

# Contenido

<b>Capítulo 1. La revolución del servicio</b>	<b>1</b>
— 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.	
<b>Capítulo 2. Gerencia del servicio</b>	<b>19</b>
— ¿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.	
<b>Capítulo 3. ¿Hacia un final brillante?</b>	<b>41</b>
— Grandes expectativas.	
— En busca de una solución rápida.	
<b>Capítulo 4. Errores comunes al lanzar programas de servicios</b>	<b>47</b>
— 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.