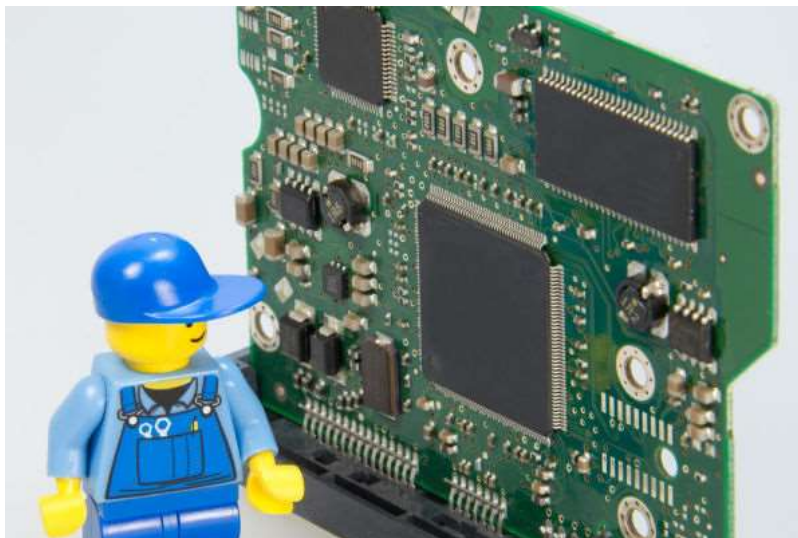


Caso práctico

Muchos sistemas de control funcionan con tarjetas electrónicas compuestas por microprocesadores, transistores y múltiples componentes pasivos. Estos circuitos son muy fiables, pero de vez en cuando fallan por la humedad, el polvo, el fallo de algún componente, una sobrecarga, una sobretensión, etc. Localizar la avería suele ser bastante complejo y **en una gran mayoría de casos se sustituye la tarjeta por una nueva**. Localizar la avería y repararla puede costar dos horas y una tarjeta nueva quizás no supere los 10 €. Por ello, es fácil entender el porqué **la sustitución es preferible a la reparación de ciertas averías**.

Hace años, muchas empresas que hacían el mantenimiento de estos equipos tenían un taller de reparaciones que, en la práctica, ha desaparecido. Sólo se realizan las reparaciones de ciertas piezas y sistemas electrónicos de alta potencia, elevado coste y en los que las empresas ya disponen de un repertorio de averías típicas y conocen qué hay que hacer para una rápida reparación. En el resto de los casos se opta por el recambio. A ello se ha llegado, en gran medida, por el **abaratamiento de muchos componentes y equipos y por el aumento del coste de la mano de obra**.

Este procedimiento permite resolver **una de las causas por la que se producen quejas y reclamaciones: el coste imprevisible de un servicio de reparación**. Cuando un técnico detecta la parte del sistema que falla, realiza un presupuesto preliminar de la avería contando con el recambio del bloque averiado: el motor, el contactor, el presostato, la placa de control o la junta hidráulica. De este modo, la **competencia técnica** del técnico de reparación de averías ha quedado limitada al **diagnóstico** de la misma y **a la sustitución de equipos y piezas**. Hace años, era impensable realizar presupuestos ajustados en muchas averías, y el cliente esperaba expectante el coste final que, en ocasiones, era mucho más alto de lo esperable. Especialmente por el coste de la mano de obra al tener que reparar la parte averiada. Y, no era extraño que, al cabo de un cierto tiempo volviera a reproducirse el fallo.



[PxHere \(CC0\)](#)



Materiales formativos de [FP Online](#) propiedad del Ministerio de Educación y Formación Profesional.

[Aviso Legal](#)

1.- Quejas, Reclamaciones y Sugerencias (SQR)

Caso práctico

¿Es posible aumentar la satisfacción del cliente después de una queja?



[CC BY-NC-SA](#)

Los siguientes cinco consejos te ayudarán a conseguir un cliente satisfecho después de una queja o reclamación:

1. Antes que nada, los clientes quieren **ser escuchados** y comprendidos, así que escucha bien lo que quieren decir, déjales hablar.
2. Reconoce el enfado del cliente y discúlpate. **Acepta la crítica, mantén la calma y no respondas a las provocaciones.** La crítica no es algo personal. Tú estás, simplemente, en la línea de fuego.
3. **Haz preguntas** a fin de esclarecer los aspectos que no estén claros. Cuanta más información tengas, mejor preparado estarás para solucionar el problema.
4. **Pregunta siempre al cliente qué es lo que desea para resolver el problema.** Te sorprenderá la cantidad de veces que la gente tan sólo espera una disculpa o una pequeña compensación.
5. Las personas que se quejan quieren que se resuelva su problema inmediatamente. Si se requiere información adicional o si la pregunta se tiene que trasladar a una cadena de decisiones, **explica qué es lo que va a ocurrir y en cuánto tiempo.** Este proceso está muy relacionado con los **sistemas de gestión de calidad** que vas a ver en esta unidad.

Citas para pensar

Analiza esta frase del presidente de una de las mayores empresas mundiales:

"Tus clientes insatisfechos son tu mejor fuente de conocimientos y aprendizaje" (Bill Gates)

1.1.- Quejas

Hemos estudiado que todas las empresas buscan la satisfacción de sus clientes para mantenerlos fieles, incrementar su número, incrementar su facturación y como meta de su propia identidad y razón de ser. También estudiamos que el cliente, ante nuestro servicio o producto, se forma unas expectativas determinadas. Cuando no se cumplen dichas expectativas es cuando se produce su insatisfacción. Un porcentaje importante de consumidores o usuarios no exterioriza su **insatisfacción**. Este hecho es más negativo para la empresa que el contrario porque:

- ✓ Impide la mejora crítica en los métodos de trabajo o en las relaciones personales.
- ✓ Impide la reacción de la empresa para evitar esta insatisfacción.
- ✓ Provoca la pérdida de los clientes.
- ✓ Puede generar una información negativa de nuestra compañía a otros posibles clientes.

Según las sociedades han ido avanzando en cultura, en conciencia ciudadana y medios materiales, el porcentaje de clientes insatisfechos que lo exterioriza ha ido aumentando de forma importante. El cliente actual que queda insatisfecho con un servicio o producto se queja y reclama si considera que le ha supuesto un perjuicio estimable. A este respecto, conviene, en primer lugar, dejar clara la diferencia entre **queja y reclamación**.

Una **queja** es la expresión de la insatisfacción del cliente que por lo general busca de la empresa una explicación o disculpa sin que las cosas pasen a mayores, es decir, sin que exista un documento en el que se denuncien hechos concretos para que sean revisados por la autoridad competente. La actitud psicológica del cliente que se queja, ojo, desde su punto de vista, es que la empresa no ha cumplido con sus expectativas en algún momento de su relación con él. No cree que lo acaecido sea motivo de reclamación, bien porque no lo considera suficientemente grave o porque no confía en que la resolución final le vaya a reportar ningún beneficio posterior. Sea como fuere, la queja de los clientes **debe ser atendida con tanto o más interés que una reclamación**.

Una queja no atendida indicará al cliente que no nos interesa lo que nos plantea. La respuesta más común por su parte, será su pérdida como cliente y una publicidad negativa que no sabemos hasta dónde puede llegar. Atenderle con amabilidad, razonar conjuntamente su queja, excusarse si es necesario, explicarle bien los procesos que hemos llevado a cabo y tener preparadas de antemano alguna medida que compense su descontento si no hay acuerdo, son **formas de contrarrestar la queja** y convencer a nuestro cliente de que sí le prestamos atención.

Autoevaluación

1.- Cuando nos referimos a que una empresa no recibe quejas de sus clientes insatisfechos, una de las siguientes afirmaciones no es verdadera. ¿Cuál es?

- Esta situación provocará la pérdida de este cliente sin una posible rectificación.
- Esta situación denota calidad en los servicios de la compañía.
- Puede suele ser causa de mala publicidad.
- Dificulta la recolección de información para el plan de calidad.

Incorrecto. Sí es verdad. El cliente se irá y no volverá.

Correcto, no es verdadera. Nos puede querer decir que los clientes no confían en la empresa ni en su gestión de las quejas.

No es correcto. Sí que ocurre, y nunca estaremos seguros de su alcance.

Erróneo. Efectivamente, esto es así. Nos falla una retroalimentación del cliente.

Solución

1. Incorrecto
2. Opción correcta
3. Incorrecto
4. Incorrecto

1.- Refiriéndonos a las quejas de la clientela, ¿cuál afirmación es la correcta?

- Una queja es algo absolutamente negativo para la empresa.
- Una queja es lo mismo que una reclamación.
- No suele ser causa de quejas el darle al cliente un trato robotizado.

- Está comprobado que la mala comunicación con el cliente es motivo de quejas.

Incorrecto

Incorrecto

Incorrecto

Correcta. Efectivamente, lleva a dilaciones, equívocos y a la sensación de que el cliente no nos importa.

Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Incorrecto
4. Opción correcta

1.2.- Reclamaciones.

¿Cuándo una queja pasa a ser reclamación?, ¿se debe coaccionar al cliente para que no reclame?, ¿es una sugerencia, una queja?

Una **reclamación** implica abrir un proceso **documentado** que puede finalizar en una denuncia ante la autoridad competente en materia de consumo. Dicha autoridad puede desestimar la denuncia o tomarla en consideración, pudiendo llegarse al caso de sancionar a la empresa si la denuncia afecta un incumplimiento de la legislación vigente. En todos los casos, sería deseable que la clientela no llegase a formular estas reclamaciones, porque ello implica el fracaso de la resolución de sus quejas.

Sin embargo, en ocasiones, los clientes se empeñan en tener **expectativas y exigencias desaforadas** que no pueden ser atendidas porque no están comprendidas dentro de los parámetros normales de la empresa. En estos casos, se debe ser escrupuloso en el proceso de formalización de la **reclamación** para que no puedan alegarse defectos en el propio proceso. Además debe facilitarse, con la amabilidad de siempre, toda la información necesaria acerca de los trámites de la reclamación. Muchas veces cuando se siguen estos principios, el cliente, que podía estar probando para obtener alguna compensación extra, desiste porque nota aplomo y **seguridad en la empresa**, cosa que le hace pensar que no va a conseguir sus propósitos.

De cualquier manera, una actitud segura, tranquila y constructiva, y un trato correcto al máximo, deben ser las bases de comportamiento de quien tramita la reclamación. Algunos clientes que reclaman, molestos con la empresa, no dudan en ser irrespetuosos y groseros para dar a entender a quien les oiga lo mal que se les ha tratado. Tratan de hacer a otros clientes, de algún modo, partícipes de su problema. Quieren llevar la situación a ese terreno de confrontación y gritos. Nunca se debe caer en esa trampa. Todo lo contrario, con seguridad, aplomo, tranquilidad y educación, demostraremos al resto de clientes la solvencia de nuestra empresa. Y si, además, somos transparentes y humildes, facilitando los cauces de una reclamación, a buen seguro que esto no actuará en nuestra cuenta. Anuncios amables, como el siguiente, muestran un tipo de relación con los clientes que ayuda a su fidelización

<https://www.youtube.com/embed/uINB1KNsekM>

Procedimiento reclamaciones

Otras veces puede ocurrir lo contrario, desde un organismo o empresa ponerse todas las dificultades imaginables para que no se presente una reclamación, a pesar de haber prestado un servicio defectuoso o, incluso, sin atender a la reglamentación vigente. En estos casos hay que tener presentes los derechos que todo consumidor, sea persona física o jurídica, tiene. Tenemos que recordar que todo establecimiento de cara al público tiene que disponer de hojas de reclamación.



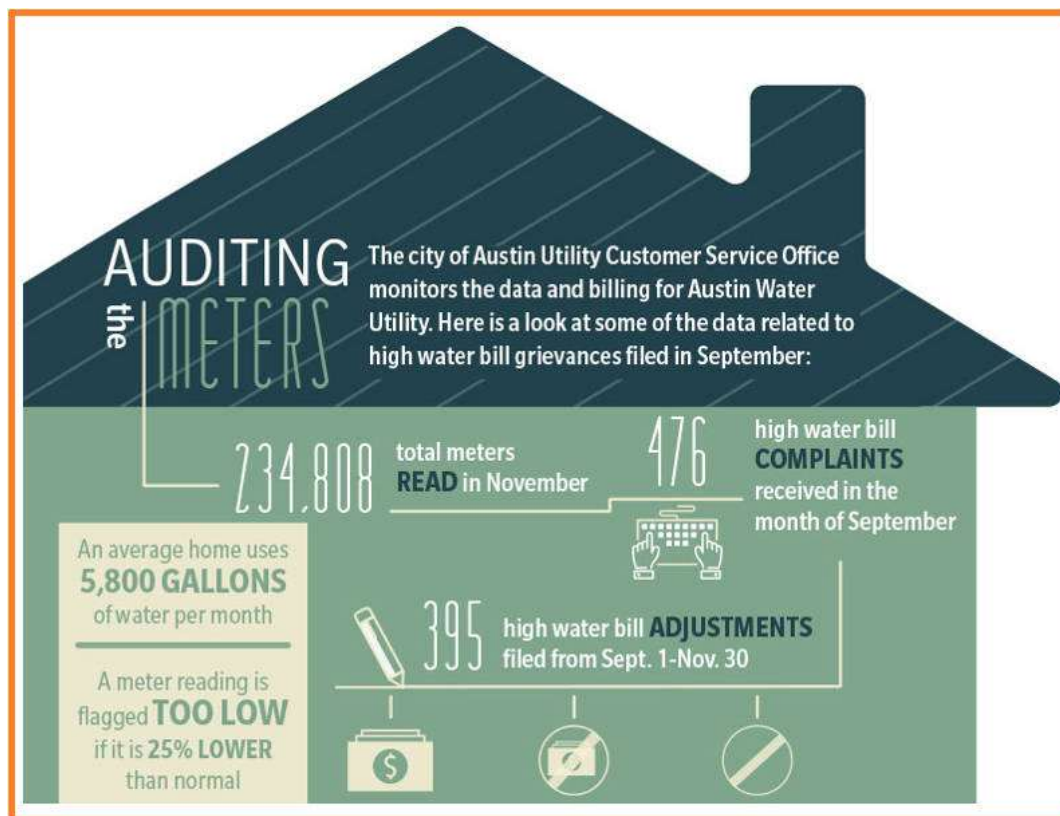
[Nevit Dillmen](#), Departamento de reclamaciones (CC BY-SA)

1.3.- Sugerencias

Caso práctico

En los servicios públicos de agua de una importante ciudad se recibían bastantes reclamaciones y quejas relacionadas con la poca fiabilidad de las lecturas del consumo. Una auditoría demostró que un 10 % de los contadores tenían un error superior al 5% e, incluso, en algunos casos dieron lugar a reclamaciones que fueron estimadas. Un día, un cliente introdujo en el buzón de sugerencias de la compañía la siguiente sugerencia: ¿Por qué no hacen como con los contadores de la luz y permiten que los clientes veamos el consumo en tiempo real? A esta sugerencia se le añadió una dirección Web con un fabricante de sistemas de teledetector de caudales de agua que el cliente había visto en una revista industrial.

El responsable de atención al cliente, en una de las reuniones de departamentos trasladó la propuesta a la junta y decidieron impulsar este sistema, de forma experimental en un distrito. A la medida del caudal del consumo se añadieron datos sencillos sobre algunos parámetros de calidad de agua. El resultado fue un éxito.



[Community Impact review](#). Austin water bill (Todos los derechos reservados)

Las **sugerencias** son, a menudo, pequeñas quejas formuladas sin acritud (sin enfado) por los clientes en cuestiones que ellos entienden que podríamos mejorar en nuestra empresa. En algunos casos, estas aportaciones no tienen en cuenta cuestiones del funcionamiento interno de la empresa que, visto desde el interior, consideramos imposibles de llevar a cabo. En otras ocasiones sí pueden estimarse. Puedan o consideremos que no puedan contemplarse, siempre se les debe hacer caso.

La clientela (externa e interna) que aporta sugerencias **está colaborando** con nuestra empresa. Nos presta una información para mejorar. Lo primero es facilitarle un canal de llegada de sugerencias, desde el clásico buzón, hasta un espacio en nuestra página web. Debemos entender que un cliente que nos hace una sugerencia, está perdiendo algo de su tiempo, porque, de alguna manera, nuestra compañía le interesa. Tener alguna deferencia con quienes, realmente nos plantean mejoras, nunca estaría de más.



[CC BY-NC-SA](#)

1.4.- Normativa sobre consumo y derechos de los consumidores

Las normas legales que afectan al consumo no sólo son muy numerosas y complejas, sino que van cambiando conforme la sociedad, la tecnología y el derecho van cambiando. Por ello, si quieres saber algo más sobre estas normas, puedes recurrir a páginas web institucionales que recopilan todo ello y lo actualizan conforme cambia la legislación. Una de estas fuentes es el Ministerio de Consumo:



Ya sabes que las normas son múltiples. En primer lugar tienes las directivas europeas que obligan a los países de la Unión Europea a su cumplimiento. A continuación, los estados miembros elaboran normas más detalladas en las que trasladan al ámbito estatal estas directrices europeas y las complementan con aquellos aspectos que consideran necesarios en el ámbito nacional del país. En nuestro caso, esto lo hacen las leyes y los reales decretos. Posteriormente, en algunos aspectos de una ley o decreto, que están sin definir suficientemente, cada Comunidad Autónoma legisla al respecto. Por ejemplo, las [Hojas de Reclamaciones](#) están reguladas por las diferentes Comunidades Autónomas.

HOJA DE RECLAMACIONES

A rellenar por la entidad o persona denunciada

Denominación del establecimiento o del prestador del servicio
Nombre o razón social
Localidad
Actividad o servicio que presta la entidad o persona denunciada
Código o Número de Identificación Fiscal de la entidad o persona denunciada

A rellenar por el/la reclamante

A las horas del día de de 20... (fecha de la declaración)

Don/Doña (reclamante)

Nacionalidad D.N.I. o pasaporte

Dirección
Calle, plaza, localidad o provincia

Teléfono/Fax/E-mail

FORMULA LA SIGUIENTE RECLAMACIÓN

Motivos de la reclamación:

.....

.....

.....

Firma del interesado/interesada

Alegaciones de la entidad o persona denunciada:

.....

.....

.....

[CC BY-NC-SA](#)

Antes de pasar al siguiente punto acerca de la gestión de SQR, no quisiera dejar sin comentar que en una empresa además de sugerencias, quejas y reclamaciones, también se pueden recibir felicitaciones por parte de los clientes. No es algo a lo que estemos acostumbrados y, de hecho, cuando se producen, lo usual es pensar en una intención oculta de quien las emite. En el ámbito empresarial acogido a los planes de calidad y mejora continuada, constituye un indicador de nuestra eficacia y un incentivo para los empleados.

Cuando el cliente es otra empresa, es más frecuente la felicitación. Pero en nuestro país, existe poca cultura de ellas entre los clientes particulares. Numerosas veces ocurre que, aunque la empresa haya resuelto diligentemente los problemas de un cliente, incluso por encima de sus expectativas, éste estima que, si así lo hicieron, era lo normal, y no hay nada por lo que felicitar.

Para saber más

En este enlace se muestra el Real Decreto Legislativo 1/2007 para la defensa de los consumidores.

[Real Decreto legislativo 1/2007 sobre defensa de los consumidores.](#)

2.- Gestión de las quejas y reclamaciones.

Caso práctico

El proceso de gestión de las quejas y reclamaciones es muy importante y requiere la participación del conjunto de la empresa. Posteriormente veremos que este procedimiento está regulado por una norma de calidad. No obstante, más allá del procedimiento estandarizado que define la norma ISO 10002, mostramos un ejemplo de un proceso sistemático para elaborar el diseño de un manual de gestión de las reclamaciones:



CC BY-NC-SA

Como puedes ver, las reclamaciones son un magnífico referente para evaluar el funcionamiento de la empresa basándonos en los aspectos que pueden mejorarse. El departamento de atención al cliente y la unidad de gestión de reclamaciones son una pieza fundamental de la mejora continua de la compañía. ¿Te acuerdas de la frase de Bill Gates?

Un cliente insatisfecho con nuestro servicio, se está comportando groseramente en nuestra empresa. ¿Qué hacemos?, ¿lo echamos de allí? ¿Qué consecuencias puede tener?

Pues deberemos evaluar las consecuencias cuidadosamente en muy poco tiempo. Dentro de la empresa crean una mala impresión a otros clientes. Fuera de ella, la reacción más usual es boicotearnos dentro de sus posibilidades. Dejarán de usar nuestros servicio y harán publicidad negativa entre sus contactos.

La frontera entre **queja y reclamación** es a veces delgada. Usualmente, la reclamación busca una compensación determinada mientras que la queja es más genérica y no implica proceso documental.

La **queja del cliente** debemos tratar de resolverla en el momento y en la empresa para evitar que derive en **reclamación**. La posibilidad de comunicarse presencialmente con el cliente con un procedimiento estudiado y adecuado ayuda a poder persuadirlo, a explicarle razonadamente las cosas y a darle o quitarle la razón amablemente. La comunicación escrita y las demoras legales enfrían un posible acuerdo y enquistan las posturas. Vamos a estudiar el **método más común para gestionar la queja de un cliente**.

1. En primer lugar, se debe tener el **dominio de la situación**. Muchas veces el cliente que se queja está nervioso y agitado incluso puede estar hasta agresivo. Otras situaciones similares, mal resueltas, en las que pueda haberse visto involucrado, pueden influirle negativamente. Si es este el caso, lo primero es conducirlo a un lugar aislado de los demás clientes, mostrándole hospitalidad y amabilidad sin pedirle que se calme, porque esto puede irritarle más. Si el cliente se muestra educado y dialogante, podemos abordar la gestión de la queja "in situ".
2. Una vez controlada la situación, debemos **escuchar al cliente sin interrumpirlo**. Si estaba muy enfadado no es el momento de establecer comunicación con él. Asentiremos a sus explicaciones e incluso tomaremos nota para demostrarle nuestro interés.
3. Cuando el cliente termine su exposición, es bueno hacer un **pequeño resumen** de lo que nos ha contado demostrándole de esta manera nuestro interés.
4. Tomamos la iniciativa: realizamos preguntas al cliente para **acotar con precisión** el motivo de su queja. Lo haremos con calma y buscando su involucración en el proceso. No podemos divagar.
5. Es fundamental, **ofrecer una solución**. No podemos llegar a un callejón sin salida porque esto puede realimentar la frustración y la ira del cliente. La profundidad de la solución podemos ir calibrándola en las dos fases anteriores. Lógicamente las posibles concesiones

- que pudiesen hacerse al cliente para neutralizar su insatisfacción deberán estar establecidas de antemano por la empresa.
6. **Disculpase cuando sea preciso.** Si comprobamos que el cliente tiene razón, le haremos ver que asumimos el error de forma conjunta. No responsabilizaremos a otros compañeros o proveedores y nos comprometeremos a que no volverá a ocurrir. Dudar de ellos es dudar de toda la empresa. Si observamos que el cliente no lleva la razón, le presentaremos el caso de forma objetiva, apoyándonos en las normativas vigentes pero siempre con amabilidad y sin acorralarlo.
 7. **Comprobaremos** si nuestra solución le ha contentado y ha logrado la satisfacción. Si es así, hay que lograr una despedida cordial. Si no es así deberemos presentarle con naturalidad el siguiente punto.
 8. Ofrecerle un **sistema arbitral** a través de un proceso de reclamación, explicándoselo sin acritud como solución al contencioso.

Autoevaluación

Refiriéndonos a qué debemos hacer al gestionar una queja que nos ha expuesto un cliente, ¿qué afirmación es la correcta?

- Pedirle al cliente que se calme.
- Ofrecerle de inmediato que presente una reclamación externa.
- Hacer un resumen al cliente de lo que nos ha relatado como causa de la queja.
- Excusarnos en el mal funcionamiento de otro departamento.

Falsa. Esto puede enfadarle más al pensar que le humillamos.

Incorrecta, eso es lo último y cuando no existe posible acuerdo.

Correcta. Eso es. Así el cliente se da cuenta que es escuchado y atendido.

No es correcta, la empresa es un todo. El fallo es colectivo. Demostramos egoísmo.

Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Opción correcta
4. Incorrecto

2.1.- Gestión de quejas y reclamaciones según ISO 10002.

La norma ISO 10002: 2018 está englobada en los sistemas de gestión de calidad y trata sobre la satisfacción del cliente y las directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones. Actúa como **una guía que marca directrices para que las empresas que adopten este estándar establezcan unos métodos organizativos comunes relativos a la gestión de reclamaciones**. Está dispuesta para ser complementaria del sistema de calidad ISO 9001, aunque puede utilizarse independientemente.

La gestión de las reclamaciones puede convertirse en un proceso que no sólo se limite a resolver el problema planteado por el cliente, sino que **incremente su grado de satisfacción** al darse cuenta que la empresa adopta una actitud positiva y proactiva en situaciones de conflicto. Esta norma parte de su propia definición del concepto "reclamación", que es la siguiente:

Reclamación: "Expresión de la insatisfacción realizada a una organización, relativa a sus productos, o al proceso de gestión de la reclamación en sí mismo, y del que se espera una respuesta o resolución de forma explícita o implícita."

De esta definición se sigue que ISO 10002:2018 no distingue exactamente entre reclamación y queja y propone un estándar común para ambas. Los principios directrices establecidos por este estándar son los siguientes:

- ✓ **Visibilidad.** La información sobre cómo reclamar debe ser visible para cualquier parte interesada (clientes, personal de la propia empresa, ...).
- ✓ **Accesibilidad.** El proceso de reclamación debe ser claro y fácilmente entendible para el reclamante.
- ✓ **Respuesta** ante la llegada de la reclamación. Debe comunicarse con prontitud la recepción de la reclamación al cliente.
- ✓ **Objetividad.** Las reclamaciones deben registrarse de forma objetiva trasladando de modo fiel la información proporcionada por el reclamante.
- ✓ **Confidencialidad.** El proceso de reclamaciones debe mantenerse en un entorno de confidencialidad apropiado a cada caso.
- ✓ **Gastos.** El proceso de reclamación debe ser absolutamente gratuito para el reclamante.
- ✓ **Enfoque próximo al cliente.** La organización debe tener una actitud abierta hacia las reclamaciones, no considerarlas un fastidio y demostrar su compromiso para resolverlas.
- ✓ **Comunicación interna.** Debe asegurarse que todas las decisiones y acciones asociadas a las reclamaciones se comunican e informan internamente de forma apropiada.
- ✓ **Mejora continua.** La organización debe considerar la mejorar continua de sus procesos de gestión de las reclamaciones modificando aquellos aspectos que no marchen bien y probando nuevas técnicas.



2.2.- Proceso según ISO 10002

La ISO 10002 establece un marco **general** para la gestión de las reclamaciones. Para implantar un sistema de gestión de reclamaciones basado en él, se deberá establecer primeramente un marco de referencia empresarial, formado por tres elementos y en este orden:

1. Compromiso de la dirección.
2. Establecimiento de una política empresarial propia acerca de las reclamaciones.
3. Asignación de atribuciones internas en materia de responsabilidad y autoridad.

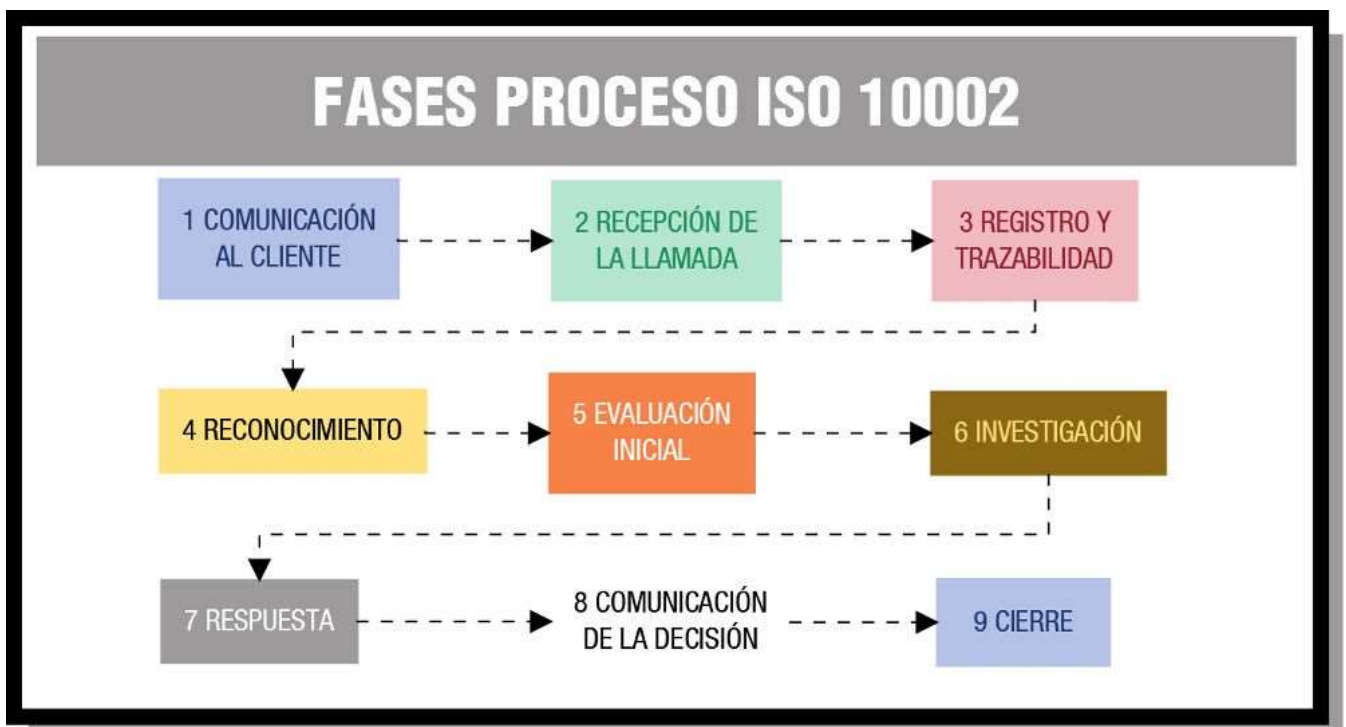
El primer punto es fundamental. El compromiso de la dirección es una **condición necesaria** para que el personal involucrado en la gestión de la reclamación entienda el enfoque que la organización desea instaurar y desarrollar.

El paso siguiente es que la alta dirección establezca una política de forma explícita, en la cual se expresen claramente los **principios directrices** que mueven a la empresa a establecer este sistema. Esta política será una herramienta con utilidad tanto externa como interna. Externamente, publicitará la voluntad de la organización de realizar una gestión proactiva de las reclamaciones. Internamente, demuestra el compromiso de la dirección y debe servir de empuje a toda la organización para implantar el modelo de gestión de reclamaciones que establece ISO 10002.

Tras la definición de la política, debe seguir la designación de un **Responsable de Gestión de las Reclamaciones** y del personal de la organización involucrado en cada fase del proceso de gestión. Las funciones y responsabilidades de la persona responsable y del resto del personal involucrado deben quedar inequívocamente definidas. El estándar ISO 10002 establece, igualmente, que este personal debe disponer de una **formación adecuada** en relación a los procesos de gestión de reclamaciones, así como **habilidades de comunicación** apropiadas.

Planificación y diseño.

Antes de entrar en el diseño detallado del plan, debe realizarse un primer proceso de planificación y diseño de los procedimientos de gestión de las reclamaciones. Esta primera aproximación, traerá asociada la elaboración de un diagrama de flujo sobre el cual deberá realizarse el posterior desarrollo de los procedimientos e instrucciones para la gestión de reclamaciones. Además, la norma ISO 10002 recomienda a la empresa el **establecimiento de objetivos**, en relación a los procesos de gestión de las reclamaciones. Dichos objetivos deben ser medibles y coherentes con la política establecida. Por ejemplo: nuestra organización se compromete a tramitar el 90 % de las reclamaciones en menos de una semana. O, nuestra meta es reducir las reclamaciones en un 50%. La planificación y desarrollo del modelo de gestión de reclamaciones debe incluir también la estimación de los recursos necesarios, materiales (hardware, software, despachos, teléfonos...) y humanos.



(CC BY-NC-SA)

Detalles de las fases

Para saber más

Observa la página web de atención al cliente de una conocida cadena de supermercados.

[Página de quejas o reclamaciones a través de Internet.](#)

Autoevaluación

1.- Dentro del marco empresarial necesario para implantar el estándar ISO 10002, no se encuentra:

- El compromiso de la dirección.
- La asignación de atribuciones internas en materia de responsabilidad y autoridad.
- La creación del plan de calidad.
- El establecimiento de una política empresarial propia acerca de las reclamaciones.

Falsa. Esta es la condición primordial en la que se basan las demás.

Incorrecta. Esto es necesario para articular los medios humanos del proceso.

Correcta. El plan de calidad puede incluir la gestión de reclamaciones, pero es algo mucho más complejo. La gestión de las reclamaciones pudiera no estar asignada al departamento de calidad, aunque sí es habitual.

No es correcta. Ésta está contemplada como medida necesaria.

Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Opción correcta
4. Incorrecto

2.- La fase de un proceso de gestión de reclamaciones (basado en ISO 10002), en la que se informa al cliente del acuse de recibo de su demanda es:

- La comunicación.
- El reconocimiento.
- La trazabilidad.
- La recepción.

Incorrecto

Opción correcta

Incorrecto

Incorrecto

Solución

1. Incorrecto
2. Opción correcta

3. Incorrecto
4. Incorrecto

2.3.- Documentación y recursos necesarios

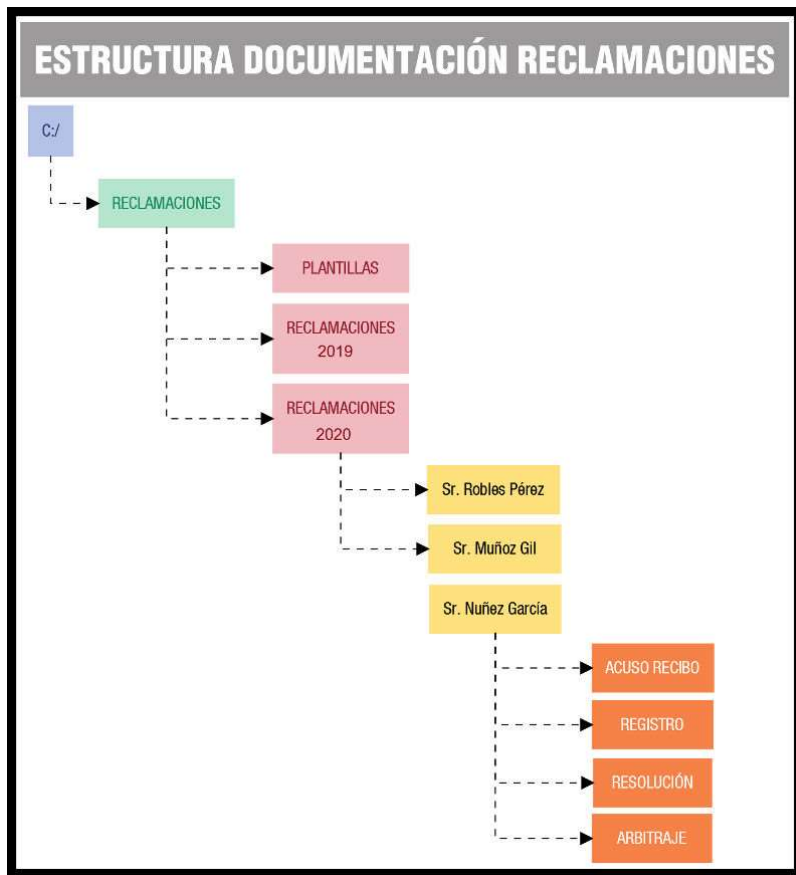
¿Podemos precisar mejor la documentación que se genera en un sistema de gestión de reclamaciones? ¿Cuáles de los documentos son de uso sólo interno? ¿Podrían ser digitales? Vamos a verlo.

El sistema de documentos que se generen en el proceso de gestión de una reclamación deben servir como herramientas de soporte para hacer **más sencillo el proceso tanto al reclamante como a las personas encargadas de resolverla**. Los documentos que deban ser rellenos por el cliente deben tener unas características propias como son sencillez y concisión; deben estar apoyados por ejemplos prácticos y basarse en la experiencia diaria. No deberían requerir el aporte de muchos documentos adicionales. La documentación que sirva a la empresa como registro debe facilitar la identificación de la reclamación, el control de todo el proceso y permitir analizar la prestación del propio servicio de reclamación. Además, deben contener toda la información que sea precisa y permitir transcribir las anotaciones personales del cliente.

Dentro de esta documentación se deberán incluir unos documentos mínimos:

- ✓ Un **modelo de solicitud** de reclamación. Se debe **incluir obligatoriamente**:
 - Nombre, dirección, DNI y teléfono del reclamante.
 - Nombre comercial, denominación social, domicilio, NIF y teléfono de la empresa contra la que se reclama.
 - Descripción breve y clara de los hechos objeto de su reclamación.
 - Aquello que el cliente solicita con la reclamación.
 - El plazo en el que se desea ser contestado
- ✓ Un documento de **registro y progreso** del proceso. Es algo interno de la empresa que le sirve para sistematizar y almacenar los datos de la reclamación para su posterior análisis. El formato de este documento es libre y dependerá mucho del volumen de reclamaciones que se gestionen y de la solvencia informática de la empresa. Generalmente, se le asigna un número de referencia, que ya identifica todo el proceso.
- ✓ Un documento de **acuse de recibo**. Debe enviarse de inmediato al recibir solicitud de reclamación. En caso de que el reclamante no haya aportado los datos mínimos, puede incluirse la petición de que los complete o de que envíe alguna documentación complementaria
- ✓ Una **comunicación de la resolución**. Es un documento más formal. En él se deben resumir todos los pasos del proceso de análisis y resolución. Debe estar redactada en términos muy respetuosos y también "asépticos", es decir, sin entrar en valoraciones afectivas de los hechos. Sin embargo, no debemos caer en una excesiva impersonalización a base de considerandos y de referencias legales porque da la sensación de querer abrumar para evitar la respuesta posterior de la clientela. Se le debe explicar, lo más claro posible, aquello que argumentamos y en las leyes o normas en las que nos basamos pero de forma didáctica y personal. Concluiremos si aceptamos la reclamación en todos sus términos o parcialmente, en cuyo caso le informaremos de los pasos a seguir. O si la desestimamos, haremos referencia a la normativa que aún puede utilizar
- ✓ Un documento de **ofrecimiento de arbitraje**. La empresa, una vez resuelta la reclamación por vía interna ofrece al cliente la posibilidad de un arbitraje o mediación externa.

Son muchos los organismos oficiales que tramitan telemáticamente las reclamaciones de los ciudadanos con ánimo de evitar desplazamientos, colas y registros. En las empresas privadas este sistema va abriéndose camino, especialmente, en las de gran tamaño. Se debe abandonar la idea de que dificultar las reclamaciones es un beneficio porque su ausencia genere prestigio. Una reclamación de un buen cliente, casi siempre tiene algún fundamento. Escucharla y resolverla proyectará una imagen de seriedad y eficacia hacia ese cliente y nos permitirá mejorar aquello que no hacemos correctamente. Por tanto, debe facilitarse el proceso y, de hecho, para que se nos certifique la implantación de la ISO 10002:2018, las empresas han de tener unos procedimientos de gestión de las reclamaciones similares. En este contexto es donde sí podremos comparar el número de reclamaciones recibidas entre unas empresas y otras, y llegar a conclusiones.



Para saber más

1.- El enlace siguiente tienes un ejemplo de tramitación telemática de documentación de reclamaciones. Se muestra la página de Aguas de Barcelona para atender quejas y reclamaciones.



2.- En este enlace se muestra una forma de registrar las reclamaciones mediante una hoja de cálculo. Te la proporcionamos en un archivo comprimido que contiene la versión en formato open office, y la versión en formato office, para que uses la que más cómodo te resulte.

[Registro de reclamaciones mediante el uso de una hoja de cálculo.](#) (0,01 MB)

Autoevaluación

Una empresa notifica a un cliente la desestimación de su reclamación. El cliente manifiesta no estar de acuerdo, y persiste en la reclamación. ¿Cuál de los siguientes documentos le enviaría la empresa?

- El documento de "acuse de recibo".
- El de ofrecimiento de mediación o arbitraje.
- El documento de registro.
- El documento de resolución.

Falsa. Éste se lo mandamos al recibir su primera comunicación de reclamación.

Correcto, aunque nos parezca que el cliente esté totalmente equivocado, se le debe facilitar la continuación del proceso para que no piense que la empresa le pone impedimentos.

Incorrecta. Éste es un documento interno de la empresa.

No es correcta. Éste es en el que ya se incluyó la propia desestimación.

Solución

1. Incorrecto
2. Opción correcta
3. Incorrecto
4. Incorrecto

2.4.- Finalización del proceso en una reclamación.

Una vez que hemos analizado y resuelto internamente la reclamación del cliente y le comunicamos su resolución, puede ocurrir que se atienda la reclamación en su totalidad, en cuyo caso no suele haber ninguna comunicación ni acción posterior, o que se desestime total o parcialmente. En este caso el cliente puede iniciar el proceso de reclamación de forma externa a la que le propuso la empresa.

De entrada debo indicarte que todos los organismos de defensa de los consumidores (oficiales o asociaciones) recomiendan que las reclamaciones se resuelvan de forma interna entre empresa y cliente porque ambos son los que mejor conocen la causa última de la reclamación. Salirse al ámbito externo supone alargar el proceso, consumir medios materiales y someterse a arbitrios o sentencias de **personas que no han estado en contacto directo con el problema** y que sólo suelen analizar la cuestión legal. Los aspectos humanos del problema y la posibilidad de razonar sobre los hechos acaecidos se pierde.

No obstante, en pro de los derechos de los consumidores, cuando una reclamación no se resuelve internamente la legislación y normativas en materia de consumo establecen unos mecanismos de actuación.

Las competencias sobre consumo son patrimonio de los ayuntamientos en grandes ciudades y de los organismos de protección del consumidor de las diferentes Comunidades Autónomas; en algunos casos especiales, de Consejerías específicas. Dada la diferencia sustancial entre ciertos tipos de empresas de nuestro sector, el organismo competente pudiera variar.

De todos modos, el método más arraigado para dejar constancia pública de la reclamación de un cliente, es **la hoja de reclamaciones**. Estas hojas son de tenencia obligada. Si no se tuviesen, el cliente puede llamar a la policía para que levante acta de este hecho, con la posterior sanción a la empresa. Cuando el cliente las solicita, se le facilitan. Son tres hojas autocopiativas identificables con colores distintos, una para el cliente, otra para la empresa y la tercera para el organismo competente que es quien la otorga.

El modo de utilización de las **hojas de reclamación** es el siguiente:

1. Primeramente, la rellena el cliente, a quien se le deben facilitar cuantos datos identificativos de la empresa solicite.
2. En ella, el cliente expone, personalmente, el motivo de su reclamación. Posteriormente, la empresa indica su versión de los hechos.
3. El cliente recoge su ejemplar y el dirigido a la autoridad. Él será el encargado de remitirlo o entregarlo ante la administración competente.
4. La empresa se queda con su copia.

Y una vez que el usuario o usuaria ha entregado la copia de la hoja de reclamación en el organismo competente, ¿qué ocurre? ¿Quién le avisa? ¿Qué últimas medidas podría tomar? Bien, vamos a contestar estas preguntas.

Lo primero es que, en bastantes ocasiones la hoja de reclamaciones no llega a la autoridad competente en la materia porque la petición de las hojas de reclamaciones es una medida de presión del cliente molesto para buscar una reparación del supuesto daño. Pero si la copia de la reclamación es presentada ante el organismo público, comienza su gestión o lo deriva internamente a quien sea competente. A partir de aquí se sigue otro proceso con intervención externa de terceras partes:

¿Y si no hay acuerdo?

Autoevaluación

Respecto al arbitraje de consumo:

- Es obligatorio en todos los casos.
- No podemos saber, en principio, si una empresa admite dicho arbitraje.
- Podemos someter cualquier tipo de reclamación a este arbitraje.
- Estudiada la reclamación, el colegio arbitral dicta laudo de obligado cumplimiento.

Falsa. Una empresa se acoge voluntariamente a este sistema.

Incorrecta, la empresa ostenta la identificación como adherida al sistema.

No es correcta. Están excluidos del arbitraje: intoxicación, lesión o muerte, o si existen indicios razonables de delito.

Correcta. Si no es así, se iniciará un procedimiento sancionador contra la empresa.

Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Incorrecto
4. Opción correcta

2.- Una de estas afirmaciones no es cierta. Señálala.

- Las hojas de reclamación son tres.
- El cliente debe llevarse dos copias, la suya y la de la empresa.
- La empresa no es la encargada de entregar la hoja de la administración.
- La hoja la rellena la empresa y posteriormente, el cliente da su versión.

Incorrecto

Incorrecto

Opción correcta

Incorrecto

Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Opción correcta
4. Incorrecto

3.- Sistemas de calidad.

Caso práctico

Cuando decimos que un producto o un servicio tiene alta calidad, cada uno de nosotros pensamos en un conjunto de atributos que no tienen el mismo peso para cada uno de nosotros. Hay quien da más importancia a la relación calidad.precio, otros al prestigio de la marca, otros al cumplimiento de las especificaciones técnicas que anuncian, a veces hasta estamos influidos por la simpatía del comercial que nos ha vendido un producto. Aquí tienes algunas ideas de un artículo de la Universidad checa de Brno.

The definition of quality depends on the role of the people defining it. Most consumers have a difficult time defining quality, but they know it when they see it. For example, although you probably have an opinion as to which manufacturer of smartphone provides the highest quality, it would probably be difficult for you to define your quality standard in precise terms. Also, your friends may have different opinions regarding which smartphones are of highest quality. The difficulty in defining quality exists regardless of product, and this is true for both manufacturing and service organizations. Think about how difficult it may be to define quality for products such as airline services, child day-care facilities, college classes, or even Operation&Maintenance textbooks. Further complicating the issue is that the meaning of quality has changed over time. Today, there is no single universal definition of quality. Some people view quality as "performance to standards." Others view it as "meeting the customer's needs" or "satisfying the customer." Let's look at some of the more common definitions of quality.

- **Conformance to specifications** measures how well the product or service meets the targets and tolerances determined by its designers. For example, the dimensions of a machine part may be specified by its design engineers as 3,05 inches. This would mean that the target dimension is 3 inches but the dimensions can vary between 2,95 and 3,05 inches. Similarly, the wait for hotel room service may be specified as 20 minutes, but there may be an acceptable delay of an additional 10 minutes. Also, consider the amount of light delivered by a 60 watt light bulb. If the bulb delivers 50 watts it does not conform to specifications. As these examples illustrate, conformance to specification is directly measurable, though it may not be directly related to the consumer's idea of quality.
- **Fitness for use** focuses on how well the product performs its intended function or use. For example, a Mercedes Benz and a Jeep Cherokee both meet a fitness for use definition if one considers transportation as the intended function. However, if the definition becomes more specific and assumes that the intended use is for transportation on mountain roads and carrying fishing gear, the Jeep Cherokee has a greater fitness for use. You can also see that fitness for use is a user-based definition in that it is intended to meet the needs of a specific user group.
- **Value for price** paid is a definition of quality that consumers often use for product or service usefulness. This is the only definition that combines economics with consumer criteria; it assumes that the definition of quality is price sensitive. For example, suppose that you wish to sign up for a personal finance seminar and discover that the same class is being taught at two different colleges at significantly different tuition rates. If you take the less expensive seminar, you will feel that you have received greater value for the price.
- **Support services provided** are often how the quality of a product or service is judged. Quality does not apply only to the product or service itself; it also applies to the people, processes, and organizational environment associated with it. For example, the quality of a university is judged not only by the quality of staff and course offerings, but also by the efficiency and accuracy of processing paperwork.
- **Psychological criteria** is a subjective definition that focuses on the judgmental evaluation of what constitutes product or service quality. Different factors contribute to the evaluation, such as the atmosphere of the environment or the perceived prestige of the product. For example, a hospital patient may receive average health care, but a very friendly staff may leave the impression of high quality. Similarly, we commonly associate certain products with excellence because of their reputation; Rolex watches, Apple smartphones and Mercedes-Benz automobiles are examples. [Artículo de proyecto europeo de la Universidad de Brno](#)

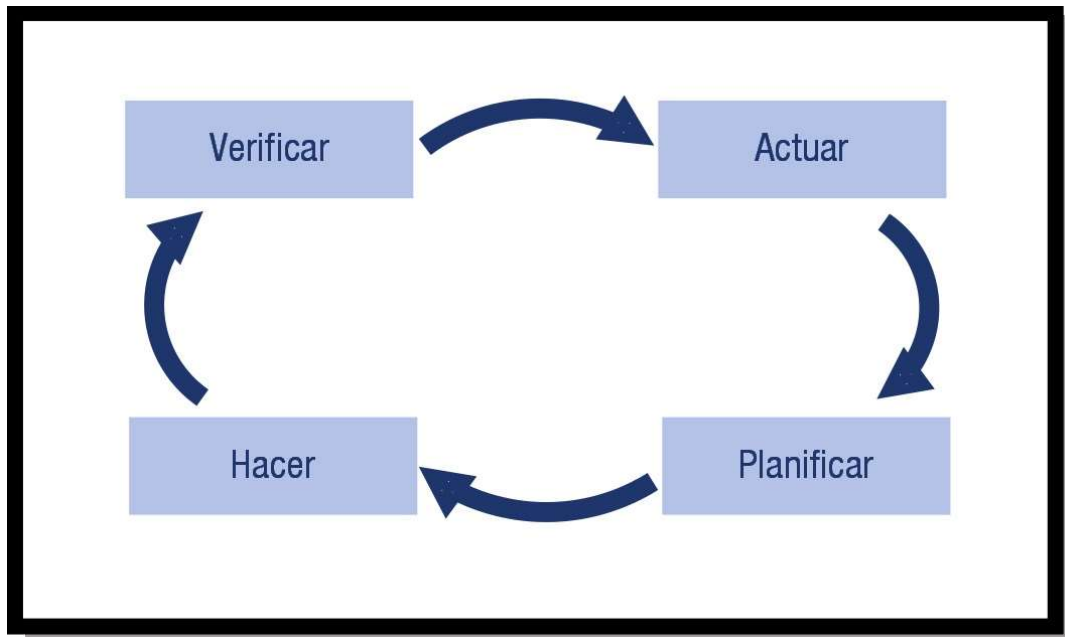


Flickr (CC0)

Todos tenemos una idea más o menos preconcebida de qué entendemos por calidad, pero muchas veces esa idea nos lleva a nombrar la calidad de manera poco exacta e incluso a perdernos muchas de los matices que encierra, por eso vamos a ver algunas de las definiciones que los padres de la calidad como sistema han hecho de ésta:

- Según J.M. Juran: "Calidad es ausencia de defectos y adecuarse al uso"
- Según K. Ishikawa: "Calidad es diseñar, producir y ofrecer un producto o servicio que sea, útil, al mejor precio posible y que siempre satisfaga las necesidades del cliente."
- UNE-EN-ISO 9000: "Calidad debe entenderse como el grado en que un conjunto de características (rasgos diferenciadores) cumple con ciertos requisitos (necesidades o expectativas establecidas). Los requisitos deben cumplir las expectativas del cliente."

Cuando se aplica un sistema de calidad en una empresa o en un organismo, se está planteando un método planificado y sistemático de medios y acciones, encaminados a asegurar suficiente confianza en que los productos o servicios, se ajusten a las especificaciones. Una de las ideas básicas de un plan de calidad es la de la mejora continua, su aplicación se debe a W. Edwards Deming, por eso su representación gráfica que vemos abajo también se denomina rueda de Deming.



[CC BY-NC-SA](#)

Tal como aparece en el gráfico, se plantea como un círculo, es decir, nunca terminamos de alcanzar la calidad, la meta es lo que se denomina la gestión de la calidad total, **actuamos** sobre un proceso (como vimos en el apartado de análisis de las tareas), **planificamos** posibles mejoras, hacemos lo necesario para llevarlas a cabo y **verificamos** sus resultados, con esas verificaciones de manera continua se sigue en el círculo tratando de planificar y llevar a cabo nuevas mejoras.

Para ello los planes de calidad deben afectar y englobar todos los elementos intervinientes en el proceso general de la empresa, es decir, se debe estudiar:

- ✓ Las **necesidades del cliente** (ya que hemos visto que la calidad aumenta si logramos cumplirlas).
- ✓ El sistema de **compras** (debe ser estandarizado y evaluado para conseguir su mayor eficacia, la trazabilidad de nuestras materias primas y, en definitiva, conseguir Cero Defectos).
- ✓ El **diseño**, en todas sus fases, desde la educación de la idea al mercado hasta su verificación final.
- ✓ La **producción o montaje** del producto o instalación, desde el acopio de materiales, control de almacén ...hasta las puestas en marcha.
- ✓ El **equipo humano**, como elemento más importante dentro de todo el sistema.

Origen de los sistemas de gestión de la calidad

Para saber más

En este enlace se muestra una monografía acerca de los Círculos de calidad.

[Círculos de calidad.](#)

3.1.- Marco general de los sistemas de calidad.

No es raro que cuando comiences a trabajar te encuentres con compañeros que piensen en los sistemas de calidad como algo pesado y lleno de papeles que sólo sirve para tenerlos más controlados. No obstante, sin ser oparcialmente cierto, te darás cuenta en este apartado que la calidad es mucho más que eso y que es una necesidad para ser competitivo en el mercado.

Para el diseño e implantación de un sistema de calidad, las empresas han seguido diversos modelos nacidos de desarrollos de expertos independientes, exigencias de grandes empresas que han sentido la inquietud de la mejora de su organización a través de la gestión de la calidad, o simplemente fruto de su trabajo de mejora día tras día, sirviendo de guía los resultados. Existe un modelo de sistema de calidad de gran difusión mundial, el cual, fue desarrollado por ISO (Organización Internacional de Normalización) y se describe en las normas de la serie ISO 9000, que tuvo su equivalente europeo en las EN 29000 y en España en las UNE 66900. Estas normas, posteriormente se han adecuado para cumplir en cada país estándares que hacen posible el intercambio libre de productos y la confiabilidad de los mercados, de ahí surgen diferentes normas.

Es importante destacar en nuestro sector las normas **ISO 14 001** que atienden áreas como el ecodiseño o la gestión energética. En este punto diremos que tiene una importancia vital conocer alguno de sus aspectos para ofrecérsela como referencia en nuestros diseños a cliente. Seguir las normas te permite a pedir una **certificación** de que cumples dicho sistema. Una empresa acreditada para ello te examinará (**auditoría**) y te otorgará el certificado o sello de calidad correspondiente a tu sistema, producto, proceso...

Las certificaciones se han convertido en una carta de presentación para cualquier empresa a la hora de establecer relaciones comerciales. Obtener la certificación en la norma 14 001 de cuidado ambiental es un elemento clave. Tener la certificación no implica que produzcas mejor o peor, implica que actúas exactamente y **verificablemente como explica tu manual de calidad**.

Para plasmar ese plan de calidad se generan una serie de documentos como vemos en el esquema piramidal siguiente, en el que, los documentos, según avanzamos hacia la base, son más numerosos:

- ✓ **Manual de Calidad:** Es la cima y por tanto el más importante, en él se describe cómo es el sistema de gestión de la calidad de la empresa. Debe existir una copia de este documento accesible a consulta general.
- ✓ **Procedimientos:** Son documentos en los que se detallan (cómo, quién y con qué) todas las actividades de la empresa que aparecen en el manual de calidad.
- ✓ **Instrucciones de trabajo:** Son más numerosas que los procedimientos ya que son instrucciones más detalladas de las actividades y tareas, documentos técnicos necesarios...
- ✓ **Registros:** Son documentos que para tener validez siempre deben ir firmados y son el resultado de la documentación de las diferentes tareas que se realizan en la empresa. Estos documentos son la base de la gestión de la calidad ya que van a aportar numerosa información sobre las posibles mejoras en la empresa, por ello se registran y se guardan.



[CC BY-NC-SA](#)

Un estándar o norma tiene una función similar a la de un director de orquesta, coordina el trabajo de muchas personas para obtener un resultado de calidad. El estándar o referente es el encargado de aunar comportamientos, resultados y formas de hacer las cosas. Cuando esta coordinación se realiza mediante trabajos sistemáticos de grupos de expertos en cada campo y elaboran documentos aceptados por una gran parte de las empresas y organizaciones nacionales o internacionales, nos encontramos ante normas que configuran sistemas de normalización. Algunos de estos organismos son generales, y abarcan varios sectores, mientras que otros son especializados. Ejemplos de unos y otros vemos a continuación:

- **Ejemplos de organismos de normalización general:** [ISO](#) (International Organization for Standardization), [AENOR](#) (Asociación Española de Normalización y Certificación), [EFQM](#) (European Foundation for Quality Management), [CEN](#) (European Committee for Standardization)
- **Ejemplos de organismos de normalización sectorial (ejemplos del sector eléctrico):** [IEC](#) (International Electrotechnical Commission), [VDE](#) (Verband der Elektrotechnik, Elektronik und Informationstechnik).

No obstante, a pesar de la anterior división, existen múltiples relaciones entre todos estos organismos y las normas o estándares que elaboran o gestionan. Por ejemplo, AENOR gestiona múltiples normas, no sólo las elaboradas por España a través de UNE,

sino las creadas por organismos internacionales, de los que, a su vez, forma parte. Algunos ejemplos de normas son las siguientes:

Sistemas de Gestión de la Calidad - ISO 9001

- Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001
- Gestión Metrológica ISO 10012
- Sistemas de Gestión de la Calidad en el Sector Automoción ISO/TS 16949
- Sistemas de Gestión de la Calidad en el Sector Aeroespacial EN 9100
- Sistemas de Gestión de la Calidad en el Sector Ferroviario IRIS
- Sistemas de Gestión de la Calidad en Productos Sanitarios ISO 13485
- Sistemas de Gestión de Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos ISO 22716
- Sistemas de Gestión de la Calidad para Empresas de Transporte Sanitario UNE 179002
- Sistemas de Gestión de la Calidad en Centros Técnicos de Tacógrafos UNE 66102
- Sistemas de Gestión de la Calidad en Servicios TI ISO/IEC 20000
- Modelo de Madurez de la Ingeniería del Software ISO/IEC 15504-SPIICE
- Sistemas de Gestión de la Calidad del Producto Software ISO 25000
- Sistemas de Gestión de Quejas y Reclamaciones ISO 10002

Modelos de Excelencia

- Gestión Avanzada ISO 9004
- Evaluación EFQM
- Modelo FUNDIBEQ

Calidad de Producto

- Marca N de producto certificado

Calidad de Servicio

- Calidad Comercial UNE 175001
- Calidad Turística (Q)
- Cartas de Servicios
- Calidad en Servicios Sociales
- Calidad en Escuelas Infantiles
- Calidad de Áreas de juego infantiles
- Calidad de Transporte Público
- Buenas Prácticas de Comercio Electrónico
- Calidad en Servicios de Traducción
- Calidad en Servicios de Estudios de Mercado
- Calidad de Servicios Funerarios
- Calidad Servicios Dentales
- Calidad en Puertos del Estado
- Gobierno Municipal
- Calidad en la Formación Virtual
- Evaluación de Personas

Las normas ISO son muy utilizadas en el sector industrial, abarcando infinidad de campos, hasta un total de más de 27000. A continuación aparecen algunas de las más utilizadas, siendo usuales, en las plantas energéticas, las enmarcadas en el gráfico:

Esquema de normas ISO

Para saber más

En el siguiente enlace te lleva a web de ISO, donde podrás encontrar información sobre la norma ISO 50 001.

[Folleto: Norma ISO 50 001 \(Inglés\)](#)

[Introducción: Norma ISO 50 001 \(cstallano\)](#)

<https://www.youtube.com/embed/1xfCvHLFAfE?amp;showinfo=0&rel=0>

Norma ISO 50001

3.2.- La familia de normas ISO 9000.

Muchas empresas publicitan que están certificadas con la norma de calidad ISO 9000. ¿Es un reclamo publicitario? ¿Quién las certifica? ¿Qué es necesario para obtener esa certificación?

Las Normas ISO 9000 no definen cómo debe ser el Sistema de la Calidad de una empresa, sino que fijan requisitos mínimos que deben cumplir los sistemas de la calidad. Obtener la certificación de estas normas implica cumplir dichos requisitos y **demostrar** ante la sociedad que los cumplimos. Dentro de éstos, hay una amplia gama de posibilidades que permite a cada empresa definir su propio sistema de la calidad de acuerdo con sus características particulares. Las Normas ISO relacionadas con la calidad son las siguientes:

- ✓ La Norma **ISO 9000** describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad. Esta terminología también está definida en ISO 8402.
- ✓ La Norma **ISO 9001** especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar **productos que cumplan los requisitos de sus clientes**, de cumplir los reglamentos que le sean de aplicación y demostrar que su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- ✓ **ISO 9002**: Especifica los requisitos que debe cumplir una empresa que desea asegurar la calidad de los productos o servicios que provee a un cliente mediante un contrato. Más restringida, abarca sólo la calidad en la **producción y la instalación**.
- ✓ **ISO 9003**: También para el caso de una empresa que desea asegurar la calidad de los productos o servicios que provee a un cliente mediante un contrato. Todavía más restringida, abarca sólo la **inspección y ensayos finales**.
- ✓ La Norma **ISO 9004** proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del propio **sistema de gestión de la calidad**. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

En cuanto a las normas **9002 y 9003** se debe destacar que en muchos casos las empresas buscan obtener su certificación rápidamente porque sus clientes se lo solicitan en sus contratos. Para la puesta en marcha de un plan de calidad empresarial genérico se tomarán el resto de normas enunciadas como referente.

La familia de normas ISO 9000 distingue entre requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos. Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad se especifican en la Norma ISO 9001. Son genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial con independencia de la categoría de su tamaño o del producto ofrecido. La Norma ISO 9001 no establece requisitos para los productos.

Los requisitos para los productos pueden ser especificados por los clientes, por la propia organización o por disposiciones reglamentarias nacionales o internacionales. Estos requisitos, en algunos casos, los procesos asociados pueden estar contenidos en, por ejemplo: especificaciones técnicas, normas de producto, normas de proceso, acuerdos contractuales y requisitos reglamentarios.

La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión medioambiental.

[Implementación de la norma](#) [Liderazgo necesario](#) [Certificación](#)

Implementación de la norma

ISO 9000 propone un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad que comprende diferentes etapas:

1. Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.
2. Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización.
3. Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad.
4. Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.
5. Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso.
6. Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso.
7. Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.
8. Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Estas etapas son también aplicables para mantener y mejorar un sistema de gestión de la calidad ya existente. Una organización que adopte el enfoque anterior, **genera confianza** en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos, y proporciona una base para la mejora continua. Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas y al éxito de la organización.

ISO 9000 también propone un enfoque empresarial "**basado en procesos**". Esto quiere decir que cualquier actividad, o conjunto de las mismas, que utilizan recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso. Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos relacionados y que interactúan entre sí.

Liderazgo necesario

A través de su liderazgo y sus acciones, la dirección de la empresa puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente involucrado y en el cual un sistema de gestión de la calidad puede operar eficazmente. Tal liderazgo se basa en actuaciones que ISO 9000 señala como **propias de la dirección**:

1. Establecer y mantener la política de la calidad y los objetivos de la calidad de la organización.
2. Promover la política de la calidad y los objetivos de la calidad a través de la organización para aumentar la toma de conciencia, la motivación y la participación.
3. Asegurarse del enfoque hacia los requisitos del cliente en toda la organización.
4. Asegurarse de que se implementan los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas y para alcanzar los objetivos de la calidad.

5. Asegurarse de que se ha establecido, implementado y mantenido un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de la calidad.
6. Asegurarse de la disponibilidad de los recursos necesarios.
7. Revisar periódicamente el sistema de gestión de la calidad.
8. Decidir sobre las acciones en relación con la política y con los objetivos de la calidad.
9. Decidir sobre las acciones para la mejora del sistema de gestión de la calidad.

Certificación

Las normas ISO 9000 son certificadas a través de organizaciones autorizadas por el propio comité ISO en cada país. Estas organizaciones acreditan a su vez a otras en determinados campos para que certifiquen las normas. Por fin, estas empresas certificadoras realizan la llamada "auditoría de tercera parte" y si ésta es conforme, se le concede la certificación a la empresa que lo ha solicitado. En España, el juez de jueces es la **Entidad Nacional de Acreditación (ENAC)** que se encarga de dar el visto bueno a las entidades certificadoras de sistemas de calidad que operan en nuestro territorio. Sin duda habrás oído hablar de AENOR, TÜV, DET NORSKE VERITAS u otras similares que son las que certifican el cumplimiento de las ISO 9000.

Autoevaluación

1.- La norma ISO encargada del control de la calidad en las inspecciones y los ensayos finales es:

- La 9003.
- La 9001.
- La 9002.
- La 9004.

Correcta. Así es.

Incorrecta, ésta versa sobre el control de calidad en productos.

No es correcta, ésta versa sobre el control de calidad en producción e instalación.

Errónea, ésta versa sobre el control de calidad del propio sistema de calidad.

Solución

1. Opción correcta
2. Incorrecto
3. Incorrecto
4. Incorrecto

2.- La primera etapa que ISO 9000 especifica para desarrollar e implantar un sistema de gestión de la calidad es:

- Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.
- Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.
- Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- Ninguna de las anteriores opciones es correcta

Incorrecto

Opción correcta

Incorrecto

Incorrecto

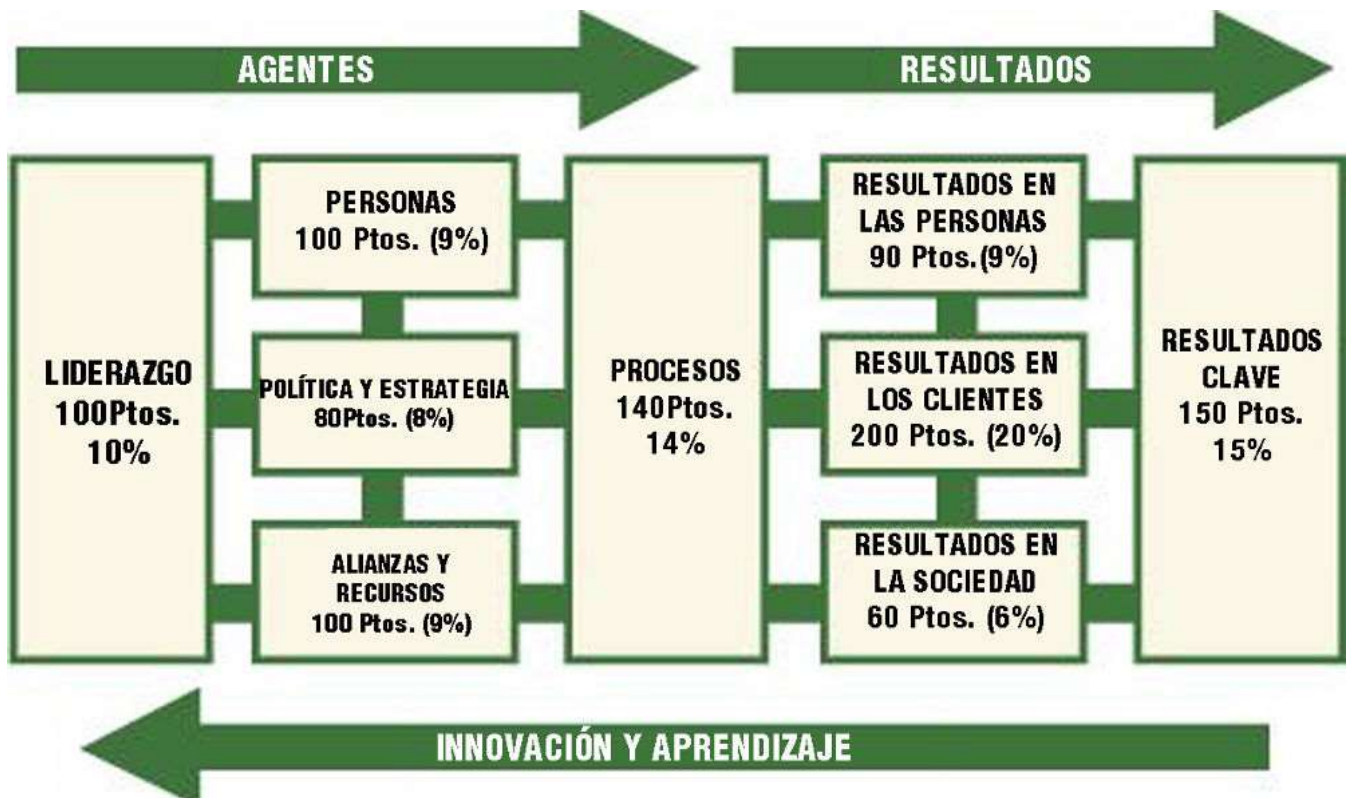
Solución

1. Incorrecto
2. Opción correcta
3. Incorrecto
4. Incorrecto

3.3.- El modelo EFQM.

Un paso adelante en la búsqueda de la calidad y satisfacción de los clientes (en este caso tanto externos como internos) supone la adopción por parte de la empresa de un modelo de excelencia. La filosofía de los modelos de excelencia empresarial se basan en la concepción del conjunto de la empresa como actor y escenario de la calidad. No sólo debemos lograr la calidad de los productos o servicios sino que cualquier proceso interno de la empresa se debe mejorar continuamente. Los gestores de la calidad de nuestra empresa son el conjunto de personas que trabajan en y con ella, porque cada uno debe contribuir de forma sostenida a mejorar todos los procedimientos.

Uno de los modelos o sistemas de excelencia empresarial que ha alcanzado mayor éxito y desarrollo en las empresas europeas es el denominado modelo EFQM. En 1988 se creó la European Foundation for Quality Management (EFQM.) o fundación europea para la gestión de la calidad. Se trata de una organización sin ánimo de lucro, cuya **misión** es ser la fuerza que impulsa la excelencia de las empresas europeas de manera sostenida y su **visión** es la de un mundo en el que las empresas europeas sobresalgan por su excelencia. Esta organización se creó inicialmente por 14 empresas: Bosch, Bull, BT, Cibba-Geigi, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzzer y Volkswagen y hoy en día tiene más de 700 miembros. Se aplica también en el sector público. Ayuda a establecer un sistema de gestión organizativa apropiado, midiendo el punto en el que se encuentran las empresas o instituciones, identificando posibles carencias y definiendo acciones de mejora. Además, contribuye a generar un nuevo modelo de empresa y forma de pensar dentro de ella, sirve como herramienta de diagnóstico de comportamientos erróneos y permite la obtención de distinciones y premios con el objetivo de señalar a las mejores empresas y aprender de ellas.



[Jialxy \(CC BY\)](#)

El fundamento del modelo se basa (¡ojo, porque cada palabra tiene su importancia!) en que "los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, a las personas y la sociedad, se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos y los procesos". La EFQM habla de organizaciones y no de empresas porque su modelo es también aplicable al sector público.

Para lograrlo, el modelo establece nueve criterios. Cinco se denominan (agentes) facilitadores y los otros cuatro son resultados. Cada criterio se divide en subcriterios llegando a un total de 32. El método otorga puntuaciones a cada criterio sumando como máximo (la empresa excelente ideal) 1000 puntos.

Se comienza realizando un análisis de la situación actual de la empresa sobre los criterios y subcriterios establecidos por EFQM. Para este análisis, en cada elemento, se sigue la denominada Lógica REDER es decir:

- ✓ Resultados: determinar los resultados que se quieren obtener.
- ✓ Enfoque: planificar la estrategia que se quiere emplear.
- ✓ Despliegue: desarrollar el enfoque que se le haya dado.
- ✓ Evaluación y Revisión (examinar, analizar y revisar si el enfoque y el despliegue han conducido a los resultados que se deseaban).

Y vuelta a comenzar con los nuevos resultados que se pretendan. Se trata de un método de mejora continua.

La evaluación inicial debería hacerla una persona (mejor una empresa consultora) externa a la organización, para que sea objetiva. Posteriormente, a partir de los resultados verificados externamente, el modelo permite la autoevaluación. De todos modos, con la frecuencia que se estime pertinente, deberá volverse a realizar otra evaluación externa para evitar desviaciones fortuitas o interesadas.

AGENTES

- **LIDERAZGO** (100 puntos). Evaluar la implicación de los líderes de la organización (la dirección en una empresa) en conseguir la m
- **POLÍTICA Y ESTRATEGIA** (80 puntos). Analizar cómo implanta la organización su misión y visión mediante una estrategia clara
- **PERSONAS** (90 puntos). Evaluar cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización todo el potencial de las personas que la cc
- **ALIANZAS Y RECURSOS** (90 puntos). Analizar cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos i
- **PROCESOS** (140 puntos). Ver cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos.

RESULTADOS

- **RESULTADOS EN CLIENTES** (200 puntos). Qué logros alcanza la organización respecto a sus clientes externos.
- **RESULTADOS EN LAS PERSONAS** (90 puntos). Qué logros se alcanza respecto a las personas que la componen.
- **RESULTADOS EN LA SOCIEDAD** (60 puntos). Qué logros alcanza la organización en la sociedad.
- **RESULTADOS CLAVE** (150 puntos). Qué logros alcanza respecto al rendimiento planificado.

Tanto en los agentes como en los resultados, la puntuación de cada criterio se reparte entre los diferentes subcriterios. Se otorgan puntos que van de menos a más. Las mínimas puntuaciones se otorgarían cuando existiese evidencia de que la empresa no realiza ninguna acción de las contenidas en los subcriterios. Desde ahí comenzaría a subir la puntuación si hubiese escasas evidencias, evidencias claras, múltiples evidencias, o métodos asentados a lo largo del tiempo. Se sumarían todos los puntos de los diferentes criterios y se otorgaría una puntuación. El método trataría de que en las siguientes revisiones la puntuación vaya subiendo. No es nada fácil obtener altas puntuaciones al comienzo. En muchas empresas las puntuaciones iniciales van de los 150 a los 300 puntos sobre mil. Al cabo de los dos o tres años de implantación se llega a duplicar dicha puntuación.

Para saber más

En este enlace, se muestra una presentación interactiva resumen del modelo de calidad empresarial EFQM.

http://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/5993128

[Resumen textual alternativo](#)

Autoevaluación

1.- Según el modelo de excelencia EFQM, ¿cuál de los siguientes criterios no es un agente facilitador?

- Liderazgo de la dirección.
- Alianzas y Recursos.
- Resultados en los clientes.
- Personas.

Incorrecta, sí que lo es.

No es correcta, sí que lo es.

Correcta. Efectivamente, es un criterio de resultados.

Errónea, sí que lo es.

Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Opción correcta
4. Incorrecto

2.- Según el modelo de excelencia EFQM, ¿Cuál es el criterio con mayor puntuación?

- Liderazgo.
- Resultados en las personas.
- Resultados clave.
- Resultados en los clientes.

Incorrecto

Incorrecto

Incorrecto

Opción correcta

Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Incorrecto
4. Opción correcta

3.4.- La implantación de un sistema de calidad.

¿Y si no quisiésemos acogernos a un sistema de calidad normalizado, cómo haremos para implantar un sistema propio en la empresa?
¿Existe algún método "maestro" para implantarlo?

Como comprenderás, no puede existir un método estándar para implantar un sistema de calidad. Hasta los normalizados deben estar adaptado a la realidad de la empresa. No obstante, para tratar de que los **planes de calidad** sean comparables entre empresas similares, suelen tener una serie de **puntos comunes**:

- ✓ **Responsabilidad y autoridad en materia de calidad.** El sistema debe dejar claro las responsabilidades o delegaciones de las mismas en todas aquellas actividades que contribuyan a la calidad.
- ✓ **Estructura organizativa.** Deberán determinarse, sin ambigüedad, las líneas jerárquicas y de comunicación de toda la estructura organizativa ligada al sistema de calidad.
- ✓ **Personal y recursos.** La dirección deberá proveer los recursos adecuados para implantar el sistema. En particular:
 - ✦ Los medios humanos con técnicas y destrezas especializadas en el desarrollo del sistema.
 - ✦ Los medios necesarios para asegurar la calidad en las fases de diseño y desarrollo.
 - ✦ Los equipos necesarios para asegurar la calidad en la fase de producción.
 - ✦ Los equipos necesarios para asegurar la calidad en la fase de ensayos e inspección.
 - ✦ El material informático necesario.
- ✓ **Procedimientos operativos.** El sistema de calidad deberá organizarse de forma que ejerza un control continuo de todas las actividades que afecten a la calidad. La acción de este control debe tener un carácter preventivo sin que ello signifique que se descuiden las acciones correctoras de los fallos que se detecten. Los procedimientos operativos establecerán los objetivos y actuaciones de las diversas actividades de la empresa que afecten a la calidad como el diseño o desarrollo, los aprovisionamientos, la producción o las ventas.
- ✓ **Documentación del sistema.** Se deberá documentar por escrito, de forma sencilla y sin ambigüedades:
 - ✦ Las **políticas y procedimientos** que se adopten para llevar a cabo su sistema de calidad.
 - ✦ El "**manual de calidad**" que es el documento principal utilizado para establecer e implantar el sistema. Este manual debe poder ser revisable y modificable. En grandes empresas puede haber manuales de calidad para cada línea de producto o para proyectos concretos.
 - ✦ Los "**planes de calidad**". Sirven para definir los objetivos de calidad, las responsabilidades y los métodos ensayos y modificaciones aplicables a nuevos productos, servicios o procesos para que sean compatibles con todo el sistema de calidad propuesto por la empresa.
 - ✦ Los "**registros de la calidad**". Son todas las estadísticas, muestreos, gráficos, encuestas etcétera, que nos dan una información cuantitativa relativa a la calidad de productos o servicios.
- ✓ **Auditoría** del sistema de calidad. Todos los elementos, aspectos y componentes del sistema de calidad deben ser evaluados internamente en intervalos regulares de tiempo. Se deberá concretar el plan de auditoría en el que se detallarán las áreas que se deben evaluar, el personal que lo llevará a cabo, los procedimientos de informe de resultados, etcétera.
- ✓ **Revisión y evaluación del sistema de calidad.** Capitanado por la dirección, el sistema de calidad deberá ser evaluado por personal competente e independiente sin intereses en las diversas áreas que forman el sistema. Los resultados y conclusiones se enviarán por escrito a la dirección.

◀ 1 2 3 4 ▶

Procedimiento

Si el método para implantar un sistema de calidad no es único, menos aún lo será el procedimiento para llevarlo a cabo. No obstante, según el sociólogo y economista británico Anthony Giddens (Premio Príncipe de Asturias de Ciencias Sociales 2002), si una organización quiere desarrollar un plan de calidad es necesario que:

1. Establezca las **necesidades y ventajas** de implementar un sistema de gestión de la calidad.
2. Organice y establezca la **dirección** para la instauración del sistema de gestión de la calidad.
3. Establezca una **estructura** para la implantación del sistema.
4. Modifique, **ajuste y diseñe el sistema a las necesidades del negocio** en donde se implementa.
5. Diseñe el sistema de gestión de la calidad, de acuerdo a las **exigencias del estándar implementado**.
6. **Documente** el sistema de gestión de la calidad de acuerdo al diseño establecido.
7. **Revise** el cumplimiento y ventajas de implementar el sistema de gestión de la calidad por áreas.
8. Ponga en práctica las acciones **correctivas y preventivas** detectadas en las auditorías.
9. Establezca el **compromiso de la dirección para la revisión** periódica de los resultados del sistema.
10. **Planee y ejecute la auditoría externa** de certificación.

El problema radica en que la puesta en práctica de estos pasos resulta difícil para el personal propio de la empresa, salvo que estemos hablando de una empresa grande, que cuente con un departamento de calidad integrado por personas especialmente formadas, conocedoras o expertas en este campo.

Para desarrollar su sistema de calidad, el resto de empresas opta por:

- ✓ **Contratar una consultoría** para el asesoramiento en materias de calidad, especialmente en la normativa. Los servicios que ofrecen las consultoras van desde la documentación hasta la implantación total del sistema. En función del coste económico para la empresa, prestan un servicio más o menos personalizado.
- ✓ **Formar convenientemente al menos a una persona** de la organización. Esta persona será la encargada de la implantación del sistema y de formar al resto de las personas de la compañía. Lógicamente, esta es una solución que se dilatará más en el tiempo que la anterior y contará con la incertidumbre acerca de la implicación y fidelidad a la empresa del elegido.
- ✓ **Contratar a un experto** para que se encargue de desarrollar el sistema de calidad y formar al resto de afectados. La contratación puede ser temporal como consultor o acabar como responsable del sistema en plantilla.
- ✓ **Realizar un proyecto conjunto desarrollado para varias empresas** del sector con necesidades similares. En este caso la empresa que lo desarrolle debe ser muy cuidadosa con los datos propios de cada empresa contratante.
- ✓ **Adhesión a un sistema de calidad estandarizado por una empresa de referencia.** No se está exento del riesgo de que el plan no se adapte completamente a la empresa.

Factores

Dentro de la planificación del sistema de calidad, el documento más importante que hay que elaborar es el **manual de calidad**. En él deberemos contemplar los principales factores que afectan a la calidad de un producto o servicio y los elementos que incluyen con sus parámetros característicos de calidad. Dichos factores son:

1. Diseño.

Un buen diseño es la base de un buen producto o servicio, pero no nos referimos sólo al diseño entendido como el diseño de ingeniería sino al diseño de todas las actividades que acompañarán la vida del producto o servicio. El diseño debe realizarse con una perspectiva global, es decir, que contemple todo su ciclo de vida.

Básicamente, se deberá diseñar:

- ✓ La etapa de **marketing**, donde se detectan necesidades y demandas. La calidad del diseño en esta fase es una herramienta estratégica que contribuirá a asegurar la supervivencia de la organización, y a que la empresa adquiera una situación más o menos predominante en el mercado.
- ✓ La etapa del **diseño del producto o servicio**, en la que se define el producto o servicio en todas sus dimensiones. La normalización del diseño presenta siempre gran importancia, pues un diseño que use el mayor número posible de aspectos normalizados será un diseño más apreciado por el cliente. Establecer unas especificaciones técnicas rigurosas, no ambiguas, completas y exhaustivas, es uno de los resultados más importantes de esta fase. Generar abundante información acerca del producto o servicio siempre es un signo de calidad.
- ✓ La etapa de **desarrollo y fabricación**, donde se procede a la fabricación de prototipos o ensayos de métodos y posteriormente a su mejora y producción definitiva. De esta fase se derivará también la calidad técnica, práctica o real del producto o servicio. En la elaboración no sólo se deben respetar las normas del sector, sino que deben cumplirse otras normas de carácter más general, como las ambientales y de seguridad e higiene en el trabajo.
- ✓ La etapa de **posventa**. En el ámbito de la calidad todas las actividades que tienen relación con el cliente son críticas. En el caso de la preparación para la entrega y servicio posventa y también deben ser diseñadas cuidadosa y correctamente. La posventa puede ser una fuente de información muy valiosa para el marketing, y también para la fidelización o pérdida de clientes. El establecimiento de garantías es también un parámetro a tener en cuenta en esta etapa.

2. Proceso.

El siguiente gran factor relevante de la calidad es el conjunto de los procesos para la realización del producto o de prestación del servicio. Los diagramas de flujo de procesos y operaciones deberán estar especificados de manera clara e inequívoca. Esto supone indicar: especificaciones, métodos, máquinas, operarios, tolerancias, criterios de actuación frente a eventualidades, etcétera. Atender a la **voz del proceso** significa comprender verdadera y totalmente cada proceso y obtener del mismo un conjunto de mediciones que llamamos **parámetros característicos**, que indiquen la situación en que se desenvuelve para poder actuar si se considera conveniente. La información más relevante y caracterizadora de un proceso es su **variabilidad**. La variabilidad constituye una fuente de insatisfacción para los clientes (ya que los productos o servicios no presentan una calidad homogénea) y de problemas para el productor. Un proceso se denomina capaz si permite obtener el producto con una variabilidad acotada.

3. Organización.

El último factor que afecta a la calidad es la propia organización de la empresa en la que se produce el producto o se presta el servicio. La calidad de las organizaciones influye en la calidad del producto o servicio una manera fundamental. Para lograr la calidad de la organización se debe implantar una sensibilidad hacia los aspectos clásicos de la calidad (buen producto, buena distribución, etcétera.) desde una perspectiva cada vez más global, y que ha de incluir tanto el mercado como las aspiraciones de la propia organización y la sociedad. Esta sensibilidad se plasma en la adopción de algún modelo (EFQM) de excelencia empresarial.

Indicadores

¿Cómo toman sus decisiones las organizaciones excelentes? ¿Qué datos o parámetros les sirven de baremo? Comprenderás que el desarrollo de **sistemas de indicadores** para estructurar la medición de la actividad es sin duda muy necesario para asegurar la calidad de la información empleada en dicha toma de decisiones.

La norma **UNE 66175:2003** ofrece una **guía para la implantación de este tipo de elementos**, facilitando la identificación y el establecimiento de los indicadores relevantes y cuadros de mando integrales de la organización. En este contexto, la norma nos puede ayudar a definir con mayor propiedad unos **objetivos** realistas y concretos, eliminando posibles ineficacias derivadas de la adopción de metas utópicas o insuficientemente relacionadas con la estrategia de la organización.

Las características que señala para los objetivos son: el que sean **medibles**, es decir, se puede conocer el grado de consecución de un objetivo, que sean **alcanzables**, que estén **coordinados**, que representen un **desafío**, que comprometan a las personas y que puedan desarrollarse dentro de **planes** de actuación.

Con respecto a los **indicadores** que se elijan, deberán referirse a procesos importantes o críticos, representar fielmente el objetivo a medir mediante una relación directa, ser **cuantificables** a través de datos numéricos o un valor de clasificación (por ejemplo, un gráfico) y ser **rentables**, superando el beneficio de su uso al coste de su obtención. También se les pedirá que puedan definir la **evolución en el tiempo** del objetivo, que sean **fiables** para dar confianza a los usuarios sobre su validez, **fáciles de mantener** y utilizar y **no interferir** con otros indicadores. Además, permitirán a la dirección conocer la información en tiempo real.

No sólo se registran los indicadores de calidad, sino que también deben marcarse los **indicadores planificados** y un resultado crítico por debajo del cual se deban tomar **medidas inmediatas**. De esta forma resulta sencillo conocer la posición de nuestra empresa. Los indicadores de los objetivos suelen agruparse en el llamado **Cuadro de mando Integral** que es un documento simple en el que se visualizan los objetivos de la empresa junto con los valores actuales de los indicadores, los valores fijados como objetivo y los críticos que indiquen una mala situación que obligase a la toma de decisiones.

Como indicadores más genéricos para cualquier empresa podrían escogerse entre:

- ✓ **Indicadores financieros**: inversiones, diseño de nuevos productos o servicios, gasto de publicidad.
- ✓ Los indicadores de **clientes**: captación de nuevos compradores, promoción de nuevos productos o ampliación de mercados.
- ✓ Los indicadores de **aprendizaje y crecimiento**: selección de personal capacitado, formación en nuevas tecnologías e incentivos aplicados a los trabajadores.

Está claro que los indicadores se escogerán de acuerdo a las características particulares de la empresa y no serán inamovibles, sino que debe evaluarse su idoneidad, modificarlos y volver a usarlos modificados o sustituidos.

Mejora continua

¿Hacia dónde debe dirigirse el control de la calidad de la empresa? ¿Cuándo se termina un plan de calidad?

Pues la respuesta correcta debería ser: **nunca**. Un objetivo estratégico para la empresa debería ser el logro de la mejora continua de sus procesos para optimizar su funcionalidad y beneficiar a sus grupos de interés. Existen dos tipos de enfoque a la hora de lograr la mejora continua de los procesos:

- ✓ **Proyectos de avance estratégico**, los cuales conducen a la revisión y mejora de los procesos existentes, o a la introducción de procesos nuevos.
- ✓ **Mejoras continuas escalonadas** realizadas por las personas que se ocupan de procesos ya existentes.

Los **proyectos de avance** habitualmente conllevan el rediseño de los procesos existentes y deberían incluir:

1. La definición de objetivos y perfil del proyecto de mejora.
2. El análisis del proceso existente y las oportunidades para el cambio.
3. La definición y planificación de la mejora de los procesos.
4. La implantación de la mejora.
5. La verificación y validación de la mejora del proceso.

Este método es el mismo que se emplea en la gestión de proyectos. Tras terminar la modificación, el proceso resultante se convierte en el punto de partida para volver a aplicar el método.

La mejora **continua y escalonada** parte de las personas que integran la organización. Generalmente se las invita a participar en el proceso mediante la constitución de grupos de trabajo (círculos de calidad, comités de mejora, etcétera). Las personas de la organización implicadas deberán estar dotadas de autoridad, apoyo técnico y recursos necesarios para llevar a cabo los cambios que propongan, autorizados por la dirección.

Los métodos de mejora continua, sea cual fuere el método empleado, deberá comprender los siguientes principios:

- ✓ **Razón para la mejora.** Se debería identificar un problema en el proceso y seleccionar un área para la mejora. Además deberíamos justificar la razón para trabajar en ella.
- ✓ **Situación actual.** Tendría que evaluarse la eficacia de los procesos existentes y recoger y analizar datos para descubrir qué tipos de problemas ocurren más frecuentemente. Se debería seleccionar un problema y establecer un objetivo para la mejora.
- ✓ **Análisis.** Se identificarán y verificarán las causas raíces del problema.
- ✓ **Identificación de soluciones.** Se deberían explorar varias alternativas para las soluciones y seleccionar y aplicar la mejor que elimine las causas del problema y prevenga que vuelva a suceder.
- ✓ **Evaluación de los efectos.** Confirmar que el problema y sus causas raíces han sido eliminados o sus efectos disminuidos, que la solución ha funcionado y que se ha logrado la meta de mejora.
- ✓ **Normalización de la nueva solución.** Se debe reemplazar categóricamente el proceso anterior con el nuevo para prevenir que vuelva a suceder el problema o sus causas raíces.
- ✓ **Evaluación de la eficacia del proceso,** al completarse la acción de mejora.

Los procesos de mejora son consustanciales a todos los sistemas de calidad. Sin embargo existen algunos matices. En determinados sistemas, la mejora continua se para cuando se obtiene un resultado óptimo y aparentemente no hay razones para cambiar porque funciona bien. El modelo EFQM, sin embargo, propone la revisión continua incluso cuando las cosas funcionan correctamente. No tiene miedo a poder empeorarlas con los cambios. Su filosofía, contrastada estadísticamente, es que, si paramos por complacencia el proceso de mejora, tarde o temprano perderemos rentabilidad.

Autoevaluación

Uno de estos elementos no pertenece a la documentación del sistema de calidad:

- La auditoría.
- Los planes de calidad.
- El manual de calidad.
- La política de calidad.

Correcto. Ésta es un proceso, no un documento, aunque los genere.

Incorrecta, son parte fundamental de la documentación.

No, este es el documento más importante del sistema de calidad.

Errónea, es la declaración de intenciones de la empresa respecto a la calidad.

Solución

1. Opción correcta
2. Incorrecto
3. Incorrecto
4. Incorrecto

3.5.- Garantía y fidelización del cliente.

Dentro de la gestión empresarial que conlleva la prestación de servicio o la venta de productos, la atención al cliente, su satisfacción, la gestión de quejas, reclamaciones y sugerencias y los sistemas de calidad, es necesario encajar, además, otro elemento de gran importancia cuyo fin es incrementar la confianza del consumidor. Hablamos de la **garantía** del producto o servicio.

Como ya comentamos, el **Real Decreto Legislativo 1/2007 contempla el aspecto legal de las garantías** para la defensa del consumidor. La extensión o mejora de la garantía **puede ser también un factor diferenciador de las empresas que destacan por su servicio.**

La garantía es una manifestación tangible de las **buenas intenciones** o de la buena fe del prestador del servicio o fabricante. Es un síntoma de su confianza y un estímulo para el cliente. Comunica respeto y compromiso con él y demuestra poseer una infraestructura y método de trabajo potentes. Supone además, el compromiso formal de la empresa para actuar en favor del cliente ante un error de servicio o producto defectuoso. Sin embargo hay que tener cuidado. Si los condicionantes económicos no permiten asumir garantías excesivas, es mucho mejor no ofrecerlas. Es necesario que la organización pueda realmente resolver el problema ocurrido, o de lo contrario, solamente se conseguirá aumentar la insatisfacción del cliente.

Tipos de garantías:

- ✓ **Internas y externas:** internas si se pueden resolver con el proveedor, dentro de sus instalaciones. Externas si se tiene que contratar a expertos o empresas ajenas a la organización.
- ✓ **Incondicionales:** no requieren ninguna condición para hacerse efectivas, frente a **condicionales**, que para hacerse efectivas, deben cumplir ciertas condiciones; de lo contrario, no procederá su aplicación.
- ✓ **Implícitas:** no requieren ningún documento. **Explícitas:** se especifican por contrato u otro documento.
- ✓ **Generales:** se garantiza la totalidad del producto. **Específicas:** sólo se garantiza una parte del producto.
- ✓ **Totales:** abarcan todos los componentes y servicios; **parciales:** excluyen algunos de ellos.
- ✓ **Significativas:** cuando se cumplen, dejan completamente satisfecho al cliente. **No significativas:** cuando se cumplen, el cliente siente que ha salido perdiendo algo.

Las garantías pueden consistir en distintas actuaciones, como reparaciones, disculpas, cambios, recuperaciones, devoluciones o reemplazos del producto, pagos, cancelación de tasas o reducción de cargos, créditos de buena voluntad, servicios futuros gratuitos y otros beneficios más. Por tanto, la garantía **actúa como una herramienta de recuperación de los fallos de la organización**, que suelen tener su origen en la falta de visión global del proceso. Las principales características de una garantía que busca la fidelización del cliente son: no deben existir condiciones individuales para otorgarla, debe ser fácil de comprender y comunicar. Debe estar acompañada de una planificación de su calidad que ayude a la empresa a que sólo se deban hacer efectivas en pequeño número. También debe orientarse hacia las necesidades del cliente, estar fundamentada en unas normas claras y su cumplimiento debe resultar sencillo y rápido.

Acabamos de estudiar la concesión de garantías como elemento de consecución de la confianza del consumidor o de la consumidora. Has comprobado también, o ya lo sabías, que algunas compañías extienden sus garantías más allá de lo estrictamente legal, como demostración de compromiso con el cliente, buscando con esta medida su que continúen su relación con la compañía, es decir, su **fidelización**.

En la sociedad actual, los consumidores y consumidoras disponen de múltiples ofertas para satisfacer sus necesidades a la hora de adquirir productos o recibir servicios. Al permanecer fiel a una empresa, el cliente busca una estabilidad en la calidad de un producto o servicio que le ha satisfecho. Pero, cuidado, no confundas esta búsqueda de estabilidad con inmovilismo. Como recordarás, de los contenidos de pasadas unidades, las empresas competidoras varían sus ofertas y los propios consumidores y consumidoras sus gustos a lo largo del tiempo. Lógicamente, prever la evolución del mercado y prepararse con productos o servicios atractivos para la clientela contribuye a que los clientes se encuentren satisfechos.

Sin embargo, algunos estudios recientes alertan de que la fidelidad de los consumidores no sólo se basa en la **satisfacción** ante un producto o servicio. Los análisis indican que su fidelidad se ve incrementada más decisivamente cuando las empresas son capaces de responder de forma satisfactoria a los posibles problemas que les puedan presentar los productos adquiridos o el servicio prestado.

Como describimos en la primera parte de esta unidad cuando hablamos de la gestión de las reclamaciones, la existencia de unas pautas claras, repetibles, imparciales y justas, junto con la cuidada selección del personal de atención al cliente y su formación adecuada, se está revelando más decisiva en su fidelización, que la propia excelencia de los productos. Y esto es así porque la calidad del producto o servicio es, en general, similar a la de la competencia. En un mundo globalizado como el actual, la probabilidad de plantear al cliente un servicio o un producto único, es muy baja y si lo logramos, encima, el tiempo de vida de esa exclusividad es también pequeño.

Para terminar, me gustaría señalarte que el término **fidelización** engloba dos líneas de trabajo dentro de las estrategias de marketing utilizadas por parte de la empresa. Por un lado, implica la repetición en la compra del producto o servicio. Y por otro, la disponibilidad del cliente para publicitar y compartir sus experiencias en la empresa, con su círculo de influencias. El primer aspecto es decisivo en la economía empresarial a corto y medio plazo, mientras que el segundo, no siendo algo tan inmediato, puede condicionar un significativo porcentaje del negocio a medio y largo plazo, por lo que no puede descuidarse.

Como ves, las estrategias de marketing contribuyen a la satisfacción del cliente y a su fidelización. Pero a su vez, los resultados obtenidos por la empresa en estos dos puntos vuelven a condicionar la estrategia del marketing empleado, formando un bucle que nunca debe romperse.