



GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES, QUEJAS Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

ISO 9001:2015

Ing. Eduardo NIEVES PIAZZA

Auditor Líder de
Sistemas de Gestión de la Calidad

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES, QUEJAS Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

COMUNICACIÓN

La Dirección de la Organización debe asegurar que se establezcan los procesos de comunicación apropiados dentro de la misma, y, mediante el uso inteligente de los mismos, ayudar a determinar el grado de satisfacción que el cliente posee respecto de los productos/servicios ofrecidos por la organización.

Un proceso eficaz de comunicación interna contribuye al éxito del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de cualquier organización. A la inversa, muchos problemas que ocurren con el SGC de una organización, a menudo se remontan a una mala comunicación.

En la norma ISO 9004:2009, cláusula 5.4, se puede encontrar orientación adicional sobre comunicación:

“La comunicación eficaz de la estrategia y las políticas es esencial para el éxito sostenido de la organización.

Tal comunicación debe ser significativa, oportuna y continua. La comunicación también debe incluir un mecanismo de retroalimentación, un ciclo de revisión y debe incluir disposiciones para abordar proactivamente los cambios en el entorno de la organización.

El proceso de comunicación de la organización debe operar vertical y horizontalmente y debe adaptarse a las diferentes necesidades de sus receptores. Por ejemplo, la misma información puede transmitirse de manera diferente a las personas dentro de la organización que a los clientes u otras partes interesadas”.

Los requisitos de comunicación en la ISO 9001:2015 aparecen en el apartado 7.4, dentro del capítulo 7 Apoyo. Este apartado incluye todos los requisitos necesarios para apoyar el SGC desde el punto de vista del proceso de comunicación, asegurando la capacidad para proporcionar productos/servicios que satisfagan las necesidades de los clientes y las legales y reglamentarias. ¿Cómo funciona el proceso de comunicación?

En el Capítulo 7 se incluyen un buen número de procesos de apoyo para el SGC: las personas, la infraestructura, el entorno de operaciones, el seguimiento y la medición, el conocimiento, las competencias, la toma de conciencia, la comunicación, y los procesos de creación y control de la información documentada. De todos estos procesos el más simple de implementar es el de

Comunicación. Veremos entonces como hacerlo correctamente, y para ello lo primero será como siempre Planificar.

PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACION

a) La planificación adecuada de la comunicación permite:

- Informar a la organización la Política de Calidad, los objetivos y los requisitos del SGC.
- Motivar al personal y comprometerlo en el logro de los objetivos.
- Hacer públicos los resultados obtenidos.
- Evitar sectores estancos respecto a actividades aparentemente independientes, pero que se vinculan entre sí.
- Promover activamente la retroalimentación constante de la información, como un medio para mejorar la participación y compromiso del personal.

b) En la planificación se debe considerar la precisión que debe tener el verdadero significado del mensaje, para evitar las siguientes **barreras** en la comunicación:

- **Deformación:** es considerada como un problema semántico donde el emisor y el receptor deben usar el mismo lenguaje.
- **Filtración:** es la manipulación de la información, según las intenciones del emisor.
- **Sobrecarga:** el personal debe evitar que al superior le llegue demasiada información sobre temas irrelevantes.
- **Sincronización:** es la coordinación entre el tiempo de recibido el mensaje y la emisión de la información.
- **Incomprensión:** por parte del receptor ante la falta de precisión del mensaje emitido.
- **Cortocircuito:** cuando se omite en la transmisión algún nivel de la organización.

TIPOS DE COMUNICACIÓN

Existen dos tipos de comunicaciones claramente definidas en la norma, las internas y las externas. Seguidamente daremos algunos ejemplos de ellas:

a) **Comunicación interna**

- Comunicaciones en las áreas de trabajo

- Reuniones informativas de equipo y otras reuniones, como las de reconocimiento de logros y fijación de nuevas metas
- Correo electrónico e intranet
- Comunicados o circulares de novedades al personal
- News letter
- Visitas de familiares de empleados para que conozcan el puesto de trabajo del funcionario
- Manual de inducción a la compañía
- Comunicación con representantes del personal agremiado
- Carteleras con novedades y sugerencias
- Buzón de sugerencias
- Resultados de reuniones de Revisión por la Dirección que se realicen a lo largo del año.

b) Comunicación externa

- Difusión de noticias a través diferentes medios de comunicación masivos o de redes sociales
- Balances (sobre todo lo referente a la Memoria)
- Revista de empresa
- Sitio Web y correo electrónico a partes interesadas con novedades de la organización
- Servicio permanente de consulta técnica en respuesta a requisitos sobre los productos/servicios
- Visitas a la fábrica organizadas para clientes y distribuidores
- Catálogos de productos/servicios

DIRECCIONAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN

En una organización, la comunicación se origina a través de un mensaje de un integrante de la misma, de un determinado nivel jerárquico, y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico superior, de un nivel inferior, o de un mismo nivel; siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa.

a) Comunicación vertical descendente

Se realiza desde los niveles superiores a los inferiores en la escala jerárquica de la organización.

La comunicación se transmite de los Directores/Gerentes a Jefes de Sector y/o de los Jefes de Sector al personal, de manera verbal o escrita, dependiendo de la formalidad.

La comunicación verbal es utilizada en general por los niveles Directivos para comunicar decisiones y/o disposiciones a los Jefes de Sector.

Una vez que el Jefe de Sector recibió la información debe registrarla y, en caso que corresponda, transmitirla a su personal en forma verbal o escrita.

Si un Director da una información verbal o escrita directamente a un empleado, este tiene la obligación de retransmitirla inmediatamente a su Jefe de Sector, quien evaluará la necesidad de comunicarla o no al resto del personal.

La información que se transmite con esta modalidad está relacionada mayormente con las siguientes actividades:

- Documentación del SGC: Manual de Calidad, Procedimientos, Instrucciones de trabajo, Disposiciones Internas, Registros y Formatos (registro en el sistema informático)
- Información que emana de la Dirección y/o Jefes de Sector (memos escritos, e-mails, mensajería whatsapp)
- Política de la Calidad (expuesta visiblemente en puntos clave de la organización)
- Objetivos de la Calidad (igual difusión que la Política de la Calidad)
- Información relativa a los requisitos/pedidos de los clientes
- Manual de Normas y Procedimientos para el Personal

En resumen, son los mensajes que van desde el nivel jerárquico superior hacia los empleados de los niveles subordinados.

b) Comunicación vertical ascendente

Se realiza desde los niveles inferiores a los superiores en la escala jerárquica de la organización.

La comunicación se transmite de los empleados a los Jefes de Sector y/o de los Jefes de Sector a los Directores/Gerentes, de manera verbal o escrita.

La información que se transmite con esta modalidad está relacionada con las siguientes actividades:

- Consultas del personal al nivel superior para clarificar Procedimientos o Instrucciones
- Solicitudes de permiso y/o autorización de salidas, cambios de turno, etc.
- Respuestas del personal a información solicitada por niveles superiores

En resumen, la comunicación ascendente se refiere a los mensajes que los empleados envían a sus jefes o a otras personas que ocupan puestos más altos que ellos dentro de la organización.

c) Comunicación horizontal

Se realiza entre el mismo nivel jerárquico de la organización, generalmente en forma verbal, de manera que la retroalimentación es inmediata.

Si debe ser escrita lo decide el Director/Gerente y/o Jefe de Sector correspondiente, por alguno de los medios indicados.

Se utiliza para la transmisión de la información relativa al desarrollo de actividades en el Sector o entre Sectores.

La aplicación del principio de la interacción de los procesos, permite establecer una comunicación directa entre los distintos Sectores de la Organización, con la finalidad de establecer objetivos comunes entre las partes.

d) Comunicación Informal

Es la que se encuentra fuera de los circuitos habituales de la organización y puede producirse tanto dentro como fuera de ella, y durante el horario de trabajo o fuera de él. Surge de las relaciones espontáneas, por afinidad, que se establecen entre las personas.

COMUNICACIÓN DE LA POLITICA DE CALIDAD

El apartado 5.2.2 *Comunicación de la política de calidad* en la ISO 9001:2015 dice textualmente:

La política de calidad debe:

- a) estar disponible y mantenerse como información documentada;*
- b) comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización;*
- c) estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda.*

Una buena solución para cumplir con los requisitos de los párrafos *a)* y *c)* es que la Política de Calidad se encuentre impresa y enmarcada en lugares muy visibles de la organización, como ser: Sala de Directorio, Comedor del personal, Sala de Espera para visitantes, etc. Además, al tenerla visible en la web site estará disponible para quien quiera verla (partes interesadas pertinentes).

Sobre el requisito del párrafo b), lo más aconsejable es que RR. HH. actúe en dos frentes al mismo tiempo: para el personal que va a ingresar a la organización, será conveniente incluir una explicación sobre la Política dentro del Plan de Inducción, mientras que para los que ya formaban parte de la misma se pueden dictar pequeños cursos aclarando los principales conceptos de su contenido. Como evidencia objetiva de los cursos dictados y de la asistencia del personal, se puede hacer firmar un registro de asistencia. Finalmente, para ambos casos, se puede hacer que el personal responda un breve cuestionario del tipo “multiple choice”, con lo que obtendremos una medida de la eficacia de la formación.

COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE ¹

Un proceso eficaz de comunicación con el cliente contribuye al éxito del SGC de cualquier organización y, en última instancia, al éxito de la propia organización. Por el contrario, muchos problemas que una organización experimenta con sus clientes a menudo se remontan a la mala comunicación.



Veamos que nos dice la norma en su apartado 8.2.1 respecto a la comunicación con los clientes:

*La comunicación con los clientes **debe** incluir:*

- a) proporcionar la información relativa a los productos y servicios;*
- b) tratar las consultas, los contratos o los pedidos, incluyendo los cambios;*
- c) obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes;*
- d) manipular o controlar la propiedad del cliente;*
- e) establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.*

Además de los recién mencionados, existen otros requisitos en ISO 9001 donde se hace referencia directa o indirectamente a la comunicación con el cliente.

- La alta dirección garantizará que los requisitos del cliente se determinen y se cumplan con el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente.

¹ Algunos conceptos fueron traducidos y adaptados por el autor de la presente utilizando como fuente la “Auditing Practices Group Guidance on: Customer Communication - 13 January 2016” de ISO

- La organización realiza la revisión de los requisitos relacionados con el producto, antes del compromiso de la organización de suministrar dicho producto al cliente (por ejemplo, presentación de ofertas, aceptación de contratos u órdenes, aceptación de cambios en contratos u órdenes).
- Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada del requisito, los requisitos del cliente serán confirmados por la organización antes de su aceptación; la organización necesita tener un sistema para obtener esos requisitos.
- Autorizar el uso de productos no conformes por liberación o aceptación en concesión por una autoridad competente y, en su caso, por el cliente.

La comunicación con los Clientes la realiza fundamentalmente el área Comercial de la organización, en forma directa por intermedio de sus diferentes departamentos:

- *Los Vendedores* en lo referente a las actividades de pre venta, venta e información/asesoramiento de los productos/servicios.
- *Administración de Ventas*, que gestiona los pedidos del cliente con su correspondiente revisión.
- El *Servicio Post Venta*, que atienden las quejas del cliente y realiza las actividades necesarias para garantizar el correcto uso del producto/servicio.
- *Marketing*, que realiza las encuestas de satisfacción, con su respectiva estadística, para obtener la retroalimentación de los mismos.
- Además, *Logística* mantiene comunicación con el cliente respecto al despacho de los productos/servicios solicitados, medios de transporte y condiciones de entrega.

La comunicación con el cliente facilita las relaciones recíprocas y permite una adecuada comprensión de sus necesidades y expectativas, para una mejor atención.

La comunicación se realiza con los distribuidores y con los usuarios de los productos/servicios y tiene por finalidad, además de lo indicado en el apartado 8.2.1 de la norma, que puedan decidir correctamente cuales de dichos productos/servicios utilizar mediante:

- La correcta recepción e ingreso de los pedidos del cliente al sistema informático de la organización, para que los mismos cubran las expectativas explícitas.

- La especificación formal del producto/servicio y su utilización.
- La información adicional a la especificación necesaria para el uso, aplicación o instalación.
- La documentación comercial.
- La atención de las consultas sobre productos y/o servicios en las actividades de pre-venta, venta y post-venta.

Tomando como base las necesidades de productos/servicios expresadas por el cliente y detectadas por el Área Comercial para los clientes locales o del exterior, se definen respectivamente las características y especificaciones de los productos y servicios a suministrar.

COMENTARIOS DE LOS CLIENTES ²

El proceso de retroalimentación del cliente es una parte crítica del Sistema de Gestión de la Calidad y es uno de los principales indicadores de performance que pueden utilizarse para juzgar su eficacia general. Por lo tanto, es importante verificar que:



- los canales de comunicación de la organización con el cliente promueven una conciencia adecuada del proceso por el cual los clientes pueden proporcionar la retroalimentación,
- las aportaciones al proceso de retroalimentación del cliente incluyen datos pertinentes, representativos y fiables,
- estos datos se analizan eficazmente, y
- la salida de este proceso proporciona información útil a la revisión por la dirección y otros procesos de SGC, para mejorar la satisfacción del cliente y conducir la mejora continua.

² Algunos conceptos fueron traducidos y adaptados por el autor de la presente utilizando como fuente la "Auditing Practices Group Guidance on: Customer feedback - 13 January 2016" de ISO

¿Cuáles son los requisitos?

La organización tiene:

- que demostrar su capacidad para ofrecer **consistentemente productos y servicios que cumplan con los requisitos legales y reglamentarios aplicables del cliente**, y
- por objeto **mejorar la satisfacción del cliente** mediante la aplicación efectiva del sistema, incluidos los procesos de mejora continua y la garantía de conformidad con el cliente.

Ya dijimos que la Cláusula 8.2.1 c) requiere de la organización: *"La comunicación con los clientes incluirá (...) la obtención de comentarios de los clientes sobre productos y servicios, incluidas las quejas de los clientes"*.

La cláusula 9.1.2 de la norma ISO 9001:2015 establece:

"La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar seguimiento y revisar esta información".

ISO 9000 define el **seguimiento** como *"la determinación del estado de un sistema, un proceso, un producto, un servicio o una actividad"*.

Es importante que sepamos que no existe un requisito específico en ISO 9001 para que la organización realice encuestas formales u otras mediciones de la satisfacción del cliente, si bien, dependiendo del tipo de organización, esta podría ser una herramienta útil para ver las cosas desde la perspectiva del cliente y **realizar un seguimiento de sus percepciones**. La **medición de la satisfacción** no es un requisito directo de la norma.

Por último, pueden surgir otros apartados de la norma que se encuentran vinculados con la satisfacción del cliente, como, por ejemplo, en el proceso de diseño y desarrollo, cuando se establece la necesidad de **validación** del producto o servicio ofrecido por la organización.

¿Qué se debe tener en cuenta sobre los procesos de retroalimentación de los clientes?

La retroalimentación de los clientes debe ser considerada como un proceso, no como una "cláusula de la norma". También la organización debe:

- definir el método para realizar el proceso de retroalimentación,

- realizar una evaluación de la manera como se maneja dicho proceso, y
- evaluar la capacidad de proporcionar información significativa para juzgar la eficacia de dicho proceso.

Por lo tanto, podemos afirmar que son muchos los factores que pueden afectar el enfoque de la organización sobre el proceso de retroalimentación y que no hay una receta fija. Deben tenerse en cuenta factores tales como:

- el tamaño y la complejidad de una organización,
- el grado de sofisticación de los productos y servicios, y los clientes,
- los riesgos asociados a los productos y servicios,
- la diversidad de la base de clientes (distribuidores, instaladores, usuarios, etc.).

Proceso de retroalimentación del Cliente

Para poder analizar el proceso de retroalimentación del cliente, lo primero será determinar qué elementos servirían como las posibles **entradas** al mismo. Veamos algunos ejemplos:

- Características específicas de los productos y servicios de la organización
- Mercaderías devueltas por el cliente
- Reclamos en garantía
- Facturas rechazadas
- Notas de crédito
- Artículos en los medios de comunicación
- Sitios web de consumidores (por ejemplo, la valoración de los clientes de un hotel, con los comentarios sobre los servicios ofrecidos, review)
- Observación directa o comunicación con el cliente (por ejemplo, en una organización de servicio).

Visto las entradas, analizaremos el **proceso en sí** y cuáles serían las **salidas esperables**. Para ello nos formularemos seis preguntas que iremos respondiendo a medida que van apareciendo:

a) ¿Cuál es la salida deseada de este proceso?

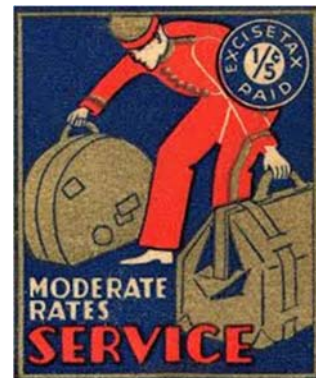
¿Qué información tenemos para conocer las percepciones de los clientes?
 ¿Cómo se utiliza esta información para llevar a cabo mejoras del producto, los procesos y el SGC? ¿Todas las categorías de clientes están cubiertas por esta información? Es importante recordar que una organización puede tener más

de una categoría de cliente. Recordemos que según ISO 9000 "*cliente es la persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o servicio destinado a esa persona u organización y requerida por ella*". Por ejemplo, un fabricante de tubos para conducción de gas domiciliaria, puede vender a los **mayoristas**, que luego revenden a los **comercios minoristas**, que a su vez venden a los **gasistas matriculados** y al **público** en general. En este caso, la organización puede necesitar dirigir su análisis sobre los cuatro tipos de partes interesadas pertinentes, ya que pueden tener diferentes percepciones. La organización podría satisfacer a un grupo y molestar a otro.

b) ¿Cómo se actualizan los datos recogidos para alimentar el proceso?

Hay muchas maneras en que una organización puede monitorear las percepciones de sus clientes, y debemos evitar las ideas preconcebidas acerca de cómo esto debe hacerse.

El presidente de una cadena hotelera viaja a una ciudad de la India por segunda vez a un año de distancia de su primer viaje, al llegar al mostrador de un hotel inferior en estrellas a los de su cadena, el empleado le sonríe y lo saluda diciéndole: «Bienvenido nuevamente señor, que bueno verlo de vuelta en nuestro hotel»; sorprendido en gran manera ya que a pesar de ser una persona tan importante, le gusta el anonimato y difícilmente el empleado tendría tan buena memoria para saber que estuvo allí un año antes, quiso imponer el mismo sistema en su cadena de hoteles ya que ese simple gesto lo hizo sentir muy bien. A su regreso inmediatamente puso a trabajar en este asunto a sus empleados para encontrar una solución a su petición. La solución fue buscar el mejor software con reconocimiento de rostros, base de datos, cámaras especiales, tiempo de respuesta en micro segundos, capacitación a empleados, etc., con un costo aproximado de 2.5 millones de dólares. El magnate prefirió viajar nuevamente y sobornar al empleado de aquel hotel para que revelara la tecnología que aplican. El empleado no acepto soborno alguno, sino que humildemente comento al magnate como lo hacían, dijo: "Mire señor, tenemos un arreglo con los taxistas que lo trajeron hasta acá, ellos le preguntan si ya se ha hospedado en el hotel al cual lo está trayendo, y si es afirmativo, entonces cuando el deja su equipaje aquí en el mostrador, nos hace una señal, y así se gana un dólar".



Algunos ejemplos de técnicas que la organización puede usar incluyen:

- evaluaciones cara a cara, que pueden ser apropiadas en muchas organizaciones de servicios tales como hoteles: "¿Cómo estuvo su estancia con nosotros?". O restaurantes: "Espero que haya disfrutado de su cena",
- llamadas telefónicas tras la entrega de productos y/o servicios, muy utilizado en los servicios periódicos en agencias automotrices,
- cuestionarios o encuestas realizadas por la propia organización, o por investigadores independientes de mercado,
- otros contactos con clientes, por ejemplo, en el caso de la empresa de tubos de gas que veíamos antes, el contacto del gasista matriculado con un postventa de la organización,
- consultas internas entre el personal de la organización que está en contacto con los clientes, tal vez entre los propios vendedores, pero de regiones geográficas diferentes,
- evaluación de la repetición de negocios,
- monitoreo de cuentas por cobrar, reclamaciones de garantía, etc.,
- análisis de reclamaciones de clientes.

Frecuentemente, las organizaciones recurren a realizar solamente el análisis de las quejas como único modo de evaluar la satisfacción de sus clientes. Es comprensible, porque es lo que tienen más a mano, es rápido, no se necesita pensar mucho. Sin embargo, las quejas no pueden ser, bajo ningún punto de vista, la única fuente de entrada al proceso de retroalimentación de los clientes. Además, las quejas no se pueden analizar por sí mismas, es necesario ubicarlas dentro del contexto en el que se desarrolla el SGC.

c) ¿Qué tan confiable es la información?

La organización debe establecer y mantener procesos para reunir datos fiables y útiles y para convertir dichos datos en la información necesaria para la toma de decisiones.

Esto incluye los procesos necesarios para el almacenamiento, la seguridad, la protección, la comunicación y la distribución de datos e información a todas las partes pertinentes. Los sistemas de información y comunicación de la organización deben ser consistentes y accesibles para asegurar sus capacidades.

Sabemos que es imposible para una organización relevar el 100% de las percepciones de su universo de clientes. Sin embargo, lo que se debe hacer es

tomar una muestra lo suficientemente representativa, siguiendo algunos modelos estadísticos que nos lleven a aproximarnos a la realidad, pero debe ser compatible con los costos, debemos llegar a un equilibrio.

d) ¿Cómo son analizados los datos?

La simple recopilación de datos sobre las percepciones de los clientes no es suficiente; debemos realizar un profundo análisis y evaluación de los mismos, para llegar a conclusiones que ayuden a la efectividad del SGC. Algunas preguntas que nos pueden ayudar serían:

- ¿Hay alguna tendencia? ¿Está la situación estable, mejorando o deteriorándose?
- ¿Están cambiando las necesidades y expectativas de los clientes?
- ¿Hemos realizado algún hallazgo nuevo que nos permita percibir cambios en las tendencias?
- ¿Cómo se ubican esos nuevos hallazgos dentro del contexto de la organización?
- ¿Vemos que nuestros competidores también están afectados por estas tendencias? (son las llamadas actividades de benchmarking)

e) ¿Cómo funciona la información generada por este proceso de retroalimentación en el SGC?

Como resultados del proceso de retroalimentación de los clientes, la organización debe generar no conformidades (**NC**), acciones correctivas (**AC**) y oportunidades de mejora (**OM**), como una de las medidas de madurez del SGC.

Además, las salidas del proceso de retroalimentación del cliente son una entrada importante en otros procesos del SGC, tales como análisis de datos, revisión por la dirección y procesos de mejora continua.

Los beneficios del proceso de retroalimentación de los clientes son tan importantes para el desarrollo del SGC de una organización, que no se podría concebir que la misma realice este análisis por el mero hecho de "cumplir con los requisitos de la norma".

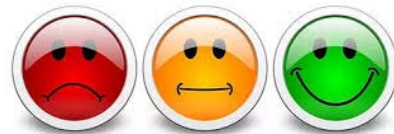
f) ¿Cuáles son los vínculos con otros procesos del SGC?

La organización debe ser consciente que el proceso de retroalimentación del cliente tiene vínculos e interfaces importantes con varios otros procesos del SGC que incluyen, pero que no se limitan, a:

- Revisión por la dirección
- Comunicación con el cliente
- Controles y cambios de diseño y desarrollo

QUEJAS DE LOS CLIENTES ³

La gestión eficaz de las quejas de los clientes es una parte esencial del SGC, a fin de proporcionar retroalimentación cuando los productos/servicios de una organización no han alcanzado el objetivo de estar conformes a las especificaciones de los clientes y/o a los requisitos legales y reglamentarios.



Existen varios apartados en la norma ISO 9001:2015 que se ocupan de la gestión de quejas de clientes, y todos ellos en su conjunto permiten evaluar el proceso de tratamiento de quejas de la organización.

Los apartados de ISO 9001 que directa o indirectamente requieren la gestión eficaz de las quejas de los clientes (a menudo como parte de los requisitos de "retroalimentación de los clientes") son los siguientes:

- **Apartado 5.1.2** exige que la Alta Dirección se asegure que *"los requisitos del cliente (...) se determinan, comprenden y se cumplen regularmente"*
- **Apartado 8.2.1 c)** requiere que la organización obtenga *"retroalimentación de los clientes sobre productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes"*
- **Apartado 9.1.2** requiere que la organización *"haga seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas"*. Esto es realmente más exigente que responder a las quejas de los clientes. Se debe buscar proactivamente la retroalimentación de los clientes en lugar de simplemente sentarse a esperar y luego reaccionar a "quejas formales". Esta actitud se encuentra alineada con el abordaje de las

³ Algunos conceptos fueron traducidos y adaptados por el autor de la presente utilizando como fuente la "Auditing Practices Group Guidance on: Customer Complaints - 13 January 2016" de ISO

situaciones de riesgo o con las viejas Acciones Preventivas en la versión 2008, que nos piden actuar anticipadamente a un evento negativo. Hay que vencer el mito que dice que los "clientes" no pueden ser molestados o sienten que están haciéndole perder su tiempo, cuando se les pregunta detalles sobre la falla.

- **Apartado 9.1.3** requiere que la organización analice y evalúe los datos apropiados relacionados con el grado de satisfacción del cliente. De nuevo, esto debería ser más exigente que responder a las quejas.
- **Apartado 9.3** exige que los comentarios de la revisión por la dirección incluyan *"retroalimentación de los clientes"*, lo cual incluye necesariamente quejas de los clientes.
- **Apartado 10.2.1** define los requisitos para revisar las no conformidades, incluyendo cualquiera que surja de las quejas de los clientes, y posteriormente actuar sobre esas NC para determinar la causa raíz, implementar correcciones y acciones correctivas y verificar la efectividad, etc.

El listado de las **entradas** al proceso de quejas del cliente es exactamente el mismo que el antes mencionado para el proceso de retroalimentación del cliente. Al analizar dicho listado, podemos encontrar insatisfacciones del cliente que deberían haber sido abordadas como parte del proceso de manejo de quejas de los clientes y que por la razón que fuere han sido omitidas. Entonces, es muy importante tener en cuenta todas las posibles entradas.

Las organizaciones deben saber que está disponible para su uso una guía para el desarrollo de su proceso de tratamiento de quejas, que es la **ISO 10002 Gestión de la calidad - Satisfacción del cliente - Directrices para el manejo de quejas en las organizaciones**.

La Introducción a ISO 10002 establece lo siguiente:

"Esta Norma Internacional proporciona orientación para el diseño y la implementación de un proceso eficaz y eficiente de tratamiento de quejas para todo tipo de actividades comerciales o no comerciales, incluidas las relacionadas con el comercio electrónico".

"La implementación del proceso descrito en esta Norma Internacional puede:

- *proporcionar a un denunciante el acceso a un proceso de quejas abierto y responsable,*

- *mejorar la capacidad de la organización para resolver las quejas de manera coherente, sistemática y receptiva, a satisfacer al reclamante y a la organización,*
- *mejorar la capacidad de una organización para identificar tendencias y eliminar las causas de las quejas y mejorar las operaciones de la organización,*
- *ayudar a una organización a crear un enfoque centrado en el cliente para resolver las quejas, y alentar al personal a mejorar sus habilidades en el trabajo con los clientes, y*
- *proporcionar una base para la revisión y análisis continuo del proceso de quejas, la resolución de las mismas y la mejora de dicho proceso."*

La información obtenida a través del proceso de tratamiento de quejas puede conducir a mejoras en productos/servicios y procesos y, cuando las quejas se manejan adecuadamente, puede proteger y mejorar la reputación de la organización (independientemente de su tamaño, ubicación y sector). Sin embargo, ISO 10002 no especifica ningún requisito, sino que sólo da directrices. Por supuesto que tenemos que establecer un **proceso documentado** de gestión de quejas.

ISO 10002 recomienda evaluar:

- la conformidad de los procesos de tratamiento de quejas alineado con la política y los objetivos de la organización,
- la manera en que se sigue el proceso de tratamiento de quejas,
- la capacidad del proceso de tratamiento de quejas para alcanzar los objetivos,
- las fortalezas y debilidades del proceso de tratamiento de quejas,
- los resultados de las auditorías internas del proceso de tratamiento de quejas,
- las oportunidades de mejora en el proceso de tratamiento de las quejas y sus resultados,
- los resultados de la revisión por la dirección deberían incluir las decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia y eficiencia del proceso de tratamiento de quejas; las propuestas sobre decisiones de mejora de productos y servicios, y, las acciones relacionadas con las necesidades de recursos identificados (por ejemplo, programas de capacitación) utilizados para encontrar oportunidades de mejora.

VERIFICACIÓN DE LA EFICACIA DE LAS COMUNICACIONES CON CLIENTES

La verificación de la eficacia de la comunicación con el cliente es un componente crítico para lograr la satisfacción del mismo. Aunque no existe un requisito específico en la ISO 9001:2015 para información documentada, dependiendo del tamaño, complejidad y cultura de la organización, puede ser necesario tener documentación relevante para asegurar la implementación efectiva del proceso de comunicación con el cliente.

Ya hemos visto que ISO 9000 define el término "cliente" como el destinatario de un producto o servicio. Además, da ejemplos de clientes incluyendo el "usuario final".

La comunicación con el cliente se divide en tres categorías generales:

- La información general a clientes existentes o potenciales, relativa al producto/servicio,
- Información específica relacionada con consultas, requerimientos u órdenes del cliente,
- Comunicación en respuesta a comentarios y quejas de los clientes.

Veamos ahora cuales acciones de verificación deberían tener lugar en cada una de estas tres categorías para asegurarnos que nuestro sistema de comunicaciones con los clientes es eficaz.

a) La información relativa al producto/servicio, que incluye

- material publicitario,
- sitios web,
- catálogos de productos.

Cuando la organización recibe pedidos de distribuidores y no de usuarios finales, la información del producto disponible para los usuarios finales (catálogos, folletos, sitios web, etc.) debe describir los productos y servicios de manera entendible y precisa. También debe estar documentado en el SGC, cómo han sido identificadas las necesidades del cliente y como le llegaron las especificaciones del producto.

La información del producto debe estar fácilmente disponible para clientes o clientes potenciales. Dicha información deberá estar actualizada y proporcionar detalles precisos sobre el producto/servicio. Para ello, la organización podrá testear cómo funcionan estos elementos de apoyo comercial, utilizando cámara Gesell.

También es necesario tener establecido con qué frecuencia se revisa el material publicitario, los sitios web y los catálogos de productos para reflejar las ofertas y servicios actualizados de los productos y qué medidas se toman si un producto en particular es modificado o discontinuado.

b) Consultas, contratos o gestión de pedidos, incluidas enmiendas

En este caso será conveniente que la organización verifique todos los circuitos administrativos que hacen al ingreso de pedidos y a toda la tramitación necesaria hasta que el cliente se encuentre con el producto/servicio que había solicitado. Por ejemplo, será necesario revisar como fluyen documentos tales como: cotizaciones, formularios de pedido, confirmación de pedido, enmienda al pedido, documentación de entrega, facturas, notas de crédito, correo electrónico y correspondencia general, informes o notas a/desde el cliente, etc.

Para verificar la eficacia de esta parte del circuito de comunicaciones con clientes, la organización puede recurrir a implementar indicadores que midan los tiempos de respuesta en la entrega del producto o servicio. De allí, y buscando acortar estos tiempos, podemos extraer datos que nos mejoren las comunicaciones con clientes.

Será conveniente utilizar métodos de trazabilidad normales para verificar: el cumplimiento de los requisitos de ISO 9001 para la comunicación con el cliente, y si efectivamente la organización se comunicó con dicho cliente durante la ejecución de una consulta, contrato o pedido.

c) Proceso de retroalimentación y gestión de quejas de los clientes

Elementos tales como cartas en respuesta a quejas o cartas de agradecimiento, nos pueden dar un indicio de si los procesos de retroalimentación y de gestión de las quejas están siendo eficaces.

De todas formas, también aquí, la organización debe asegurarse mediante el uso de indicadores adecuados, la eficacia de estos dos procesos que nos aseguren que la información fluye, fundamentalmente del cliente hacia la organización, en forma rápida, clara y completa.

Las frecuentes auditorías internas contribuyen a sacar más provecho en el sentido de hallazgos que se conviertan en Acciones Correctivas para la mejora continua.

También hay otra situación, menos usual, en la que se puede verificar como fluye la comunicación de la organización con el cliente, y es durante el proceso de autorización del uso de productos no conformes por liberación, o en concesión por una autoridad relevante, viendo como ha sido la reacción por el cliente.

COMUNICACIÓN CON PROVEEDORES

Se efectúa por el área de Compras para las actividades de solicitud de cotización y adjudicación de los Pedidos de Compra.

En general, para los pedidos específicos por su especialidad, intervienen las áreas solicitantes en comunicación directa con el proveedor, que permite una mejor definición de lo solicitado. Tal es el caso de elementos técnicos que solicita el área de mantenimiento.

La información al proveedor de los controles cualitativos efectuados por Gestión de Calidad en la Recepción de los materiales provistos, es un medio de comunicación para el mejoramiento de los productos.

La evaluación periódica del proveedor, permite además establecer en los casos que así lo requieren, compromisos recíprocos para el mejoramiento de los productos y servicios provistos.

LOS REQUISITOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN Y SU CUMPLIMIENTO ⁴

Cuando la comunicación interna y externa es planificada y eficaz, fomenta el compromiso de las personas y aumenta la comprensión del contexto de la organización, de las necesidades y expectativas de los consumidores y otras partes interesadas pertinentes y del SGC.

Dar la información relevante correcta a las personas adecuadas, en el momento oportuno y en un formato útil, es tan importante como el contenido de la información.

Todo Sistema de Gestión de Calidad posee un Alcance, y ese debe ser el marco para determinar las comunicaciones que se deben considerar pertinentes. Esta

⁴ Algunos conceptos fueron traducidos y adaptados por el autor de la presente utilizando como fuente la "Auditing Practices Group Guidance on: Internal Communication - 13 January 2016" de ISO

es la clave para saber cuáles comunicaciones deben ser incluidas, y cuáles no. Es también aconsejable tener en cuenta como son definidos los productos/servicios en el SGC.

En relación a los requisitos, recordemos que nos dice el apartado **7.4 Gestión de las comunicaciones** de la ISO 9001:2015:

*La organización **debe** determinar las comunicaciones **internas** y **externas** pertinentes al sistema de gestión de calidad, que incluyan:*

- a) qué comunicar;*
- b) cuándo comunicar;*
- c) a quién comunicar;*
- d) cómo comunicar;*
- e) quién comunica.*

Vemos que en la actual versión de la norma se agrega una estructura más clara para gestionar las comunicaciones pertinentes y se impulsa la comunicación con las partes interesadas externas.

La Organización tiene que determinar cuáles comunicaciones internas y externas deben realizarse, cuál será el mensaje, en qué momento se realizará, a quién estará dirigido, por qué medio se comunicará y quienes son los responsables de ejecutar dicha comunicación.

El proceso de comunicación debe gestionar la información de forma clara, concisa, concreta y completa, y, además, adecuada a los objetivos de la organización.

Para satisfacer los requisitos de este apartado de la norma, la organización puede construir una Matriz de Medios de Comunicación como la que seguidamente se muestra en la figura:

MATRIZ DE MEDIOS DE COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA					
ELEMENTO USADO PARA LA COMUNICACIÓN	a) qué comunicar	b) cuándo comunicar	c) a quién comunicar	d) cómo comunicar	e) quién comunica
INDUCCIÓN y REGLAMENTOS	Contenido del MANUAL DE INDUCCIÓN	Cuando una persona se incorpora a la organización	A todo nuevo personal	Capacitación individual	RR.HH.
NEWSLETTER	Revista de la organización con novedades de la misma	Semestral	A todo el personal	Via email	RR.HH.
INSTRUCTIVOS DE TRABAJO /PROCEDIMIENTOS	Actividades que realiza el personal en su puesto de trabajo	Cuando inicia una tarea	A todo el personal	Documento digital o escrito	Jefe de Sector
CARTELERAS DE NOTICIAS	Avisos a todo el personal, eventos, etc	Cuando sea necesario	A todo el personal	Por medio de anuncios y afiches	RR.HH.
BALANCE (MEMORIA)	Modificaciones en el contexto de la organización y planes para futura expansión	Anualmente	Bancos, Proveedores y Clientes	Impreso tipo revista	Administración y Finanzas
SITIO WEB	Novedades sobre la organización y catálogo de productos	Revisión mensual	Público en general	A través de web site	Marketing
CATÁLOGO DE PRODUCTOS/SERVICIOS	Listado general de productos y/o servicios	Periodos variables (una vez al año o con nuevos productos)	Público en general, clientes y usuarios	Impreso tipo revista	Marketing

El Contexto de la organización y la Compresión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas nos ayudan a diseñar la comunicación externa. Vemos como, de este modo, quedan interrelacionados los procesos del SGC.

La organización tiene que determinar las comunicaciones pertinentes al sistema; entendiendo que la comunicación es un proceso de transmisión de información, ¿Qué **información** es relevante para el SGC y debe comunicarse oportunamente?:

- la relacionada con el cliente y sus requisitos.
- sobre los requisitos legales y reglamentarios.
- sobre cambios de los requisitos o en las prestaciones de los productos y servicios.
- para la toma de decisiones, siempre basadas en evidencias objetivas.
- sobre la Política de Calidad y para el cumplimiento de objetivos.
- sobre cómo abordar riesgos y oportunidades.
- sobre el producto/servicio y las no conformidades.

Ahora bien, ¿es necesario comunicar sobre todos estos aspectos y a todas las partes? Lo más probable es que tengamos que informar a algunas de las partes interesadas sobre los temas que son de su estricta competencia, para evitar que se haga un mal uso de la información brindada. Por ejemplo, el 08 de marzo de 2014, la compañía aérea Malaysia Airlines (MAS) informó que perdió el contacto con un avión B777-200 que despegó de Kuala Lumpur con 239 personas a bordo (incluyendo tripulantes) con destino a China. "Se trata del vuelo MH3700 que salió de Kuala Lumpur a las 00.41 (hora local) y tenía previsto llegar a Pekín unas seis horas más tarde", según el comunicado de la empresa, que agregó: "Malaysia Airlines está colaborando con las autoridades que han activado sus equipos de búsqueda y ayuda para localizar el aparato", "Lamentamos profundamente que hayamos perdido contacto con el vuelo MH3700", "Nuestras plegarias están con los pasajeros afectados y con la tripulación y sus familias". La información fue dada a la población con la cautela necesaria que permitiera confirmar con hechos lo que se estaba aseverando y que evitara crear falsas expectativas sobre la recuperación de sus tripulantes y pasajeros.

Si se va a informar sobre la no conformidad de un producto/servicio, ¿En qué momento se va a elaborar el informe? ¿Tenemos requisitos contractuales o legales y reglamentarios que hacen referencia a estos aspectos? ¿Cuándo vamos a comunicarlo a las partes interesadas?

Resumiendo, debe estar claro en el procedimiento de Comunicación, para cada tipología de evento que requiera ser informado, quienes serán los responsables de informar sobre dichos eventos y en qué momento lo deberán hacerlo, así como el medio o canal que se utilizará y quienes serán los destinatarios de esa información.

Por ejemplo, podríamos decir que las No Conformidades pueden necesitar ser comunicadas por la Dirección de la organización. Mientras que las Observaciones o No Conformidades Menores pueden ser comunicadas por el Responsable de Gestión de Calidad. Pero este no será un proceso estático, puede ir cambiando la forma y las personas que la realizan en función de las habilidades y competencias que se van adquiriendo con el correr del tiempo.

Existen algunos consejos adicionales a lo ya dicho hasta aquí, que nos podrán ayudar a definir qué acciones debemos encarar para conseguir una mejora a nuestro proceso de comunicación:

- En los procesos de acción correctiva de la organización, poner atención en si la comunicación interna es apropiada y se da correctamente.
- Revisar que las fechas de publicación de la información estén actualizadas (la información que se está comunicando no tiene ningún valor si está desactualizada).
- Los mecanismos de retroalimentación dentro de la organización deberían brindar información on-line sobre los problemas que presentan nuestros productos/servicios.
- Programas de capacitación e inducción dentro de la organización. Estos programas deben contener información sobre cómo funciona el SGC.
- Es dudoso que la eficacia de la comunicación interna de la organización pueda determinarse únicamente a partir de una sola fuente de la organización, para determinar un indicador sobre esta tema hay que tener en cuenta la mayor cantidad posible de canales.

CONCLUSIÓN

En pocas palabras podríamos decir que el proceso de Comunicación requiere ser mirado con un enfoque más amplio, ya que atraviesa a la organización y a sus procesos en todos los sentidos: de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversalmente, etc. Podemos afirmar, sin lugar a dudas, que la amplitud de

este proceso hace que el mismo llegue a todos los rincones de la organización e incluso al contexto en el que se encuentra inmersa.

MATERIAL DE REFERENCIA UTILIZADO PARA LA ELABORACIÓN DE ESTE DOCUMENTO

www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup

ISO 9001 Auditing Practices Group Guidance on: Customer feedback - 13
January 2016

ISO 9001 Auditing Practices Group Guidance on: Internal Communication - 13
January 2016

ISO 9001 Auditing Practices Group Guidance on: Customer Communication - 13
January 2016

ISO 9001 Auditing Practices Group Guidance on: Customer Complaints - 13
January 2016