

La importancia de implantar un sistema de gestión de calidad en la atención al cliente

Simplificar la importancia que tiene la implantación de un sistema de gestión en el proceso de atención al cliente en el espacio reservado para este artículo, es una tarea ardua que me puede llevar a dejar temas que otras personas pueden considerar de vital importancia. Voy a intentar centrarme en los aspectos que en mi opinión son los más importantes, y de los que derivan después muchas otras acciones que son también necesarias.

Si retrotraemos la vista atrás, observamos como en sus orígenes la *Calidad* era un concepto exclusivamente ligado al *producto*, y en concreto al cumplimiento de unos requisitos que éste debía cumplir. El *Control de la Calidad* permitía separar los productos buenos de aquéllos que presentaban defectos o desviaciones sobre los requisitos previamente establecidos. Había por tanto un alto coste, puesto que la producción se hacía pero no todo el producto podía salir a la venta. En este modelo solo participaban los departamentos de producción y, posteriormente, el de control, siendo los responsables de estos departamentos los protagonistas del proceso. El cliente no tenía relación con la calidad, y de tenerla era mínima.

Con el paso del tiempo, la *Calidad* evoluciona y se empieza a asociar también a las empresas de *prestación de servicios*. El concepto de *Control de la Calidad* evoluciona hacia el concepto de *Gestión de la Calidad*, entendiéndose ésta como el conjunto de actividades orientadas a satisfacer las necesidades del cliente al menor coste posible. En este modelo se busca la participación de todas las actividades de la empresa y evitar errores en la fabricación de productos o en la prestación de servicios. El protagonismo de la *Gestión de la Calidad* pasa a ser de la Dirección de la compañía. Los clientes pasan a tener un papel fundamental en el proceso. Y así se reconoce en la norma ISO 9001, *Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos*, que dedica un capítulo específico a la *Satisfacción del Cliente* («La empresa debe llevar un seguimiento de la satisfacción de los clientes para conocer el grado en que se cumplen los requisitos que los clientes esperan obtener con los productos y/o servicios que ofrece la organización»).

Aunque en el presente artículo nos vamos a centrar en el *Cliente*, conviene poner de manifiesto que hoy en día, al hablar de los sistemas de gestión, es más común utilizar los términos *Grupos de Interés* o *Stakeholders*, más amplio que el de *Cliente* al con-

templar todas las personas, colectivos u organizaciones que se relacionan con la empresa: accionistas, inversores, empleados, proveedores, administraciones públicas, etc. Todos ellos, además de los clientes, juegan un papel fundamental en el desarrollo de la misión y en la consecución de los objetivos de una organización. En consecuencia, muchas de los comentarios que aparecen a continuación son igualmente aplicables a esos otros grupos de interés distinto del de los clientes.

Además, el presente artículo va a considerar la atención al cliente en empresas de prestación de servicios: asesorías, servicios de prevención, consultoras, etc.

Lo normal es que cada cliente sea un mundo diferente del resto. Cada uno tiene sus propias expectativas y necesidades. Satisfacer las de un cliente puede llevarnos a no poder cumplir las expectativas y necesidades de otro. Entonces, ¿cómo podemos gestionar las relaciones con los clientes para lograr la máxima satisfacción posible en cada uno de ellos?

Con el paso del tiempo, la *Calidad* evoluciona y se empieza a asociar también a las *empresas de prestación de servicios*.

Decíamos en el segundo párrafo que en la *Gestión de la Calidad* el liderazgo lo tiene la Dirección de la Empresa, y participan todas las actividades y áreas de la compañía. En definitiva, es necesario involucrar a toda la plantilla. Para conseguir la máxima satisfacción posible del cliente, todos los empleados deben enfocar su trabajo al cliente. Es necesario establecer unas políticas y procesos de *comunicación interna* y *formación* que permitan a cada empleado conocer cómo interviene su trabajo en la satisfacción del cliente, e involucrarle en la consecución de ese objetivo.

Conseguido el *Enfoque al Cliente*, lo siguiente es conocer las expectativas, requisitos y necesidades de los clientes. En definitiva, debemos *conocer al cliente*. Esta es una de las tareas que la mayoría de las empresas no hacen o creen que realizan adecuadamente, pero raro es encontrarse con organizaciones

que tiene desarrolladas e implantadas herramientas que permitan conocer, gestionar y evaluar el cumplimiento de los requisitos, expectativas y necesidades de los clientes. Generalmente, el conocimiento se queda en el empleado que tiene la relación directa con el cliente. Todo lo más, nos encontramos con encuestas de satisfacción, generalmente no planificadas y con resultados poco analizados por la Dirección, a pesar de lo establecido al respecto por la norma ISO 9001. ¿por qué no implantar metodologías y herramientas similares que las que se implantan para homologar y evaluar a los proveedores, o las que se tienen para la contratación y evaluación de los empleados?

Tener un buen proceso y herramientas adecuadas para conocer al cliente y evaluar periódicamente su satisfacción, nos permite tomar las decisiones de negocio más adecuadas a los propósitos de la organización. Por ejemplo, si los clientes de la empresa son mayoritariamente empresas de reducido tamaño, con escasos recursos económicos o no económicos, una decisión de subida de precios o de trasladar parte de nuestra carga de trabajo a la empresa, puede conllevar un número de bajas que tenga una alta repercusión en nuestra cuenta de resultados.

La información recogida a través de las herramientas implantadas debe ser tratada y evaluada por la organización.

Pero no solo las decisiones internas tienen repercusión sobre nuestros clientes. Una campaña agresiva de captación de clientes por un competidor o una situación de crisis económica como la que hemos sufrido hace unos años, nos puede producir una merma importante de nuestro negocio. En uno u otro caso, un buen conocimiento de los clientes permite tomar con carácter previo decisiones de fidelización y prevenir o minorar los efectos nocivos de decisiones internas o externas.

En muchas ocasiones nos encontraremos que una decisión que puede ser buena para unos clientes es sin embargo mala para otros. El conocimiento de la cartera de clientes nos permitirá saber cómo afectaría a nuestra cuenta de resultados a corto y hacer previsiones a largo, Nos permite por tanto tomar decisiones que aunque puedan ser nocivas de inmediato, pueden ser buenas en el medio y largo plazo (captación de nuevos clientes de más calidad, por ejemplo) y garantizar la sostenibilidad de nuestra empresa.

Para esto, son muy aconsejables las *Matrices de Materialidad y Priorización*. Nos permiten clasificar a los clientes en base a los aspectos más importantes de la misión y objetivos de la empresa, y estable-

cer que colectivo tiene mayor o menor impacto en la cuenta de resultados. Para que estas matrices sean realmente efectivas, deben realizarse en un estadio anterior, en el que se identifiquen todos los *Grupos de Interés* (es aconsejable también identificar *Subgrupos*), se conozcan los requisitos, expectativas y necesidades de cada uno de ellos, y se establezcan los objetivos de la empresa en sus relaciones con ellos.

Claro, que tener implantadas metodologías y herramientas no garantiza el éxito. Es necesario que estas herramientas se nutran de la información necesaria. Aquí es donde juega un papel fundamental el empleado. Deben establecerse procedimientos de recogida de toda información que nos permita conocer al cliente, no solo en el momento de su captación, sino también a lo largo de la relación mantenida. La información que se obtiene de la relación diaria y directa suele ser más efectiva que la que se obtiene a través de encuestas de satisfacción, que en muchas ocasiones no hacen si no incomodar al cliente. Establecer y gestionar un buen sistema de recogida de *Sugerencias* y *Reclamaciones* es básico en nuestro objetivo de conocer al cliente.

La información recogida a través de las herramientas implantadas debe ser tratada y evaluada por la organización. En este caso, el llamado *Responsable de Calidad* (no tiene por qué ser una persona de la propia organización), que deberá hacer un informe que se eleve a la Dirección para su análisis y toma de decisiones de gestión y de mejora. La llamada *Revisión por la Dirección* prevista en la norma ISO 9001 es el espacio en el que se debe hacer este análisis y toma de decisiones.

Para finalizar, es preciso señalar que la recogida de información de los clientes es la herramienta que nos permite mejorar la atención al cliente, y en consecuencia en la satisfacción de éstos. Con esa información sabremos qué opinan los clientes de nuestro *Servicio de Atención al Cliente*, tanto a nivel colectivo como individual, y planificar las acciones de comunicación, concienciación y formación necesarias.



ENRIQUE SÁNCHEZ