



International Organization for Standardization



International Accreditation Forum

ISO 9001 Auditing Practices Group

Directriz en:

Auditando los procesos de retroalimentación del cliente

1) Introducción

El proceso de retroalimentación del cliente es una parte crítica del sistema de gestión de la calidad, y por lo tanto debe recibir una atención adecuada durante una auditoría de tercera parte. La retroalimentación del cliente es uno de los indicadores primarios de desempeño que puede ser utilizado para juzgar la eficacia general del SGC. Por lo tanto, es importante para el auditor verificar que:

- a) Los canales de comunicación de la organización con el cliente promuevan una adecuada toma de conciencia del proceso por el cuál los clientes pueden proporcionar retroalimentación
- b) las entradas a este proceso incluya datos relevantes, representativos y confiables.
- c) éstos datos se analizan eficazmente, y
- d) la salida de este proceso proporciona información útil para la revisión por la dirección y otros procesos del SGC, para aumentar la satisfacción del cliente y llevar hacia la mejora continua.

2) ¿Cuáles son los requisitos?

2.1) El objetivo general de la norma ISO 9001, como lo establece la cláusula 1.1 es especificar los requisitos para un sistema de gestión de la calidad para cuando una organización:

- (a) necesita demostrar su capacidad para **proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables**, y
- (b) aspira a **aumentar la satisfacción del cliente** a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

Traducción libre realizada por INLAC . Documentos oficiales disponibles en :
www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup

2.2) La cláusula 7.2.3 requiere a la organización *“determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.”*

2.3) La cláusula 8.2.1 de la norma ISO 9001 establece:

*“Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar **el seguimiento de la información** relativa a la **percepción del cliente** con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.”*

El documento de guía sobre terminología del ISO/TC176 (ISO/TC176/SC2/N526R) enfatiza que **dar seguimiento** significa “observar, supervisar y mantener bajo revisión; medir o probar a intervalos”. Es importante que los auditores reconozcan que no hay un requisito específico en la norma ISO 9001 en su cláusula 8.2.1 para que la organización realice encuestas formales de satisfacción del cliente, u otras medidas de satisfacción del cliente, aunque esto puede obviamente ser una herramienta útil en el seguimiento de las percepciones del cliente. Por eso es importante que la organización trate de ver las cosas desde la perspectiva del cliente, y **de seguimiento a las percepciones del cliente; la medición de la satisfacción** del cliente puede ser apropiada en algunas situaciones, pero este no es un requisito directo de la norma.

NOTA: Además de estas referencias específicas a los procesos de retroalimentación del cliente, hay varias referencias indirectas a través de toda la norma, de las que el auditor necesita tomar en cuenta. Algunos ejemplos incluyen la retroalimentación como parte del proceso de diseño y desarrollo, proceso de validación y otros.

3) ¿Que debe ser cubierto cuando se auditan los procesos de retroalimentación del cliente?

La retroalimentación del cliente es un **proceso**. Necesita ser **auditado** como un proceso, no como una “cláusula de la norma”. Se necesita también, realizar una evaluación del modo en como el proceso es gestionado (ver la cláusula 4.1.c de la norma ISO 9001), y su habilidad para proporcionar información significativa con la cual juzgar la eficacia **general** del SGC. El definir el modo en el que la organización obtiene esta retroalimentación (“el método) es decisión de la organización

El auditor debe por lo tanto estar atento a los muchos factores que pueden afectar el enfoque de la organización, y debe reconocer que no hay una “receta” dada. Debe entonces tomar en consideración factores como:

- el tamaño y complejidad de la organización
- el grado de sofisticación de los productos y clientes
- los riesgos asociados al producto
- la diversidad de la base de clientes

3.1) Antes de auditar el proceso de retroalimentación del cliente (fase de preparación)

El auditor necesita estar atento a las características específicas de los productos de la organización que pudieran tener un impacto en la satisfacción del cliente. Durante la auditoría el auditor debe estar alerta de los indicadores que pudieran sugerir la satisfacción o no satisfacción del cliente y que pudieran servir como entrada a la auditoría del proceso de retroalimentación del cliente. Algunas buenas fuentes de esta información pudiera incluir, por ejemplo:

- Bienes devueltos por el cliente;
- Reclamos de garantía;
- Facturas revisadas;
- Notas de crédito;
- Artículos disponibles en el medio;
- Websites de clientes;
- Observación directa de, o comunicación con el cliente (por ejemplo en una organización de servicio).

3.2) Durante la evaluación del proceso

Estos son algunos puntos que un auditor debe cubrir durante una auditoría del proceso de retroalimentación del cliente:

a) ¿cuál es el resultado deseado de este proceso? ¿qué información está **disponible** sobre las percepciones del cliente? ¿cómo es utilizada esta información por la dirección para iniciar mejoras al producto, los procesos y el SGC?

- ¿Están cubiertos todas las categorías de clientes en esta información? Es importante recordar que la organización pudiera tener más de una categoría de clientes – ver la definición de “cliente” en la norma ISO 9000 cláusula 3.3.5. Por ejemplo, un fabricante pudiera vender a distribuidores, que a su vez venden a detallistas, quienes venden al público en general. En este caso la organización puede necesitar cubrir los tres tipos de clientes y ellos pueden tener diferentes percepciones. La organización pudiera estar satisfaciendo a un grupo y quedando mal con otro.

b) ¿**como** se recolectan los datos que alimentan el proceso?

- Hay muchas maneras en las que una organización puede dar seguimiento a las percepciones de sus clientes, y el auditor debe evitar las ideas preconcebidas acerca de cómo se debe hacer esto. Algunos ejemplos de técnicas que la organización puede usar incluye:
 - evaluaciones cara a cara, que pueden ser apropiadas en muchas organizaciones de servicio como hoteles – “¿cómo estuvo su estancia con nosotros?” o restaurantes “espero que haya disfrutado su comida”
 - llamadas telefónicas o visitas, realizadas periódicamente o después de una entrega de productos o servicios

- cuestionarios o encuestas realizadas por la misma organización, o por investigadores de mercados independientes
- otros contactos con clientes, por ejemplo por personal de servicio o instalación
- investigaciones internas entre el personal de la organización que tiene contacto con los clientes,
- evaluación de negocios repetidos
- seguimiento a cuentas por cobrar, reclamos de garantía, etc.
- análisis de quejas de clientes

Frecuentemente las quejas son la única retroalimentación **espontánea** recibida de los clientes, y estas deben ser analizadas para buscar tendencias, quejas clave, impactos, etc. Debe resaltarse, sin embargo, que las quejas de los clientes pueden no ser la única entrada para dar seguimiento a las percepciones de los clientes. También , el auditor debe evitar llegar a conclusiones solo por ver quejas específicas e individuales – estas deben siempre ponerse en el contexto de su impacto general sobre el SGC.

c) ¿Qué tan confiable es la información?

- En un mundo ideal, la organización daría seguimiento a las percepciones de todos sus clientes, pero el costo de hacer esto pudiera ser prohibitivo. Por lo tanto es necesario verificar el criterio que la organización ha utilizado para el muestreo de sus clientes, para asegurar que es representativo y refleja el riesgo hacia la organización y hacia sus clientes.
- El auditor debe asegurarse de verificar la información proporcionada comparándola con otra evidencia obtenida durante el curso de la auditoría (ver 3.1)
- En algunos casos pudiera ser apropiado para el auditor verificar la información directamente con los clientes de la organización, para lo cual se requerirá tener la diplomacia requerida cuando se hace esto.

d) ¿Cómo se analizan los datos?

- La simple recolección de datos sobre las percepciones de los clientes no es suficiente – el auditor debe dar seguimiento al flujo de proceso, para verificar como se analizan los datos (ver la cláusula 8.4 de la norma ISO 9001), y que conclusiones se hacen con respecto a la eficacia del SGC.
 - Hay alguna tendencia?
 - La situación es estable, mejora o se deteriora?
 - Las necesidades y expectativas de los clientes están cambiando?
- Aunque no es un requisito de la norma ISO 9001, pudiera ser apropiado preguntar a la organización sobre las comparaciones de

industria o actividades de “benchmarking”, para poner en perspectiva la retroalimentación del cliente.

e) ¿Cómo se retroalimenta la información generada por este proceso al SGC como un todo?

- Las organizaciones deben utilizar los resultados del proceso de retroalimentación de los clientes para disparar acciones correctivas o preventivas y como uno de los indicadores generales del desempeño del SGC. El modo de cómo estos procesos interactúan debe ser sujeto de auditoría.
- El auditor debe ser capaz de reconocer que el resultado del proceso de retroalimentación del cliente forma una entrada importante para otros procesos del SGC, como el análisis de datos, procesos de revisión por la dirección y mejora continua.
- Un auditor que busca “agregar valor” tratará de asegurar que la organización reconozca los beneficios que puede proporcionar un buen proceso de retroalimentación de los clientes y promoverá (pero no puede requerir) que la organización piense más allá que simplemente “cumplir los requisitos de la norma”

f) ¿Cuales son las ligas con otros procesos del SGC?

- El auditor debe reconocer que el proceso de retroalimentación del cliente tiene ligas importantes e interfases con varios procesos del SGC que incluyen, pero no están limitados a las siguientes cláusulas de la norma:
 - 5.6 Revisión por la dirección
 - 7.5.2 Validación de procesos
 - 7.2.3 Comunicación con el cliente
 - 7.3.6 Validación de diseño y desarrollo
 - 7.3.7 Cambios al diseño y desarrollo