CLUB E MPRESA 400

# Actuaciones de Benchmarking

proceso de gestión de quejas y reclamaciones de clientes



# Introducción

EL Club EMPRESA 400 es una actuación del Programa Empresa de Mejora Competitiva del Instituto Aragonés de Fomento, cuyo objetivo es reconocer a las empresas y organizaciones aragonesas que demuestren un elevado nivel en su gestión empresarial de acuerdo al modelo EFQM, superando los 400 puntos a través de una evaluación externa; además de fomentar el saber hacer de éstas empresas y sus mejores practicas al resto de empresas.

Con la finalidad de facilitar el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre las empresas del Club EMPRESA 400, y transmitir ese conocimiento al resto de organizaciones aragonesas, se han puesto en marcha diferentes grupos de trabajo de benchmarking.

Esta guía contiene las conclusiones del Grupo de Benchmarking en el que se ha trabajado sobre el proceso de Quejas y Reclamaciones de Clientes recogiendo las experiencias y aplicaciones prácticas de un grupo de empresas multisectorial integradas dentro del Club EMPRESA 400 (Ayanet, Becton Dickinson, Correos, Ideconsa, Instrumentación y Componentes y Teltronic) y con la coordinación de Tea Cegos Deployment.

1

# Proceso seleccionado

La práctica seleccionada, Gestión de Quejas y Reclamaciones, tiene las siguientes características:

- Ser un proceso común a todos los sectores de actividad empresariales, independientemente de las especificaciones de las operaciones de las organizaciones.
- Supone una fuente importante de información para medir la eficacia de la organización en relación con la orientación hacia sus clientes.
- Se trata igualmente de una excelente vía para detectar posibles mejoras en productos, servicios, procesos, etc.
- Una buena gestión de las quejas y reclamaciones de clientes añade valor diferencial que distingue a una empresa frente a otra.

# Metodología utilizada (1 de 2)

Los pasos contemplados en la definición del presente análisis se sintetizan en:

- Establecimiento de unas hipótesis que enmarquen el estudio.
- V Identificación y determinación del objeto del proceso de Gestión de Quejas y Reclamaciones de Clientes.
- Descripción del trazado de fases y acciones del proceso, relacionadas con los correspondientes agentes del mismo.
- V Planteamiento de factores de implantación.
- Definición de posibles mecanismos de revisión del proceso.

Todo ello, tomando como referencia el Modelo Europeo de Excelencia en la Gestión EFOM

¿Cuáles son los aspectos fundamentales de la metodología utilizada?

# Metodología utilizada (2 de 2)

# El proceso planteado se encuentra alineado con los criterios de gestión que el Modelo de Excelencia EFQM propone:

ENFOQUE

La definición de pasos a seguir en el proceso, centrándose en los Grupos de Interés.



Identificando las posibles barreras y ayudas (aspectos que dificultan y facilitan respectivamente la implantación o mejora del proceso).



Establecimiento de elementos de indicadores y otros mecanismos de revisión del proceso.

Toda la información contenida en este análisis puede considerarse como una referencia básica para el análisis y mejora del proceso de Quejas y Reclamaciones en su empresa. Es por tanto crítico PERSONALIZAR las soluciones a la situación y particularidades de su organización

¿Qué debe tener siempre en mente?

# ■■■ Algunas ideas clave

- Un cliente insatisfecho comenta su experiencia con una media de 25 clientes.
- ¿Recuerda aquella ocasión en la que le atendieron mal? ¿Ha vuelto a comprar? ¿Qué sensación le dio la atención recibida?
- Existen organizaciones no tienen definido e implantado el Sistema de Gestión de Quejas y Reclamaciones.
- Quejas o reclamaciones pueden reproducirse si no se analizan las causas que las han generado.
- Una Queja o Reclamación supone: Cliente insatisfecho y oportunidad de mejora.

La idea básica es... "Convertir un momento trágico en un momento mágico" (Walt Disney)

> ¿Cuál es la finalidad de este proceso?

# Objetivo del proceso: "Gestión de quejas y reclamaciones"

La gestión de Quejas y Reclamaciones (QR) pretende atender y resolver las QR de clientes en el menor tiempo posible, e identificar y aprovechar las posibles mejoras derivadas de su insatisfacción.

Una resolución de la QR: "calma" la insatisfacción del cliente.

Con un enfoque más orientado al medio/largo plazo, la Organización debería...

Aprovechar la información de QR para mejorar, "previene" futuras QR.

Por tanto, los productos y servicios aportarán más valor;

Por tanto, los clientes estarán más satisfechos; Por tanto, los clientes serán más fieles a la compañía;

Por tanto, los resultados serán mejores.

Objetivo a CORTO PLAZO:

Resolver la insatisfacción del Cliente

> Objetivo a MEDIO Y LARGO PLAZO:

Mejora de los Productos, servicios y procesos Fidelizar al Cliente Mejorar los **resultados** de la compañía

¿Cuál es el escenario de análisis?

# ■■■ Hipótesis de partida



Las hipótesis de partida se establecen con el fin de:

- Enmarcar el proceso objeto de estudio.
- Diseñar el proceso óptimo de actuación, así como las partes involucradas en el mismo.
- Acotar dónde comienza y dónde finaliza el proceso.

### **DEFINICIONES**

### **QUEJA**

Insatisfacción manifiesta, por escrito o no, donde el cliente **no reclama compensación**. (Ej. Insatisfacción asociada a la amabilidad, trato, tiempos de espera, etc).

### **RECLAMACIÓN**

Insatisfacción manifiesta por escrito, o no, donde el cliente **sí reclama una compensación**. (Ej. Insatisfacción relacionada con condiciones económicas del servicio, plazos de entrega insatisfechos con perjuicio económico, etc).

### HIPÓTESIS DE PLANTEAMIENTO

• Estas hipótesis tratan de homogeneizar un planteamiento. Obviamente, cada empresa deberá adaptar la lectura del estudio a la dinámica y naturaleza de su organización.

### INCLUYE

- Existe un departamento dentro de la organización encargado de recibir y analizar las quejas/reclamaciones (Servicio de Atención al Cliente, SAC).
- Se consideran tanto quejas y reclamaciones por escrito, como las tramitadas a través de otros canales no escritos (teléfono, presencial, etc).
- Se considera como principio básico de actuación que la resolución de quejas y reclamaciones deberá realizarse siempre con el menor tiempo posible, entre la presentación de la queja/reclamación y su resolución efectiva; en definitiva, tratar de resolver en el mismo momento y sitio en el que el cliente presenta la reclamación;
- Considera quejas y reclamaciones de clientes, con una relación contractual, y también aquéllos usuarios con los que no existe una relación contractual explícita.

### **NO INCLUYE**

- No incorpora sugerencias y consulta de clientes y empleados.
- Quejas y reclamaciones relacionadas con el ámbito laboral (Ej. Sueldos, horarios, etc).

¿Cuáles son los pasos a seguir?

# ■■■ Fases del proceso: Gestión de quejas y reclamaciones"

**ENFOQUE** 



### **RECEPCIÓN**

- Manifestación de la Q/R del cliente.
- Emitir acuse de recibo por la vía utilizada por el Cliente.
- Atender al Cliente.
- Registrar la Q/R.
- Ayudar y/o formalizar o ayudar a la formalización de la Q/R.

### **ANÁLISIS**

- Buscar información sobre la Q/R.
- Enviar información al Servicio de Atención al Cliente (SAC).
- Identificar la causa del problema.

### RESOLUCIÓN Y COMUNICACIÓN

 Comunicar el resultado de la reclamación (denegación o aprobación) tanto al cliente como a otros interesados dentro de la empresa.

### CIERRE DE LA QUEJA / RECLAMACIÓN

- · Reponer el problema.
- Verificar el cierre de la Q/R.
- Vigilar las operaciones del Cliente reclamante.
- Reportar al departamento implicado la resolución de la Q/R (para mejorar el proceso).

¿Quién tiene interés en que el proceso "funcione bien"?

# Grupos de interés del proceso



• El proceso tiene que orientarse no sólo a satisfacer al cliente externo, sino también a otros Grupos que tengan expectativas sobre el proceso. Tomando como referencia el modelo de excelencia en la gestión EFQM, se podrían concretar en:

CLIENTE EXTERNO	Es el cliente insatisfecho que presenta la Queja o Reclamación (QR).			
EMPLEADO	Es el personal propio de la organización, tanto el que atiende al cliente, como el que recibe la reclamación o el que la resuelve.			
DIRECCIÓN	La Dirección de la Organización vela también por la eficiencia de los procesos, en términos de la consecución de objetivos al mínimo coste.			
SOCIEDAD	Engloba varios aspectos, entre los que destaca: el cumplimiento del marco legal; la reputación de la organización en su entorno.			

¿Qué esperan Clientes y Empleados?

# Expectativas de los grupos de interés del proceso (1 de 2)



### **CLIENTE EXTERNO**

Rapidez en la resolución

No reiterativo, percepción de mejora de productos y servicios

Disponer de facilidades para que el cliente se sienta escuchado, a través de canales operativos (ej. Internet, teléfono, formulario, etc).

Amabilidad en el trato, con las personas con las que el cliente interactúe en todo el proceso

Comunicación permanente

No recibir **respuestas estándar** impersonales de la reclamación

En primera instancia, se piensa en el Cliente Externo, pero... también incide en la eficacia del proceso las personas de la organización que atienden, analizan o resuelven la QR. Especialmente, de aquéllos que atienden directamente la QR.

Actualmente en su empresa...

¿Se orienta su proceso hacia las expectativas de sus Clientes y Empleados?

¿Cuál de todas estas expectativas considera su empresa como la más importante?....¿Las ve todas iguales? ¿Eliminaría alguna?

En definitiva utilice estos conceptos como una primera referencia para orientar o redefinir su proceso. **EMPLEADO** 

Que se le **recompense** o reconozca por la detección

Información sobre el estado de las QR propias que le puedan afectar

Accesibilidad por parte de otros departamentos implicados en la resolución de la QR

Participación, en la medida de lo posible, en las posibles resoluciones de la QR

Cooperación y apoyo por parte del superior inmediato, respecto a la resolución de quejas y reclamaciones (ej. No penalizar a nadie por la aparición de QR, considerarlas como una fuente de mejora)

Que el canal de la resolución esté claro, definido y comunicado

Formación para aplicar a la situación de conflicto cuando el cliente presenta una QR

¿Qué esperan Sociedad y Dirección?

# Expectativas de los grupos de interés del proceso (2 de 2)



### **DIRECCIÓN**

Que no descienda la vinculación ni el número de clientes por quejas y reclamaciones

Información sobre el estado de las quejas y reclamaciones

Rapidez en la resolución

Eficiencia en el desarrollo del proceso (destinar los menores recursos: tiempo, personas, para alcanzar el obieto del proceso)

Aprender de la experiencia, incorporando los motivos de queja y reclamación como posibles inputs de mejora de proceso.

Sencillez en todo el proceso de resolución de QR La Dirección de su organización es la que determina las políticas de actuación de su empresa... pero su empresa no es un ente aislado y su actividad depende en gran medida de la reputación que haya generado en la Sociedad que le rodea. ¿Ha tenido en cuenta esta situación a la hora de definir la gestión de sus Quejas y Reclamaciones?

Actualmente en su empresa...

¿Se orienta su proceso hacia las expectativas de sus Clientes y Empleados?

¿Cuál de todas estas expectativas considera su empresa como la más importante?....¿Las ve todas iguales? ¿Eliminaría alguna?

En definitiva utilice estos conceptos como una primera referencia para orientar o redefinir su proceso.

### SOCIEDAD

Cumplir con **normativas** y marco legal

Que existan canales complementarios y voluntarios para la resolución de quejas y reclamaciones (ej. Arbitraje)

Ética en las resoluciones planteadas (ej. No a la letra pequeña). Ir más allá del ámbito normativo

Transparencia en la comunicación de incidencias, en el método de resolución

Equidad en la resolución (ej. Que dos situaciones idénticas, se traten del mismo modo)

¿Cuál es la propuesta de referencia?





- A) Oficina/ Delegado Comercial/ Fuerza de Ventas. El que interactúa con el cliente, recibe la Queja o Reclamación. Puesto que hay heterogeneidad de empresas, se hace alusión a quien recibe la Queja o Reclamación. Generalmente, quien más interactúa con el cliente proporcionándole el producto o servicio.
- **B)** Servicio de Atención al Cliente, SAC, un departamento centralizado, normalmente no incorporado dentro de la Red Comercial de la organización, que tiene como una de sus funciones, la de gestionar quejas y reclamaciones de manera centralizada.

### (1) CLIENTE INSATISFECHO

El cliente presenta una insatisfacción por el producto y/o servicio prestado. Esto no implica que existan motivos verdaderos de su queja o reclamación, sin embargo, sí que percibe una discrepancia entre lo que acordó en la adquisición del producto/servicio y lo que realmente recibe.

### (2) MANIFESTACIÓN DE LA QUEJA RECLAMACIÓN DEL CLIENTE

Independientemente de la razón del cliente, toda organización debería instrumentar un sistema para gestionar las quejas y reclamaciones de los clientes. Por ello, para que la Queja/Reclamación goce de validez debe tramitarse a través de las vias presentadas para tal efecto.

### (3) VIA UTILIZADA PARA LA PRESENTACIÓN DE LA QUEJA/ RECLAMACIÓN

Las empresas deben dar facilidad y accesibilidad para que el cliente plantee sus quejas y reclamaciones, yendo más allá de la mera recogida presencial, para ello el cliente puede utilizar distintos canales:

- Presencialmente, sin dejar nada escrito.
- Teléfono o Internet. En el caso de las reclamaciones tramitadas vía telefónica, habría que garantizar que ésta funciona durante un amplio horario (al menos, el horario comercial de la empresa).
- Formulario. En todos los lugares de la organización en los que el cliente tenga presencia física, debería haber hojas de reclamación.

Los contenidos del formulario, como el cuestionario de Internet o la información recogida vía telefónica debería ser la misma. Este formulario debería recoger varios aspectos:

- Nombre del reclamante e Información de contacto (esto servirá para futuras comunicaciones con el reclamante)
- Un campo abierto para que plantee su queja o reclamación.
- Frase de agradecimiento por su colaboración en la mejora del servicio.
- Codificación no pública para el cliente (ej. Fecha de entrada, posible clasificación entre queja y reclamación, codificación interna de registro). Para futuros análisis sería recomendable asociar, de manera sencilla, la codificación a territorios (si aplica), productos, gamas de producto, etc.

### (4) EMITIR ACUSE DE RECIBO

Una expectativa básica del cliente es la información sobre el <u>estado de su reclamación</u>, por ello, habría que emitir un acuse de recibo para garantizar que su queja/reclamación ya ha sido comunicada. No obstante, ello no implicará que la queja/resolución esté resuelta.

Independientemente del canal utilizado por el cliente, siempre deberá responderse por escrito (carta o correo electrónico, en función de la vía utilizada). Esta carta/correo electrónico representa un compromiso de análisis y de respuesta por parte de la empresa.



# Descripción de las fases del proceso (2 de 4)

### (5) RESOLUCIÓN INMEDIATA

Se ha contemplado como hipótesis básica que cuanto antes se resuelva la queja o reclamación, mejor. Por tanto, en la medida de lo posible, aquellas personas que interactúen con el cliente deberían:

- Tratar de resolver el problema.
- Disponer del conocimiento e información sobre cómo manejar una situación con un cliente insatisfecho y descontento.
- Disponer de margen de maniobra (ej. Modificaciones de precio, condiciones, etc).

### (6) RESOLUCIÓN DE LA QUEJA/RECLAMACIÓN

En la medida de lo posible habrá que comprender los motivos de insatisfacción, tratando de comprenderle amablemente para averiguar los orígenes de la misma. En los casos en los que el cliente tenga razón, se resolverá la queja/reclamación a su favor. En los casos en los que los motivos de insatisfacción sean injustificados desde el punto de vista de la empresa, se explican los motivos al cliente. Aún cuando perdure la insatisfacción del cliente, hay que presentarle la opción de una queja/reclamación por escrito.

### (7) REGISTRAR LA QUEJA/RECLAMACIÓN

Una vez atendido al cliente, y para disponer de información sobre las incidencias, quejas y reclamaciones se deberá registrar en la base de datos diseñada al efecto (siempre y cuando los recursos de información de la empresa lo permitan). Esto servirá para futuros análisis de incidencias producidas con el cliente y resueltas que, por su posible carácter repetitivo, pudieran derivar en una futura queja o reclamación.

### (8) INFORMACIÓN PARA LA MEJORA

Para que estas incidencias, quejas y reclamaciones (con razón o no del cliente) tengan verdadera utilidad, se deberían utilizar como posibles elementos de estudio y de mejora de procesos, productos, sistemática de atención al cliente. De este modo, se mejorará la atención al cliente y, por tanto, el margen de la empresa.

### (9) FORMALIZACIÓN DE LA QUEJA/RESOLUCIÓN

Si no se puede resolver en el momento la queja o reclamación, hay que darle al cliente la opción de que pueda formalizarla el mismo, o no. En caso de que él lo requiera, la oficina/delegado de ventas/fuerza de ventas deberá ayudarle a la cumplimentación del formulario correspondiente.

### (10) INFORMACIÓN SUFICIENTE

El Servicio de Atención al Cliente (SAC) en base a la información aportada por el cliente podrá ponerse en contacto con aquellos departamentos o personas implicados en el servicio, producto relacionados con la queja o reclamación específica del cliente. Esta información servirá para analizar con información suficiente la situación planteada de cara a resolver con criterio la queja/reclamación.

El departamento implicado podrá ser la misma oficina o la red comercial del cliente, ya que éstos tienen información "sobre el terreno" de la situación del cliente.



# Descripción de las fases del proceso (3 de 4)

### (11) ENVIAR INFORMACIÓN AL SAC

El Servicio de Atención al Cliente no dispone de toda la información sobre la operativa de la empresa y, por tanto, es bastante habitual que solicite información aclaratoria, motivada por las quejas y reclamaciones de los clientes. Resulta de vital importancia, para agilizar los tiempos de proceso, que los departamentos implicados proporcionen la información con rapidez.

### (12) IDENTIFICAR LA CAUSA DEL PROBLEMA

Con la información obtenida, bien por los departamentos implicados, bien por el SAC, se identifica la causa que generó la incidencia o problema determinando si el cliente tiene razón en su planteamiento de Queja/Reclamación.

### (13) RAZÓN PARA EL CLIENTE

El SAC deberá determinar si el cliente tiene razón en su Queja/Reclamación y, por tanto, establecer las acciones pertinentes a realizar por parte de la empresa. En este sentido es recomendable, en la línea de ser una empresa socialmente responsable, no ajustarse únicamente a lo estrictamente exigido por la ley, sino en la medida de lo posible considerar la posibilidad de "dar la razón" en aquellas situaciones en la que moralmente el cliente tuviera razón.

### (14) COMUNICAR AL CLIENTE EL RESULTADO DE DENEGACIÓN

La empresa deberá, en base a hechos y datos, argumentar las razones de denegación. Considerando los aspectos formales de trato al cliente, en la carta de respuesta (sobre todo, en el caso en el que se deniega un aspecto en el que el cliente considera que tiene razón). El SAC deberá informar a la oficina, red comercial de la cuál dependa el cliente, con el fin de que la persona que trata directamente con él tenga conocimiento de la denegación de la queja/reclamación.

### (15) QUEJA/RECLAMACIÓN CERRADA

En aquellos casos en los que la empresa disponga de un sistema de quejas y reclamaciones, el SAC deberá dar por cerrada la queja o reclamación.

### (16) REPONER EL PROBLEMA

En caso de haberle dado la razón al Cliente, el Dpto. o persona responsable de reponer el problema deberá hacerlo en el menor tiempo posible y con especial atención, debido a que hay gran riesgo de que se produzca una insatisfacción mayor del cliente, si se volviera a incidir en otro error.

### (17) VERIFICACIÓN DEL CIERRE DE LA QUEJA/RECLAMACIÓN

Es importante que aquél del que depende el cliente tenga conocimiento de la efectiva restitución del servicio/producto, es decir, compensación al cliente reclamante.



# Descripción de las fases del proceso (4 de 4)

### (18) VIGILAR LAS OPERACIONES DEL CLIENTE

Un cliente que ha presentado una queja/reclamación está sensible con el servicio. Independientemente de si se le ha dado razón o no, está en riesgo de desvinculación. Esta desvinculación es probable que sea de manera súbita en caso de denegación o en caso de aceptación-aprobación, se puede ir desvinculando poco a poco. En este sentido es recomendable que se haga un seguimiento de las operaciones de este cliente, revisando si continúa comprando los productos y servicios de la empresa al mismo nivel que lo hacía antes de presentar la queja o reclamación.

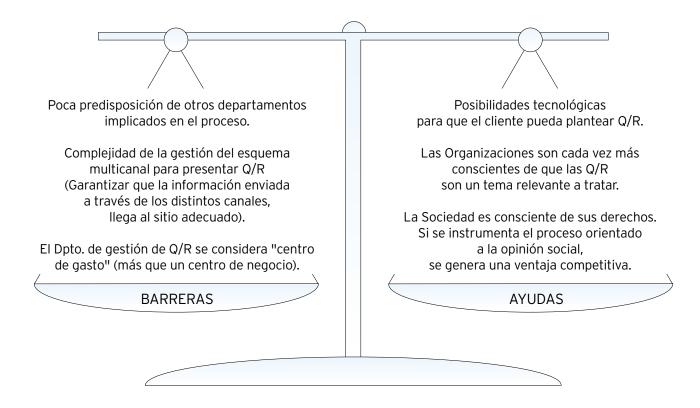
Este planteamiento se puede realizar tanto por Servicio de Atención al Cliente, a través de cartas, encuestas a reclamantes, etc. así como por el comercial del cliente a través de entrevistas personales, o la propia interrelación por el servicio.

(19) REPORTAR EL DPTO IMPLICADO LA RESOLUCIÓN DE LA RECLAMACIÓN (PARA MEJORAR EL PROCESO)

Ver Nota 8.

# Barreras y ayudas del proceso





Se deben identificar aquellos elementos que facilitan o dificultan la implantación o el desarrollo del proceso específicos de su empresa y balancearlos con el objeto de "prevenir" problemas derivados de definir un enfoque teórico no real

¿Qué aspectos son considerados de especial relevancia?

# **■■■** Factores críticos de éxito



- Formación a las personas que se relacionan con el cliente sobre cómo "Interactuar con clientes en situaciones críticas".
- Circuito ágil y rápido desde la presentación de las QR del cliente, pasando por el SAC, hasta llegar al responsable del cliente.
- Garantizar que la **información** enviada a través de los distintos canales, llega al lugar adecuado.
- Hacer partícipes a las personas de la resolución de las Q/R presentadas .
- Recibida la Q/R, **analizar el problema**, garantizar un **compromiso de resolución** al cliente y cumplir con dicho compromiso de resolución.
- Considerar la Q/R como información para la Mejora (para evitar la repetibilidad).
- Preclasificar las Q/R en función de cliente, valor económico, repetibilidad, etc.
- Disponer de **sistemas de información compartida** sobre las Q/R (ej. Sistemas ERP, sistemas informáticos que parametricen, etc) con el objeto de facilitar la captura automática de información.
- Localizar el **origen del problema** de la Q/R, para garantizar la trazabilidad del mismo y solucionarlo.
- **Concienciar a los departamentos** implicados del origen del problema para poder anticiparlo y participar en su resolución.
- Reconocimiento al empleado sobre el número de QR gestionadas.

¿Cuál es la conclusión?



y proporcionando valor a la resolución...

QUEJA / RECLAMACIÓN = CLIENTE INSATISFECHO + OPORTUNIDAD PARA LA MEJORA = FIDELIZACIÓN DE CLIENTE

Genera...

Las quejas y reclamaciones no hay que considerarlas exclusivamente como un problema a resolver. Generan claras oportunidades para la fidelizar a los clientes.

> ¿Cómo conocemos el correcto funcionamiento del proceso?

# Cuadro de indicadores



Los indicadores de medida deber servir como elemento básico para la evaluación y revisión del proceso. En función del nivel de gestión de la Organización se plantean dos categorías, **básico** y **avanzado**, en relación con el nivel de gestión de cada empresa.

- Nº de quejas y reclamaciones recibidas: clasificándose por ejemplo por producto, línea de negocio, territorio, cliente, etc.
- Nº de quejas y reclamaciones recibidas: clasificándose por ejemplo por producto, línea de negocio, territorio, cliente, etc.
- % de quejas y reclamaciones que entran por:
  - Internet.
  - Teléfono.
  - Carta.
  - Presencial.
- % de clientes que presentan queja o reclamación.

- Coste de resolución de reclamaciones.
- Nº de días de análisis de las quejas y reclamaciones.
- % de quejas y reclamaciones con razón para el reclamante.
- % clientes que reducen su vinculación después de presentar una queja o reclamación.
- Percepción del cliente respecto a la atención prestada en la resolución (encuesta de clientes).

¿Con qué dificultades podemos encontrarnos al medir indicadores?



### **FASES**

- Disponer de claro apoyo de la Dirección.
- Determinar el indicador.
- Montar sistema para medir.
- Instalar el sistema automático de captura de datos.
- Medir indicadores.
- Plantear objetivos.
- Establecer comparaciones.
- Valorar rendimientos.
- Retroalimentar el proceso.

### **DIFICULTADES**

- No convencimiento de la utilidad de la información.
- Asociación errónea del concepto indicador = fiscalización.
- Información descentralizada.
- Los indicadores capturados y alimentados manualmente hacen peligran la veracidad del dato.
- Encontrar datos de comparación.

¿Otras fuentes para mejorar?

# ■■■ Elementos de Revisión y Aprendizaje



### AUDITORÍA INTERNA ISO

Las auditorías de los sistemas de gestión de calidad permiten detectar posibles mejoras al sistema.

### FOROS Y EQUIPOS DE TRABAJO

Los foros y equipos de mejora permiten conocer la opinión de los implicados en el proceso que probablemente hayan detectado soluciones a anomalías surgidas en el desarrollo del proceso.

### REUNIONES CON CLIENTES Y PROVEEDORES

Las reuniones con Clientes y Proveedores no sólo deberían servir como puntos de encuentro para negociar, sino también para recoger sus puntos de vista a posibles mejoras al proceso.

¿Cómo se relaciona esta propuesta con el Modelo EFQM?

# ■■■ Integración con el Modelo EFQM

### Los Líderes deberán:

- Transmitir unos valores y cultura de calidad de servicio y no castigar las quejas y reclamaciones.
- Asignar recursos para la gestión de QR (tiempo, personas, presupuesto, etc.).
- Reconocer las gestiones bien hechas
- Impulsar la mejora tomando como input las QR.

La información procedente de QR deberá utilizarse como información relevante para el establecimiento de planes.

Deberán desarrollarse sistemas que permitan tramitar y gestionar las QR (intranet, extranet, etc.) así como elementos para la gestión del conocimiento; p.e. históricos de QR por cliente, etc. Las personas de la Organización deberán comprometerse con la efectiva resolución, para ello deberán:

- Registrar organizadamente las QR.
- Disponer de la formación necesaria.
- Orientarse a la satisfacción del cliente.

El proceso de análisis deberá estar:

- Definido y normalizado.
- · Implantado y desarrollado.
- Con indicadores de medida.
- · Mejorado sistemáticamente.

La organización podrá disponer de datos de satisfacción de los empleados en relación al proceso de gestión de quejas y reclamaciones.

La organización deberá considerar este proceso como clave y aprovecharlas para la mejora de otros procesos, productos o servicios.

La Organización deberá aplicar criterios de transparencia y equidad en la resolución de OR.

La organización deberá disponer de datos de satisfacción de los clientes relacionada con la atención y rapidez de respuesta en el proceso de resolución de las QR.

# **■■■** Equipo participante

El proceso ha sido analizado y definido recogiendo las experiencias y aplicaciones prácticas de un grupo de empresas multisectorial integradas dentro del Club EMPRESA 400.

Con la colaboración de:













Coordinado por:





# Instituto Aragonés de Fomento

C/ Valenzuela 9. 50004 Zaragoza Tlf: 976 702 104 - Fax: 976 702 103 www.programaempresa.com













Coordinado por:

Con la colaboración de:



