



Personería
de Bogotá, D. C.

**Este material pedagógico fue
diseñado para la Personería de Bogotá
en el marco del contrato del contrato
1847:2023**

SGS



Enfoque al cliente en la gestión de una organización

Bajo el estándar ISO 9001:15



Personería
de Bogotá, D. C.



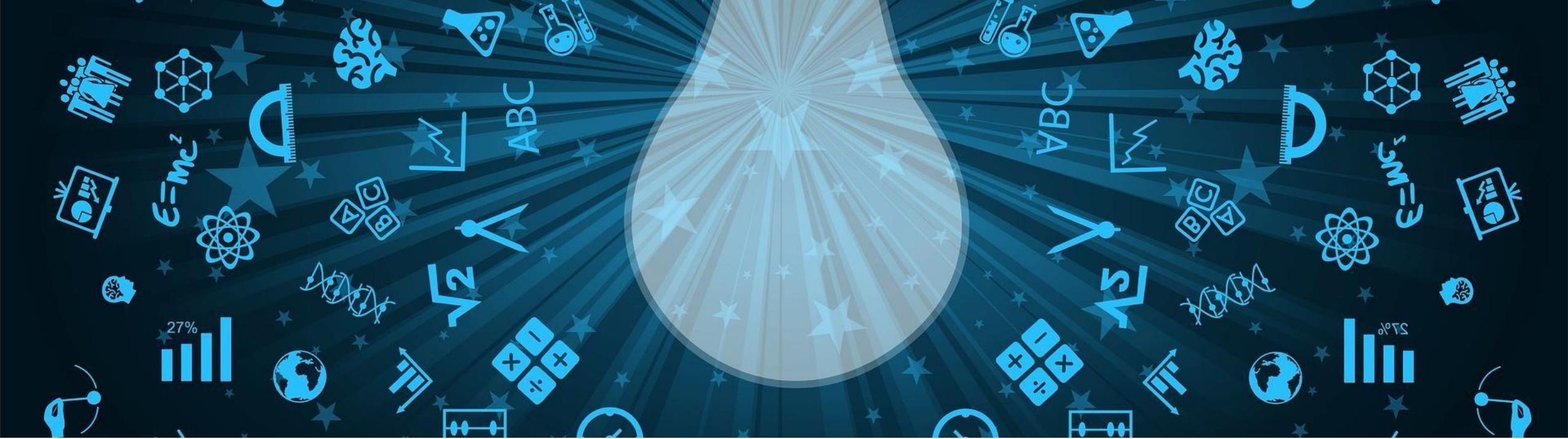
Contenido

1. Objetivo
2. Conceptos básicos
3. El enfoque al cliente en el sistema de gestión de la calidad
4. Aumentar la satisfacción del cliente
5. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones. ISO 10002:2018



1. Objetivo

Entender la importancia del cliente en un
Sistema de Gestión de la Calidad



2. Conceptos básicos

ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario

Calidad

- Grado en el que un conjunto de **características** inherentes de un **objeto** cumple con los **requisitos**.

Característica

- Rango diferenciador

Requisito

Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria

Nota 1: “Generalmente implícita” significa que es habitual o práctica común para la organización y las partes interesadas el que la necesidad o expectativa bajo consideración está implícita.

Nota 2: Un requisito especificado es aquel que está establecido, por ejemplo, en información documentada.

Nota 3: Pueden utilizarse calificativos para identificar un tipo específico de requisito, por ejemplo, requisito) de un producto, requisito de la gestión de la calidad, requisito del cliente, requisito de la calidad.

Nota 4: Los requisitos pueden ser generados por las diferentes partes interesadas o por la propia organización.

Nota 5 a la entrada: Para lograr una alta satisfacción del cliente puede ser necesario cumplir una expectativa de un cliente incluso si no está declarada ni generalmente implícita, ni es obligatoria.

Objeto

Cualquier cosa que puede percibirse o concebirse

EJEMPLO: Producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema, recurso.

Nota 1: Los objetos pueden ser materiales (por ejemplo, un motor, una hoja de papel, un diamante), no materiales (por ejemplo, una tasa de conversión, un plan de proyecto) o imaginarios (por ejemplo, el estado futuro de una organización).



ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario

- **Cliente:** **persona u organización** que podría **recibir** o que recibe un **producto o un servicio** destinado a esa persona u organización o requerido por ella.
- Ejemplo: Consumidor, cliente, usuario final, minorista, receptor de un producto o servicio de un proceso interno, beneficiario, comprador.
- Nota 1 a la entrada: Un cliente puede ser interno o externo a la organización.

A hand in a white glove points towards the word 'QUALITY' which is written in large, bold, white capital letters. A large, 3D blue checkmark is positioned over the end of the word. The background is a blue, textured surface with a grid-like pattern.

QUALITY

3. El enfoque al cliente en el sistema de gestión de la calidad



Personería
de Bogotá, D. C.

SGS

Enfoque al cliente

ISO 9000:15

- Principios de la Gestión de la calidad
- Enfoque al cliente

ISO 9001:2015





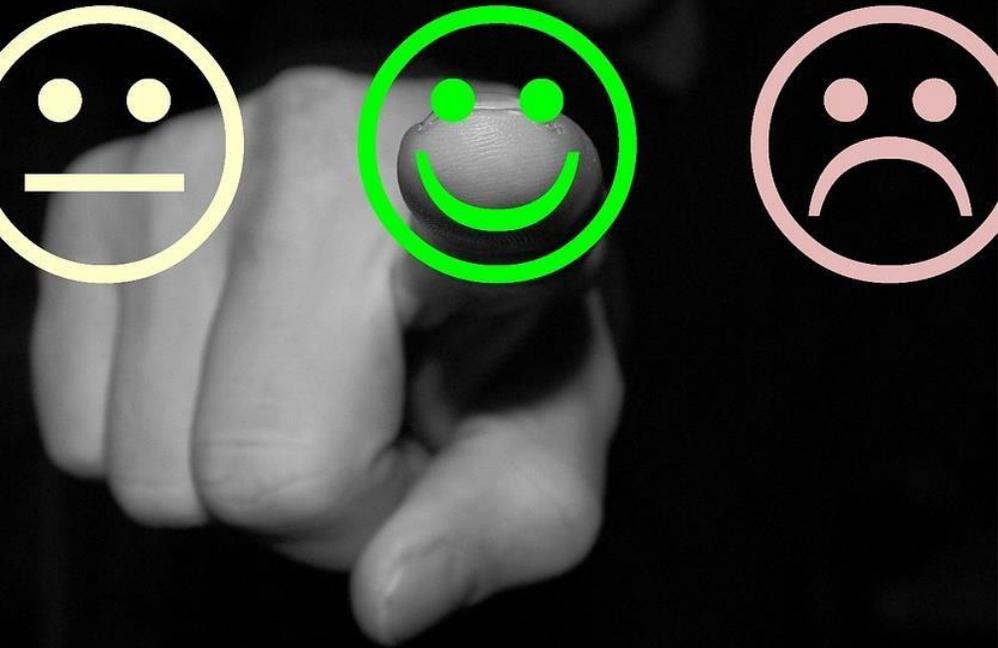
Principio de gestión de la calidad - Enfoque al cliente

- El **enfoque principal** de la gestión de la calidad es **cumplir** con los **requisitos del cliente** y tratar de **exceder las expectativas** del cliente.
- **Entender** las necesidades actuales y futuras de los clientes y de otras partes interesadas contribuye al éxito sostenido de la organización.

ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad

■ Objeto de la norma

- Proporcionar regularmente un producto o servicio que satisfaga los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- Aumentar la **satisfacción del cliente** a través de la aplicación eficaz del sistema.



¿Cuáles numerales de ISO 9001 aplican este principio explícitamente?

4.1 Comprensión de la organización y su contexto

4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

5.1.2 Enfoque al cliente

8.2 Requisitos para los productos y servicios

- 8.2.1 Comunicación con el cliente

8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos

8.5.5 Actividades posteriores a la entrega

8.6 Liberación de los productos y servicios

9.1.2 Satisfacción del cliente

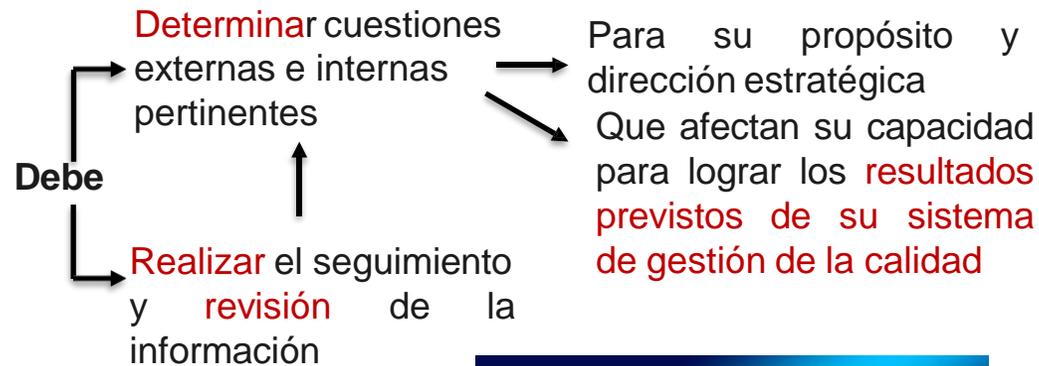
9.1.3 Análisis y Evaluación

10.1 Mejora - Generalidades

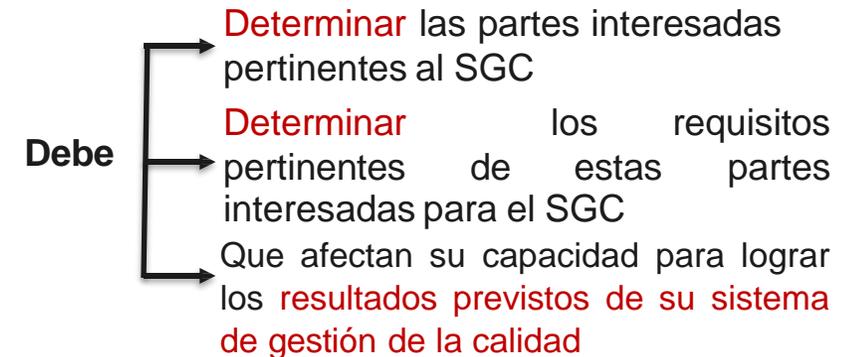
Capítulo 4. Contexto de la organización



4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO



4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS





Capítulo 5. Liderazgo

5.1.2 Enfoque al cliente

- La **alta dirección debe** demostrar **liderazgo y compromiso** con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que:
 - a) se **determinan**, se **comprenden** y se **cumplen** regularmente los **requisitos del cliente** y los legales y reglamentarios aplicables;
 - b) se **determinan** y se **consideran** los **riesgos y oportunidades** que pueden afectar a la conformidad de los productos y los servicios y a la capacidad de aumentar la **satisfacción del cliente**;
 - c) se **mantiene** el **enfoque** en el aumento de la **satisfacción del cliente**.

Capítulo 8. Operación

2. REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

1. COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

Debe → Incluir

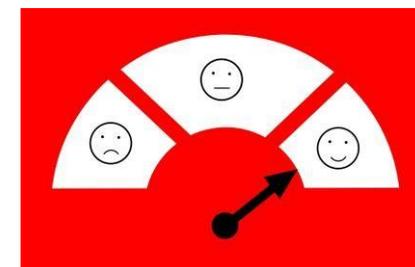
Proporcionar la **información** relativa a los productos y servicios

↓
Tratar las consultas, los contratos o los pedidos, incluyendo los cambios

Obtener la **retroalimentación** ↓ de los **clientes** relativa a los productos y servicios, incluyendo las **quejas de los clientes**;

↓
Manipular o controlar las **propiedades del cliente**

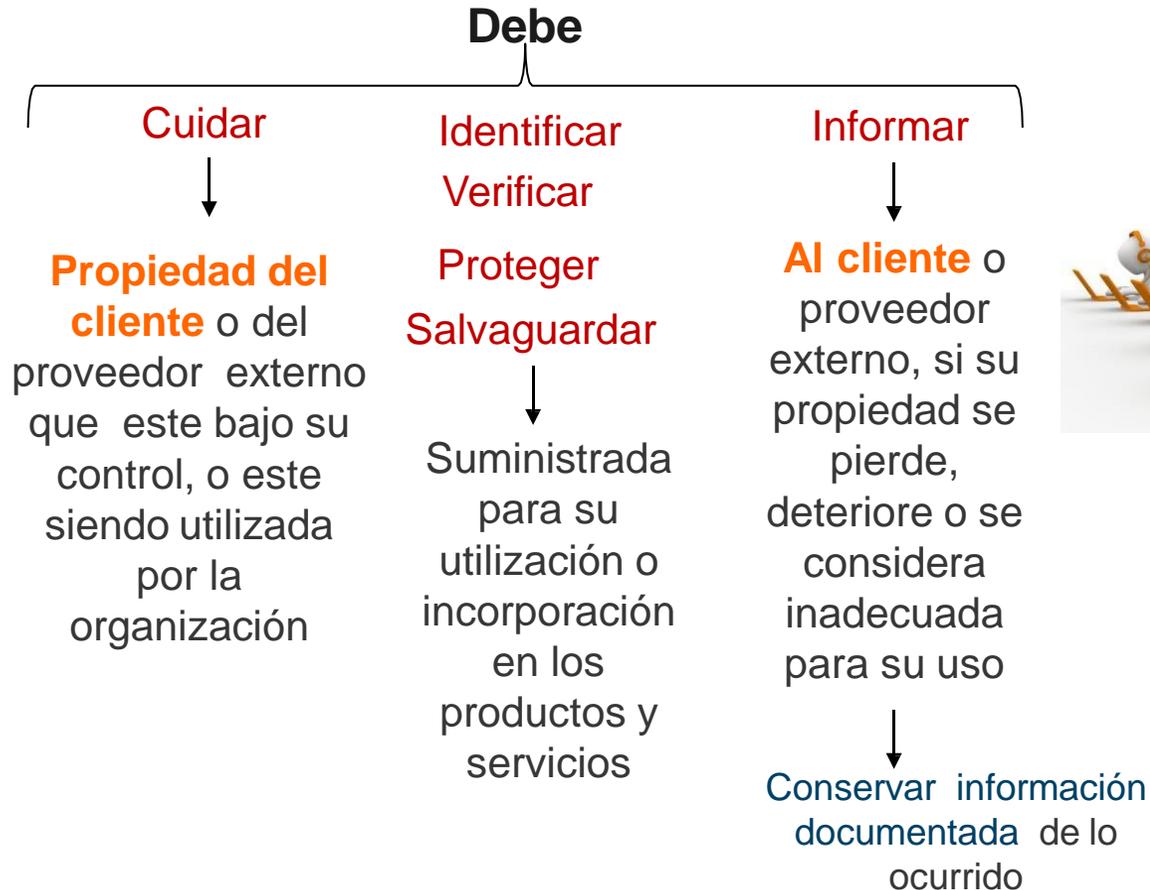
↓
Establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.



Capítulo 8. Operación

8.5 PRODUCCIÓN Y PROVISIÓN DEL SERVICIO

8.5.3 PROPIEDAD PERTENECIENTE A LOS CLIENTES O PROVEEDORES EXTERNOS

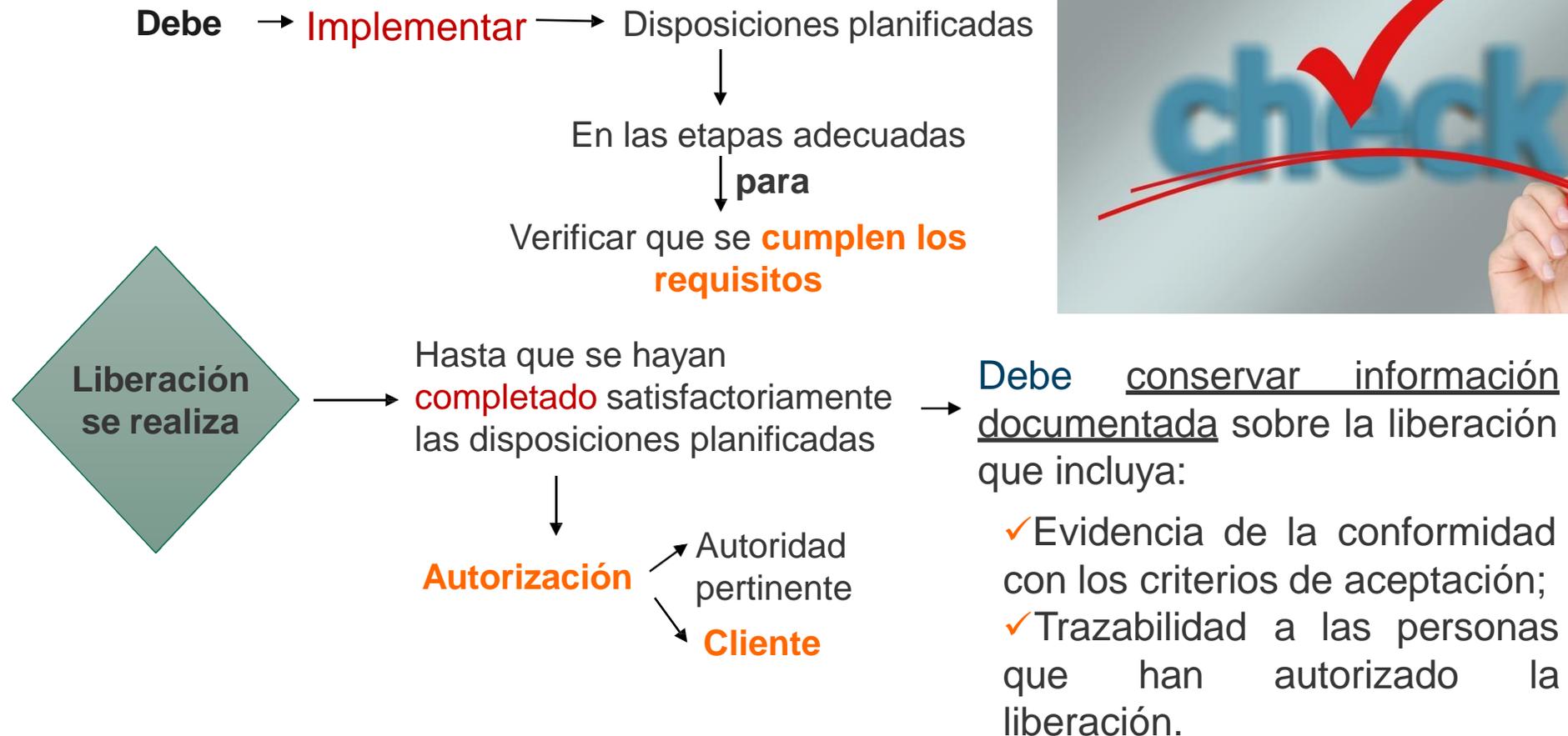


8.5.5 ACTIVIDADES POSTERIORES A LA ENTREGA



Capítulo 8. Operación

8.6 LIBERACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS



Capítulo 9. Evaluación del desempeño

9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

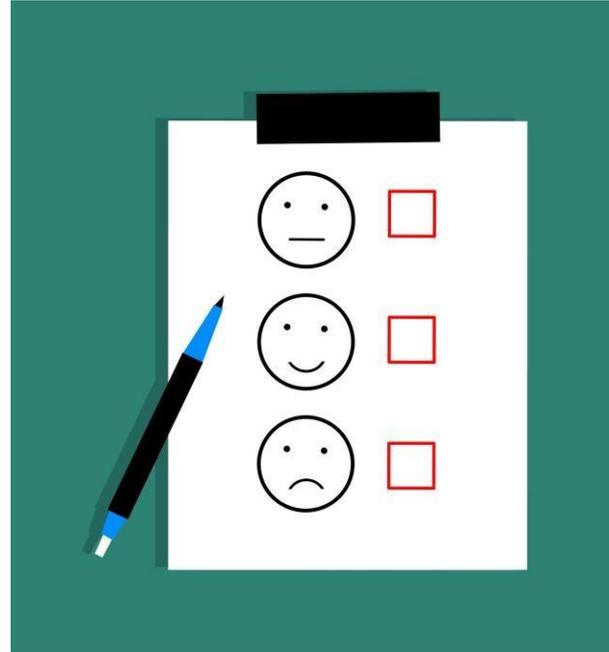
9.1.2 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Debe
↓
Realizar
↓
seguimiento de las **percepciones de los clientes** del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas

Debe
↓
Determinar
↓
métodos

- obtener
- realizar seguimiento
- revisar

↓
Información de las percepciones del cliente



9.1.3 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

Debe
↓
Analizar **^** **Evaluar**
↓
Datos e información apropiados del seguimiento y medición

↓
Los Resultados se utilizan
↓
para

Evaluar

- ← necesidad de mejoras en el SGC
- ← desempeño proveedores externos
- ← eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades
- conformidad
- **grado de satisfacción del cliente**
- desempeño y la eficacia del SGC

↓
lo planificado se ha implementado de forma eficaz



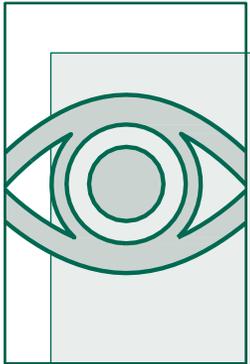
Capítulo 10. Mejora

10.1 Generalidades

- La organización debe determinar y seleccionar oportunidades de mejora e implementar cualquier **acción** necesaria para **cumplir los requisitos del cliente** y aumentar la **satisfacción del cliente**.
- Estas deben incluir:
 - Mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras;
 - corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados;
 - mejorar el desempeño y la eficacia del SGC.
- NOTA: Los ejemplos de mejora pueden incluir corrección, acción correctiva, mejora continua, cambio abrupto, innovación y reorganización.

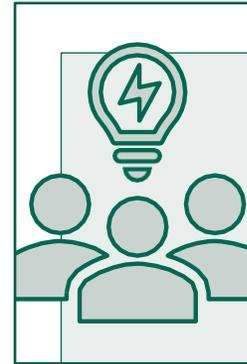
4. La satisfacción del cliente

Herramientas para identificar las necesidades del cliente



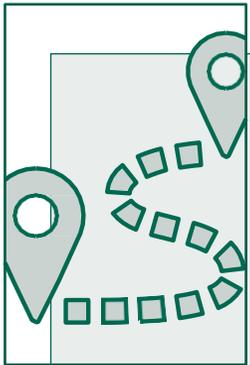
Observación encubierta

- Es una herramienta que se usa para obtener información sin intervenir con el cliente, evitando influir y así obtener objetividad en los resultados.



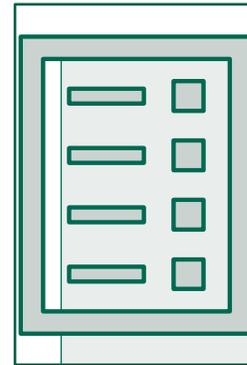
Focus Group

- Permite conocer las opiniones de un grupo de personas sobre un producto o servicio, mediante una entrevista cualitativa y discusión grupal.



Customer Journey Map

- Es un diagrama que se utiliza para comprender las necesidades y motivaciones del cliente, mostrando todos los momentos de contacto con la organización.



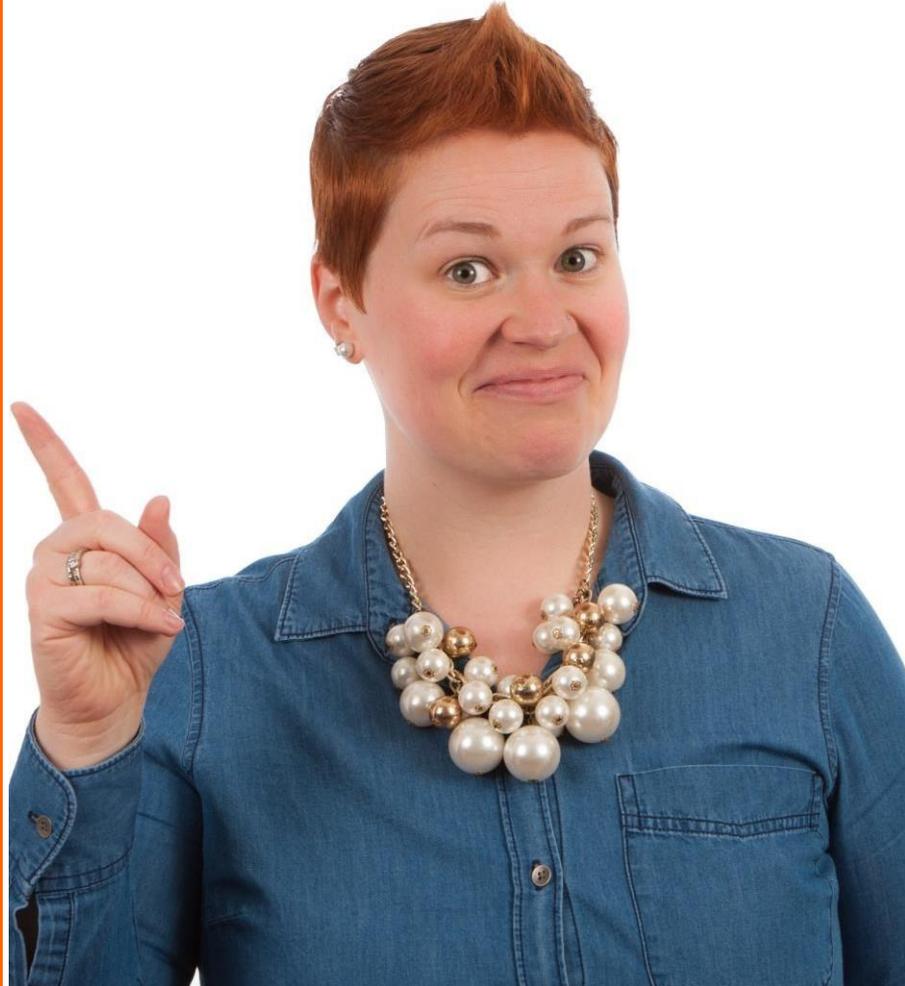
Encuestas

- Es un mecanismo rápido para obtener información que puede ser analizada frente a lo que espera el cliente, pero que también sirve para medir su satisfacción.

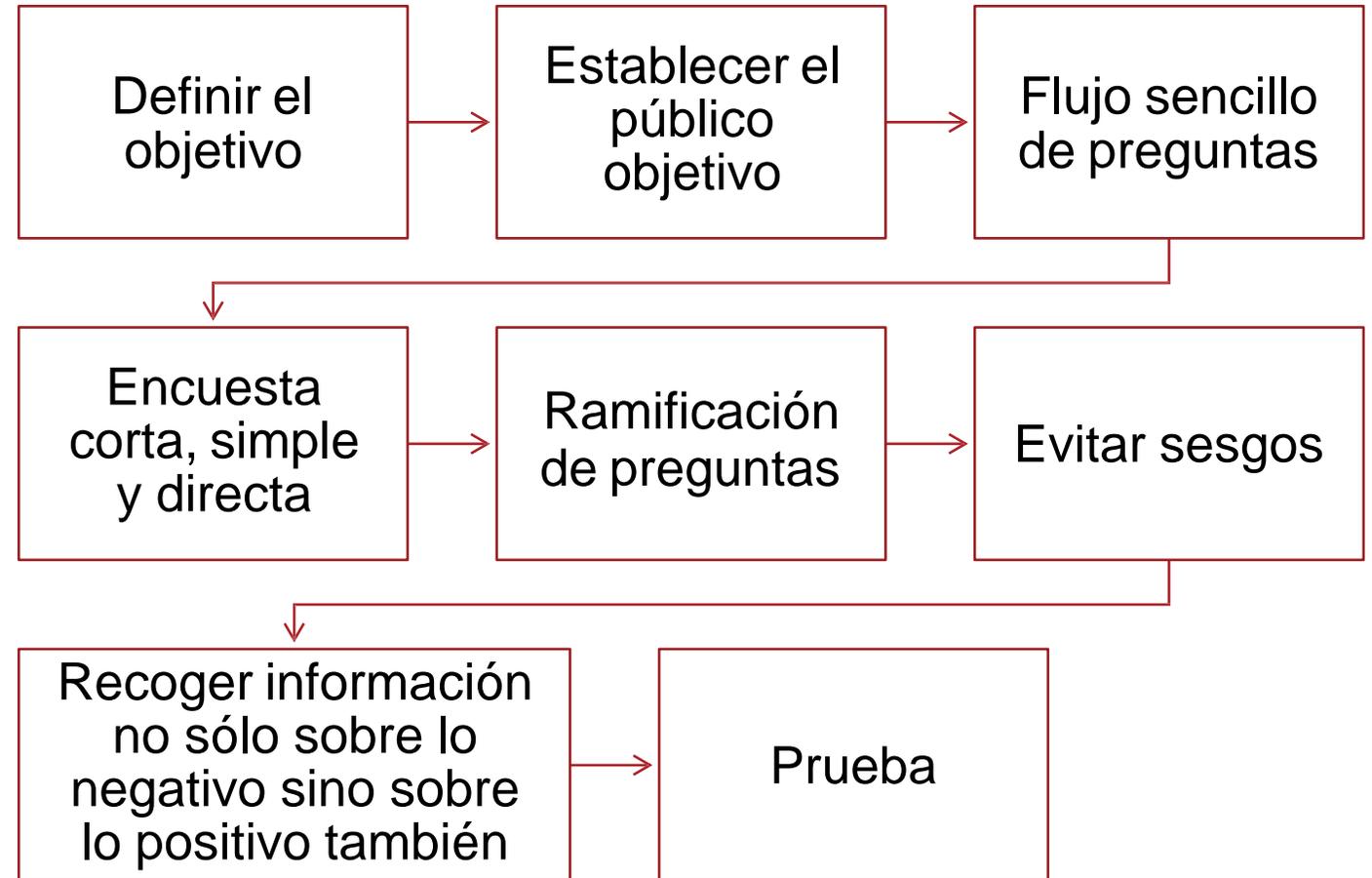


Las encuestas – enfoque por proceso





Elementos clave al diseñar encuestas





Definir el objetivo

- Entender qué es lo que se quiere obtener con la encuesta, sobre qué proceso o actividad se quiere hacer la revisión, es el primer paso para alcanzar un resultado efectivo.
- Analizar el objetivo comercial que se quiere lograr o el objetivo de un proceso o una actividad que se quiere cumplir puede definir con claridad el objetivo de la encuesta.



Establecer el público objetivo

- Una decisión importante para iniciar es saber quién puede dar las opiniones que se necesitan para cumplir el objetivo.
- En algunos casos la decisión puede ser obvia, pero en otros hay que seleccionar cuidadosamente la población que podrá responder la encuesta.
- Coherencia entre la población seleccionada y lo que se quiere analizar con la encuesta.



Flujo sencillo de preguntas

- La encuesta puede tener preguntas diversas que pueden incluir desde información demográfica que puede servir para clasificar los resultados, hasta preguntas específicas que pueden ser cerradas, abiertas o combinadas.
- Las encuestas más efectivas se caracterizan por ser:
 - Fáciles de presentar a los encuestados
 - Fáciles de llenar
 - Fáciles de procesar



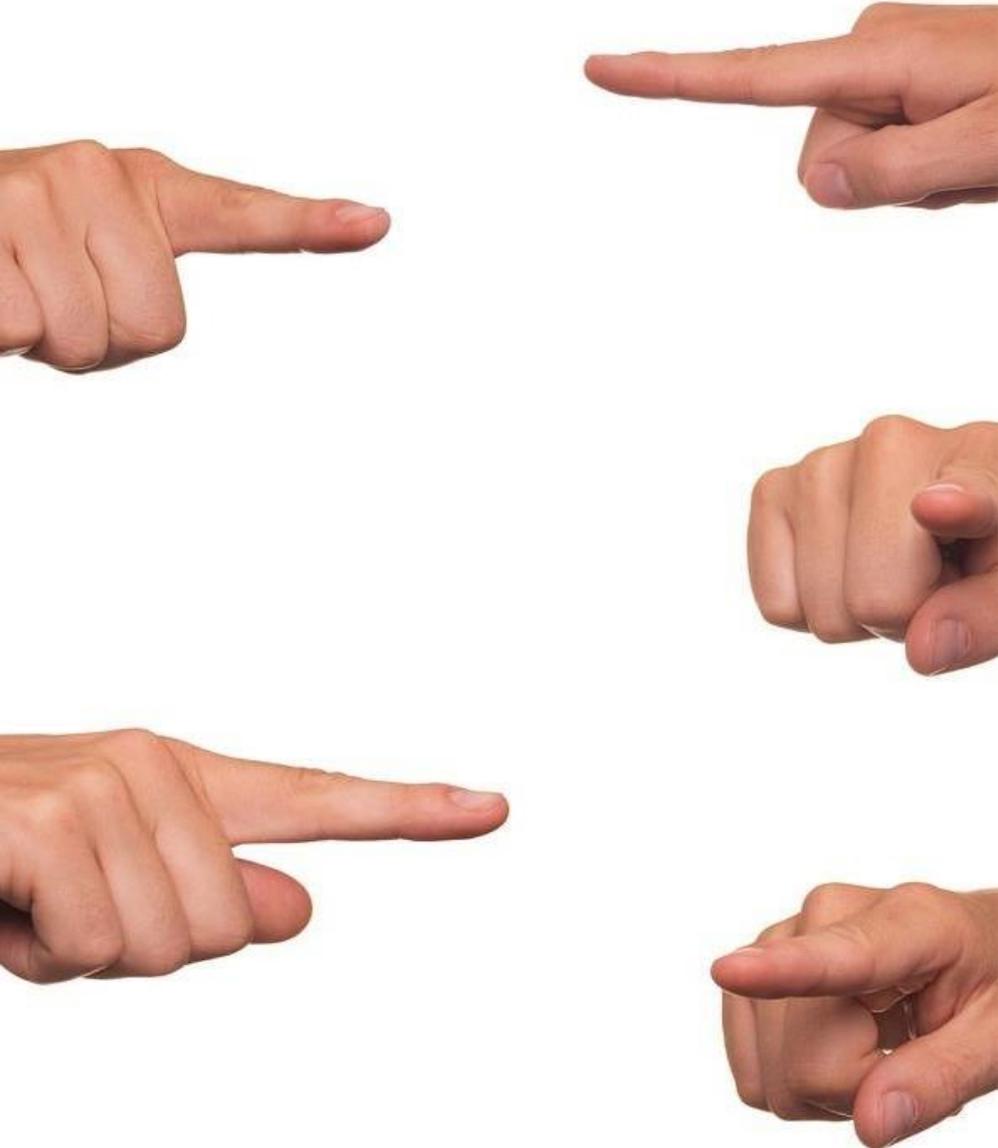
Encuesta corta, simple y directa

- Para que sea efectiva una encuesta no debe ser demasiado larga
- La pregunta debe formularse tan corta y concreta como sea posible.
- Lenguaje sencillo
- Evitar preguntas compuestas (dos preguntas en una sola)
- Personalizar las preguntas, utilizar “usted...”
- Tipos de preguntas:
 - Cerradas: Selección múltiple, numéricas, si o no.
 - Abiertas: Comentarios en las respuestas



Ramificación de preguntas

- La ramificación de preguntas es cuando se condiciona una pregunta en otras preguntas en función de cómo un encuestado respondió a la pregunta anterior.
- Permite obtener más información y evita que los encuestados respondan preguntas sobre las que no pueden presentar alguna opinión.
- Si bien las ramificaciones son útiles no es recomendable excederse porque se puede perder el foco.
- Ejemplo:
 - ¿Visita usted regularmente las instalaciones de la compañía?
 - Si su respuesta es afirmativa por favor indique...



Evitar sesgos

- Hay sesgo en una pregunta cuando está redactada o formulada de manera que predispone a las personas a dar una respuesta específica.
- Si las preguntas de la encuesta son difíciles de entender, también es difícil que los clientes respondan con sinceridad.
- Ej.: ¿Está usted a favor de la construcción de un parque que podría atraer delincuencia e inseguridad en el sector?



Recoger información no sólo sobre lo negativo sino sobre lo positivo también

- La evaluación de las malas experiencias es tan importante como aquellas que han sido exitosas. Vale la pena permitir espacios para comentarios que permitan entender qué se hizo bien.
- Ejemplo:
 - ¿Cómo calificaría su experiencia en la tienda?
 - Muy mala, Mala, Regular, Buena, Muy Buena
 - Indícanos cómo podemos hacerlo mejor la próxima vez
 - o
 - Cuéntanos qué factores te llevan a otorgar esa calificación



Prueba

- Antes de compartir la encuesta con los encuestados es bueno hacer una prueba, enviarla con un pequeño grupo de gente conocida que puedan hacer retroalimentaciones para asegurar la efectividad de los resultados.



Análisis y reporte de resultados

- La presentación de los resultados debe hacerse de una forma sencilla, apoyarse de gráficos e imágenes es una buena alternativa.
- En el reporte de los resultados incluya los comentarios que hayan hecho los encuestados (transcritos del formulario) o las interpretaciones que sean pertinentes frente a los resultados destacables.
- Siempre incluya:
 - Objetivo de la encuesta
 - Metodología aplicada (Población encuestada, medio por el que se aplicó la encuesta, tipo de preguntas)
 - Resultados y puntos destacados



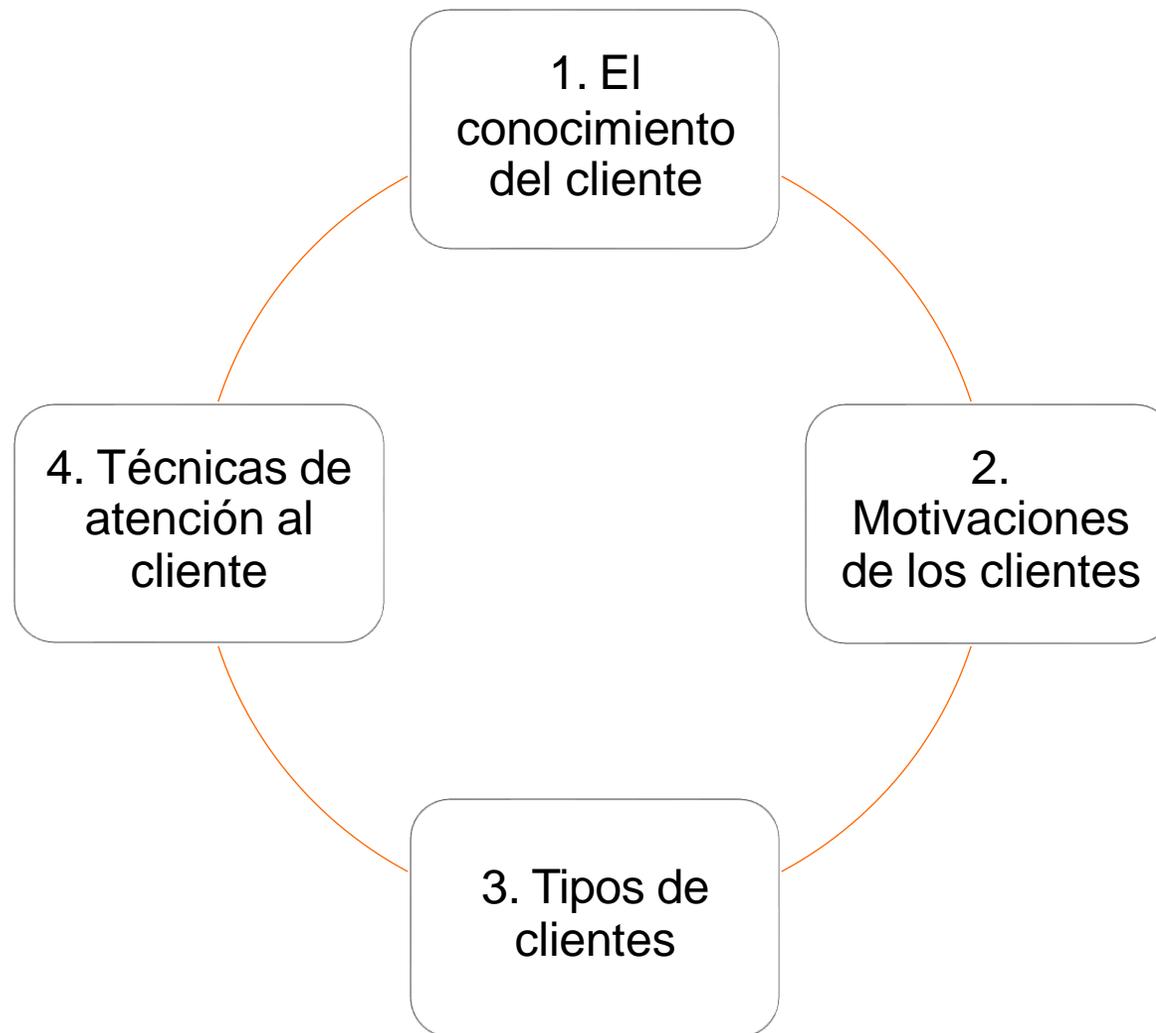
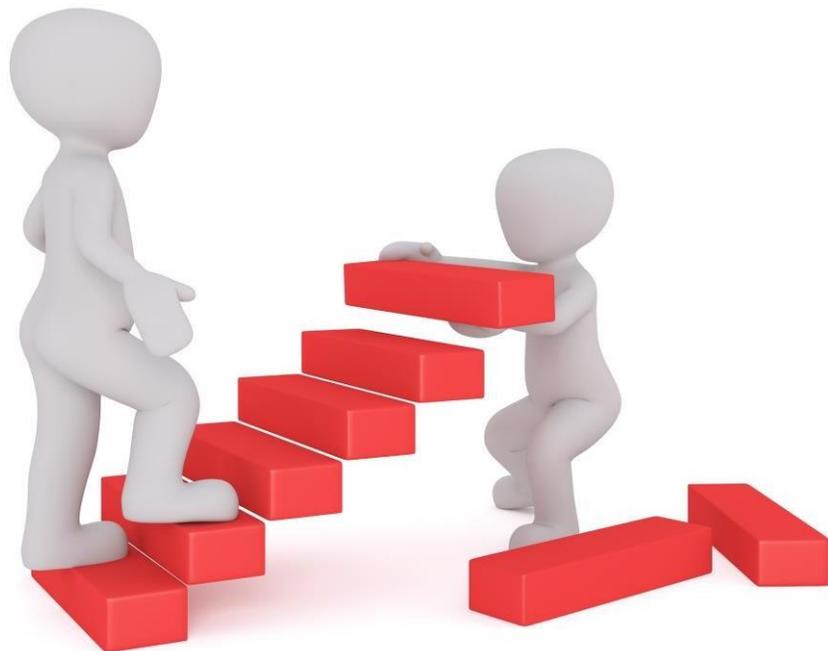
4. Aumentar la satisfacción del cliente



Escuchar al cliente

- Los clientes usualmente dicen lo que piensan, a veces de forma explícita y en otras ocasiones con el lenguaje no verbal.
- Se pueden entender cuatro estados mentales de los clientes en los momentos de verdad:
- Furioso: la ira maneja al cliente y se puede contagiar a los colaboradores de la empresa.
- Triste: la decepción, la desesperanza son la característica fundamental de estos clientes
- Feliz: Es el estado deseable y a la vez el que menos se escucha para entender lo que se hace bien.
- Asustado: El cliente siente temor de acercarse por la incertidumbre hacia el futuro.

Aumentar la satisfacción





1. Conocimiento del cliente

- El personal de atención al cliente deberá tener en cuenta los factores que determinan el comportamiento del cliente.
- Si su objetivo es influir en este comportamiento será imprescindible que conozca de qué depende y cómo funciona



2. Motivaciones de los clientes

- Para obtener la satisfacción del cliente, habrá que conocer cuáles son sus expectativas y sus motivaciones. En definitiva, habrá que averiguar cuál es el **beneficio** que espera obtener.
- Las motivaciones del cliente pueden ser conscientes o racionales pero también inconscientes, emotivas, y, incluso, irracionales. En el trato con el cliente ha de intentar ver qué hay detrás de sus manifestaciones, cuáles son sus motivos más profundos.
- Entre las **motivaciones racionales** podemos mencionar: la seguridad, el dinero, el interés, la comodidad, las necesidades fisiológicas, el confort, el ahorro, la rentabilidad, la eficacia, el bienestar, etc.
- Como **motivaciones afectivas** podemos destacar, por ejemplo, la simpatía, la amistad, el amor, el orgullo, el ideal, la estima, el hecho de ser útil, la novedad, el poder, la pasión, etc.

Tipos de clientes

- Los clientes o clientes potenciales de los productos o servicios tienen una serie de **características** a tener en cuenta, sin hacer juicios de valor.
- El cliente no siempre sabe lo que quiere, es exigente, quiere ser tratado de manera diferente del resto, etc.
- Es importante tener conocimiento psicológico del cliente, ya que a partir de este conocimiento será necesario elaborar unas normas de trato, que serán diferentes en función de las características psicológicas del cliente.
- Una vez la empresa identifica el tipo de cliente, establece un sistema de relaciones beneficiosas para ambas partes; los clientes son personas y, en el proceso del servicio, la comunicación es esencial para alcanzar los objetivos.



Tipos de clientes

- A la hora de tratar los clientes, habrá que tener en cuenta de qué tipo son, en cuanto a su relación con la empresa y con la rentabilidad que generan, pero, sobre todo, en cuanto a su personalidad y que **adaptamos nuestro comportamiento a sus necesidades**. Por ejemplo:
 - Con un cliente altivo o con un **cliente exigente** hay que mantener una **escucha activa** para discriminar cuáles de sus demandas son razonables y cuáles no. Se les debe tratar con el máximo respeto, generarles confianza y **facilitarles información** concreta.
 - Con un **cliente grosero o impertinente** hay que mantener en todo momento una **actitud educada** y no caer en sus provocaciones ni responder en los mismos términos. Si aún así no hay un cambio de actitud por su parte, es necesario cerrar con amabilidad la conversación, aplazándosela para un momento en que el estado de ánimo del cliente sea más adecuado.

Técnicas de atención al cliente

- Los motivos principales por los que se establece una comunicación con los Clientes es poder transmitir información sobre el producto o servicio.
- Dar a conocer la Empresa o sus Servicios.
- Coordinar acciones de venta y postventa
Solucionar conflictos derivados de quejas y reclamaciones .

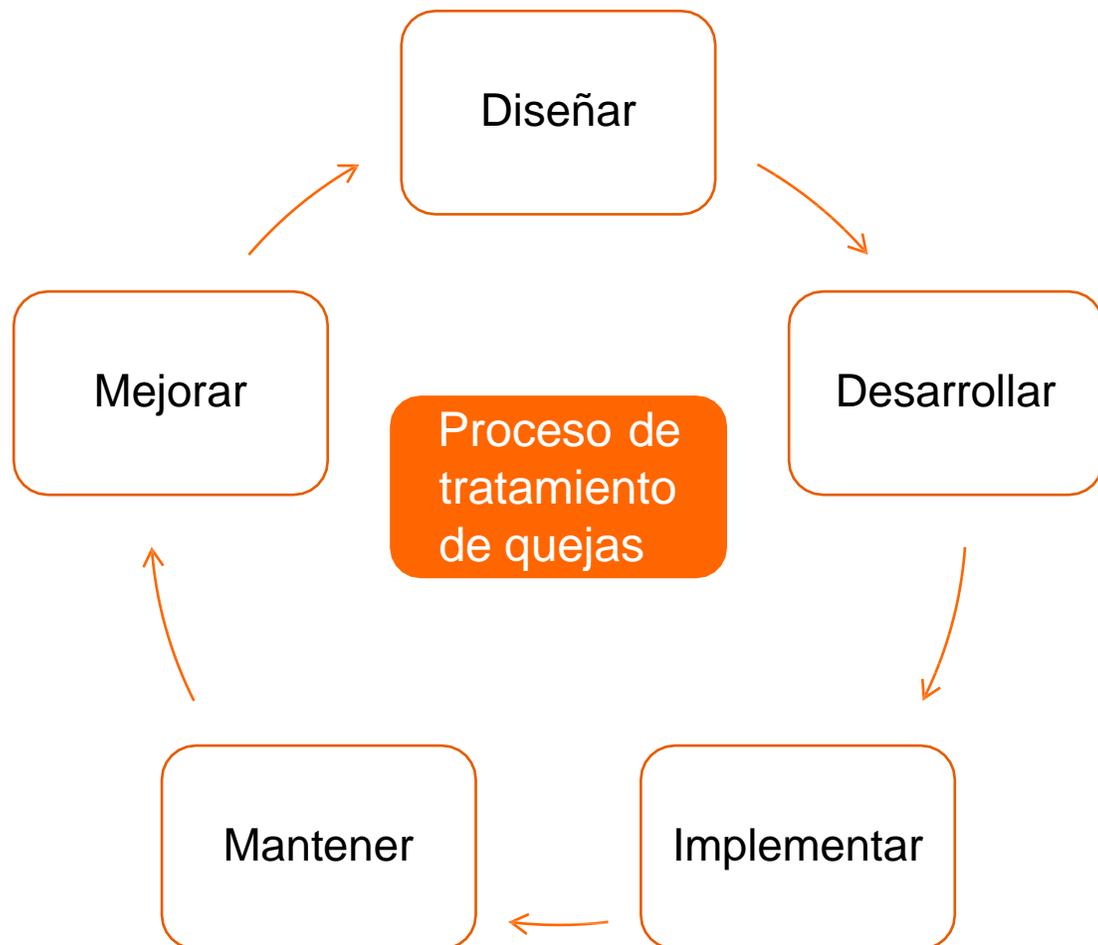


5. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones. ISO 10002:2018



Personería
de Bogotá, D. C.

Tratamiento de quejas en las organizaciones



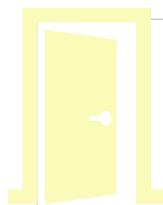
■ Beneficios:

- Aumentar la **satisfacción** del cliente
- Incrementar la **capacidad** de la organización de resolver las quejas de forma coherente, sistemática y responsable.
- Aumentar la **habilidad** de la organización para identificar tendencias, eliminar causas y mejorar las operaciones.
- Proporcionar una **base para revisar y analizar** continuamente el proceso de tratamiento y los de mejora.

Principios de objetividad en el proceso de tratamiento de las quejas



Compromiso



Apertura



Imparcialidad



Confidencialidad



Accesibilidad



Exhaustividad

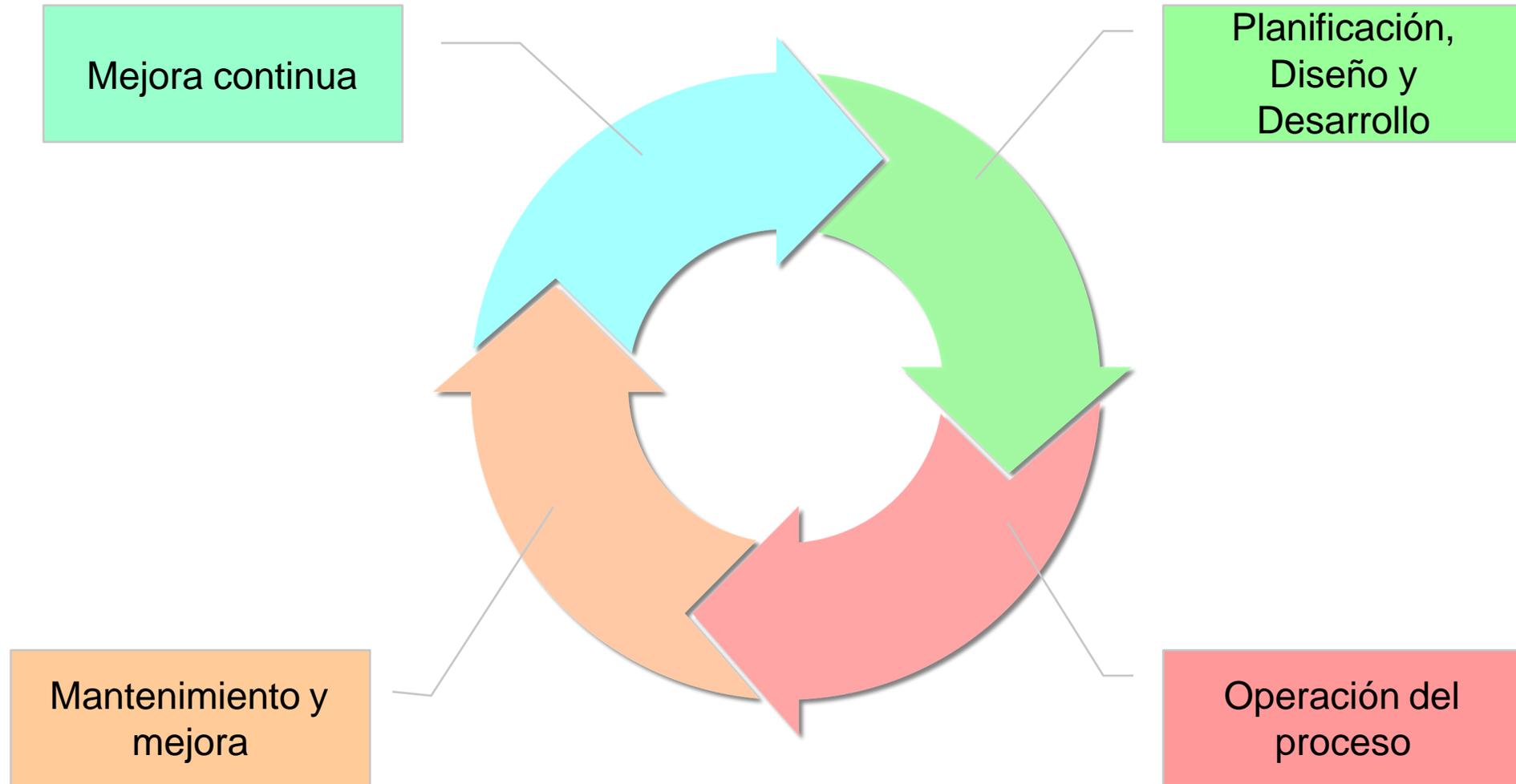


Equidad



Sensibilidad

Proceso de tratamiento de quejas





Operación del
proceso

Operación del proceso de tratamiento de quejas







¡Gracias!



Personería
de Bogotá, D. C.