



Terreno promisorio

Servicios de productos

- Alta costura
- A medida
- Confección

Servicios de servicios

- Gastronomía
- Receta
- Comida rápida

La estrategia del servicio debe formularse en una PROMESA.

CDI - C.S/017 -

18

**LA
COMUNICACION
DEL
SERVICIO**

*** La comunicación desempeña un papel preponderante en el éxito de una estrategia de servicio; para:**

- Ampliar la clientela y conseguir su lealtad.
- Motivar a los empleados, y
- Transmitirles las normas de calidad.

*** La comunicación debe ir dirigida a un grupo determinado.
Pierde eficacia cuando se dirige a todo mundo.**

*** La comunicación es indispensable para:**

- Afirmar la diferencia con otros competidores.
- Publicitar la promesa de la empresa.
- Materializar el servicio:

Tratándose de productos, la comunicación debe resaltar sus atributos intangibles.

En servicios ocurre exactamente lo contrario:

- * La comunicación puede influir para deshacer los prejuicios del cliente. Por eso es tan nefasto prometer más como prometer menos.**
- * La comunicación "voluntaria" de la empresa puede reducir la percepción de riesgo en el cliente.**
- * En materia de servicios, todo es comunicación:**
 - El servicio telefónico es un poderoso medio para reforzar o debilitar la perfección de la empresa.**
 - La acogida debe ser un encuentro que va mucho más allá del área de recepción.**
 - La documentación ya no debe ser el pariente pobre de la comunicación en los servicios.**
 - Se debe contar con los distribuidores.**
 - La motivación al personal es fundamental.**

**NORMAS DE
CALIDAD
EN EL
SERVICIO**

- * La industria nos ha acostumbrado a normas de rendimiento expresadas en kilos, vatios...etc.
- * En servicios es indispensable desarrollar normas de calidad si se desea:
 - Mantener el control, y
 - Saber si se mantiene la promesa.
- * Para ser operativas, las normas de calidad deben:
 - Expresarse desde el punto de vista del cliente.
 - Ser ponderables o mensurables.
 - Servir a la organización, de arriba a abajo.
- * La norma debe definirse en términos de resultados para el cliente, a fin de que sea un verdadero indicador del rendimiento.
 - 1.- Definir los resultados esperados por el cliente.
 - 2.- Definir los trabajos a realizar para satisfacerlo.
 - 3.- Definir los métodos para llevar a cabo los trabajos.

CDI - C.S/017 -

25

**COMO LANZAR
UN PROGRAMA
DE CALIDAD
DE SERVICIO**

EL DIAGNOSTICO ES LA PIEDRA ANGULAR DE TODO PROGRAMA DE CALIDAD

El diagnóstico indicará:

- 1.- Si se debe lanzar una campaña de cero defectos.**
- 2.- Si se debe revisar totalmente la estrategia de calidad.**

Para que un diagnóstico sea válido debe responder a tres preguntas fundamentales:

- A) ¿Es bueno el nivel de calidad?**
- B) ¿Se respeta ese nivel en la práctica?**
- C) ¿Lo hacemos mejor que nuestros competidores?**

* **Consiste en rastrear, clasificar, analizar y corregir todas las desviaciones que se produzcan respecto a las normas de calidad.**

* **Etapas:**

- 1.- Asegurarse que todos compartan las normas.**
- 2.- Definir las prioridades.**
- 3.- Involucrar a todos: ejecutivos y empleados.**
- 4.- Integración de equipos (comandos de calidad).**
- 5.- Designación del director de calidad.**
- 6.- Crear un sistema de información eficiente.**
- 7.- Medir los progresos y darlos a conocer.**

* **El cero defectos requiere:**

- "Hacerlo bien a la primera".**
- Disciplina permanente y dedicación total al trabajo.**
- Entusiasmo a toda prueba.**

*** Cuando el diagnóstico refleje serias fallas en la estrategia del servicio, es conveniente reconsiderarla.**

*** Indicadores de reconsideración:**

- 1.- Descenso continuo en la tasa de satisfacción del cliente.**
- 2.- Pérdida de una parte del mercado.**

*** Requisitos de la nueva estrategia:**

- 1.- Debe partir de la dirección, ya que ella posee la visión y la información necesaria.**
- 2.- En un área piloto o en toda la empresa.**
- 3.- Debe modificarse la promesa y, por tanto,**
- 4.- Deben modificarse las normas.**
- 5.- Debe surgir una nueva política de comunicación con los clientes.**
- 6.- Deben implementarse nuevos sistemas.**

- * **La visión empresarial es imprescindible para fijar el rumbo estratégico del (los) negocio (s).**
- * **Cuando una empresa atiende dos o más segmentos de mercado, utilizará para c/u una política de cada calidad adecuada.**
- * **Tales políticas deberán articularse en torno a cuatro ideas (tronco común de excelencia):**
 - **Definición común de la calidad.**
 - **Prevención.**
 - **Medida de la calidad.**
 - **Cero defectos.**
- * **Finalmente, no olvidar que la gestión total de calidad se apoya en tres principios:**
 - **Compromiso de la dirección.**
 - **Compromiso del personal (Tr. de Eq.).**
 - **Una postura racional de mejora de la calidad.**