

Contenido

Capítulo 1. La revolución del servicio	1
<ul style="list-style-type: none">— La revolución del servicio acumula vapor.— Qué hemos aprendido acerca del servicio.— El servicio 500.— ¿Es el gobierno un servicio?— El estado actual del servicio.— Los siete pecados del servicio.— La batalla de los eslóganes.— No es un camino fácil.	
Capítulo 2. Gerencia del servicio	19
<ul style="list-style-type: none">— ¿Qué es gerencia del servicio?— Una nueva forma de pensar.— Momentos de verdad: cuando su "producto" es un servicio.— Momentos críticos de verdad.— El triángulo del servicio.— Ciclos del servicio.— Problemas especiales de las empresas pequeñas de servicios.— Cómo lo hacen los campeones.	
Capítulo 3. ¿Hacia un final brillante?	41
<ul style="list-style-type: none">— Grandes expectativas.— En busca de una solución rápida.	
Capítulo 4. Errores comunes al lanzar programas de servicios	47
<ul style="list-style-type: none">— Interpretar mal al cliente.— Falta de un enfoque claro del negocio.— Mensajes confusos a los empleados.	

- Bandas, brazaletes y botones en las solapas.
- Enseñar a sonreír.
- Atención efímera (o el "tema de este mes es...").
- Un programa más (o "esta vez sí es de verdad").
- Rigor mortis.
- Vividores.
- Terroristas.

Capítulo 5. Peligros latentes comunes en los programas de servicio

61

- Problemas de cultura y de clima.
- Calidad de los problemas en la vida de trabajo.
- Cinismo de los empleados.
- Problemas de credibilidad de los ejecutivos.
- Artritis organizacional.
- Inercia de los mandos medios.
- Sistemas de valores en conflicto.
- Incentivos mal encaminados.
- A manera de juego.
- Conflicto oficinas centrales-personal de campo.

Capítulo 6. La gerencia "General Motors" no funciona para el servicio

79

- El fracaso del modelo industrial.
- ¿El final del camino para el evangelio Harvard?
- El fantasma de Frederick Taylor se pasea por la Tierra.
- Neurosis gerenciales.
- El problema de la motivación.
- El problema de la productividad.
- El problema de la evaluación del rendimiento.
- El problema de los sindicatos.
- El problema de los mandos medios.
- El fracaso de la APO (administración por objetivos).
- ¿Un nuevo imperativo?

Capítulo 7. Invirtiendo la pirámide

99

- Revisión del paradigma.
- Inversión de la pirámide.
- El cliente primero.

- Trabajo emocional: una nueva realidad.
- Menos "gerencia", y más liderazgo.
- Los empleados como primer "mercado".
- El concepto del destino compartido.
- La propia gerencia se convierte en un servicio.
- Que los empleados se encarguen de la situación.
- Crear la cultura del servicio.

Capítulo 8. Servicio interno: todo el mundo tiene un cliente 129

- Si usted no está sirviendo al cliente . . .
- El triángulo del servicio interno.
- Ayudar a que los departamentos de soporte entiendan sus funciones.
- Organización del servicio interno.

Capítulo 9. Cómo poner en marcha un programa de gerencia del servicio 139

- ¿Está preparada la organización para una iniciativa de servicio?
- Ser realistas: tiempo, atención y recursos.
- Reconciliar calidad de servicio con reducción de costos.
- Un manual sobre el manejo del cambio.
- Un programa modelo de gerencia del servicio.

Capítulo 10. Fase 1: entender al cliente 151

- El peligro de las suposiciones.
- Investigar las impresiones de los clientes.
- Tarjeta de informes del cliente.
- Entender a la organización y la gente.
- Calidad de la vida de trabajo: evaluación y manejo de los sentimientos.
- Necesidad de evaluar el servicio.

Capítulo 11. Fase 2: clarificar la estrategia del servicio 165

- Planear el curso.
- ¿Qué es una estrategia del servicio?
- Problemas especiales al establecer la estrategia.
- Decidirse: el seminario de ejecutivos para la estrategia.
- Ideas sobre el enunciado de la misión y de la estrategia.

Capítulo 12. Fase 3: educar la organización 175

- Predicar y enseñar el evangelio.
- Entrenamiento pared a pared: un fenómeno nuevo.
- Métodos y opciones para el entrenamiento.
- Continuar la acción del entrenamiento.
- Efectos de la cultura y el idioma.
- Orientación y manejo de los trabajadores jóvenes.
- Programas de comunicación corporativa.

Capítulo 13. Fase 4: Poner en marcha las mejoras fundamentales 191

- Plantar muchas semillas.
- La fuerza de choque de la calidad del servicio.
- Liderazgo de los mandos medios.
- Laboratorios de aplicaciones.
- Círculos de servicios.
- El diagrama T.
- Rediseño de sistemas de servicios.

Capítulo 14. Fase 5: hacerlo permanente 205

- Los ademanes diarios cuentan la historia.
- ¿Los gerentes difunden sus conversaciones?
- Los sistemas deben apoyar el servicio.
- Selección y contratación de empleados: ¿se pueden envasar las actitudes?
- Evaluación y retroinformación.
- Los incentivos deben orientarse en la dirección correcta.

Capítulo 15. Evangelización de ejecutivos 217

- Se empieza por arriba.
- Una entrevista con Bill Marriott.
- Realismo determinación y paciencia.
- El éxito nunca es definitivo.