

Sistemas de Gestión de la Calidad integrando la experiencia de los clientes

Quality Management Systems by integrating consumer experience

Ing. Yordania González López ^{1*}, Dr.C. Ester Susana Michelena Fernández ²

Recibido: 03/2020 | Aceptado: 08/2020

Palabras clave

Calidad
Sistemas de Gestión
de la Calidad
Proceso
Mejora

Resumen

Este trabajo estudia los Modelos de Gestión de la Calidad, enfatizando en las debilidades de la ISO 9001 en el contexto actual y evaluando la necesidad de incorporar a estos sistemas mejoras. A partir de los estudios realizados, se pudo evidenciar los resultados de los modelos para optimizar la experiencia de los clientes. Esta investigación permitió incorporar, además, mejoras al Sistema de Gestión de la Calidad implementado por la Norma Internacional ISO 9001: 2015, con aspectos de los Modelos más utilizados de Experiencia de los Clientes, en aras de lograr mediciones y controles capaces de ofrecer información crítica sobre el desempeño de los procesos y facilitar tanto la toma de decisiones en aquellos relacionados con los servicios que se prestan actualmente como para la implementación de los nuevos.

Keywords

Quality
Quality Management
Systems
Process
Improvement

Abstract

This paper studies the Quality Management Models, emphasizing the weaknesses of ISO 9001 in the current context and evaluating the need to incorporate improvements to these systems. From the studies carried out, it was possible to demonstrate the results of the models to optimize the customer's experience. This research also allowed incorporating improvements to the Quality Management System implemented by the International Standard ISO 9001: 2015, with aspects of the most used Customer Experience Models, in order to achieve measurements and controls capable of providing critical information on the performance of the processes and facilitate decision-making in those related to the services currently provided as well as for the implementation of new ones.

Introducción

Son muchos los desafíos por los que atraviesan actualmente las organizaciones para asegurar un lu-

gar pertinente en la desafiante sociedad. Estas entidades operan en un contexto caracterizado por los cambios acelerados, la globalización de los mercados,

1 Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. ETECSA. yordania.gonzalez@etecsa.cu

2 Universidad Tecnológica de La Habana "José Antonio Echeverría" (CUJAE). emichele@tesla.cujae.edu.cu

los limitados recursos y la aparición de los conocimientos como herramienta principal.

La dinámica de la actual sociedad ha dejado atrás paradigmas organizacionales tradicionales para dar lugar a nuevas concepciones sustentadas en un enfoque de organizaciones inteligentes. Estas organizaciones se encuentran en permanente aprendizaje consigo mismas y con su entorno, en constante construcción desde una visión sistémica e innovadora, que además de transformarlas las desarrolla de forma acertada, según las demandas del convulso y exigente entorno social.

“Mejorar es mejorar los procesos” (Secanell, 2003). Es por ello que se hace tan necesario la mejora de los procesos clave de éxito, aquellos que se consideran que son imprescindibles para cumplir bien con la misión de la entidad. Las organizaciones tendrán que aprender a mejorar de una manera controlada, sistemática y permanente, en oposición a una manera intuitiva, a sopetones y sin ninguna seguridad en los resultados a obtener. Las entidades que todavía no han iniciado sus procesos de mejora tendrán que pasar de una gestión intuitiva y personalista, a una “universal” y estandarizada.

Es importante señalar que los procesos siempre se pueden mejorar. En este sentido, se hace evidente que cuanto mejor es el nivel de calidad de un proceso, más difícil es corregirlo. Sin embargo, siempre se puede hacer algo para que en un punto del proceso se encuentre una manera de mejorarlo y por tanto optimizar su resultado, con vistas a conseguir un alto grado de calidad.

El objetivo de esta investigación consiste en brindar mejoras al Sistema de Calidad a partir de los aportes de los Modelos actuales para la optimización de la Experiencia de los Clientes, luego de evaluar las debilidades de la Norma ISO 9001: 2015.

La investigación se estructuró de la forma siguiente:

I.- Estudio de los Modelos de gestión de la Calidad. Se realizó un estudio de los modelos establecidos para la gestión de la calidad y se analizaron los beneficios y ventajas de la aplicación de los mismos.

II- ISO 9001. Principales características. Demostrar la complementariedad de la ISO con otros modelos.

III- ISO integrando Experiencia del Cliente. Proponiendo mejoras a los Sistemas de Gestión de la Calidad incorporando elementos de los Modelos para la optimización de la Experiencia de los Clientes.

Materiales y métodos

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron los siguientes métodos y técnicas para la recolección y procesamiento de datos:

Revisión documental o bibliográfica: Levantamiento de toda la información relevante y oportuna para la correcta definición del problema objeto de la investigación.

Entrevista: En el desarrollo de esta investigación se entrevistó una muestra de las partes interesadas del Sistema.

Observación: Desempeño de los trabajadores de contacto.

Diagrama Causa-Efecto: Organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas del problema sujeto a investigación.

Evaluación de la profesionalidad: 7 S de Mackensy.

Tormenta de ideas: Para identificar las principales causas que inciden sobre el problema sujeto de investigación, así como las posibles soluciones. Se utiliza además la reducción de listado para llegar a las expuestas finalmente.

Voto Ponderado: Se utiliza para, mediante el voto del equipo de trabajo, determinar las causas de mayor impacto sobre el problema y sobre las que deben definirse las acciones a desarrollar para su mejora.

Diagrama de Gham: Para la Confección del Plan de trabajo de la investigación.

Resultados y discusión

Estudio de los Modelos de gestión de la Calidad

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.

Con los años se vislumbran los grandes aportes que tributan a las organizaciones los Sistemas de Gestión de la Calidad y que tienen como principal objetivo incrementar la satisfacción del cliente, me-

dian­te procesos de mejora continua. De manera que, las organizaciones que los implementen puedan garantizar su capacidad de ofrecer productos y servicios que cumplan con las exigencias de sus clientes, gracias a una certificación que les brinda prestigio y garantías de calidad.

En las últimas décadas, el desarrollo del concepto de calidad ha dado lugar a la aparición de diversos Modelos de Excelencia o Calidad total, que se han consolidado como referentes para evaluar e implantar Sistemas de Gestión de Calidad en las organizaciones.

En la actualidad, existen diversos Modelos de Excelencia, de entre los que cabe destacar cuatro, todos ellos basados en premios de origen nacional o comunitario.

1. Modelo Deming. A mediados del siglo XX, el profesor Edwards Deming desarrolló este modelo de calidad en Japón, con el fin de contribuir en la mejora de la competitividad de este país. Gracias a él, la industria de Japón volvió a resurgir.
2. Modelo Malcon Baldrige. Se creó en 1987 en Estados Unidos con el propósito de hacer competencia a las empresas japonesas a través de la Calidad Total.
3. Modelo EFQM. Este modelo europeo fue diseñado en 1989 por la European Foundation for Quality Management, aunque el primer premio que otorgó no se concedió hasta 1992.
4. Modelo Iberoamericano. Es uno de los modelos más recientes, creado en 1999 por la Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad (FUNDIBEQ). Éste se basa en el modelo EFQM, por lo que entre ambos enfoques existen muy pocas diferencias.

En Latinoamérica existen además los Premios Nacionales de Calidad en diferentes países: Colombia, México, Chile, Argentina, Brasil y Cuba. Cada uno de estos modelos posee una serie de características propias que los hace diferentes. Cada método se basa en unos principios concretos o le concede mayor importancia a unos elementos sobre otros, sin embargo, todos comparten una serie de características comunes y unos principios por los que se debe regir la calidad.

De carácter voluntario. No son de cumplimiento obligatorio. Cada empresa, de manera voluntaria, decide asumir un modelo de gestión basado en la Excelencia y se compromete a llevarlo y respetarlo.

Constituyen un marco de referencia para mejorar los procesos y alcanzar la Calidad Total. Señalan los requisitos necesarios y establecen una serie de recomendaciones que orientan su puesta en práctica, pero no son prescriptivos, no se deben acatar como si fuera una ley. Las empresas deberán adaptarlo según sus necesidades.

Se pueden adaptar para cualquier tipo de empresa. Están diseñados para que puedan llevarse a cabo en cualquier tipo de empresa, con independencia de su tamaño o sector. Las empresas solo tendrán que adaptar el modelo seleccionado conforme a sus particularidades.

Sirven como método de autoevaluación. Además de constituir las bases para optar por los premios que dan nombre y servir de referente para implantar un sistema de gestión empresarial basado en la Excelencia, también permiten llevar a cabo una autoevaluación para analizar si se cumplen con las exigencias necesarias y averiguar qué procesos se deben mejorar para cumplir los objetivos de Calidad Total propuestos.

No prevén auditorías externas propiamente dichas. No plantean auditorías externas que lleven un riguroso control del cumplimiento de las condiciones necesarias, sin embargo, sí se plantean evaluaciones con este fin.

No son certificables. Su implementación no conlleva la consecución de un certificado, tal y como ocurre con la norma ISO 9001 de calidad, aunque sí se puede obtener un sello con diferentes puntuaciones, como el concedido por el modelo EFQM.

Los Modelos de Excelencia se basan en una serie de **principios comunes**:

Están **orientados a los resultados** y a la satisfacción de las partes interesadas, y no solo del cliente.

Conceden gran **importancia a la implicación de los líderes** para el éxito del modelo.

Se basan en un **enfoque por procesos**.

Buscan la **mejora continua**.

Le conceden gran importancia a los **procesos de innovación y aprendizaje**.

Requieren de nuevas **asociaciones y alianzas** para ser más eficaces.

Se basan en la **Responsabilidad Social**.

Estos Modelos de Excelencia pueden complementarse con la norma **ISO 9001**. Este estándar certificable de ámbito internacional establece los requisitos

necesarios para desarrollar un sistema de gestión de calidad que facilite el desarrollo de la empresa y la mejora de los procesos.

ISO 9001. Principales características

Los Sistemas de Gestión de la Calidad, tal como lo define la ISO en su serie de normas 9000 se desarrollaron como respuesta a los retos de una creciente globalización de los mercados y ha tenido una amplia aceptación. Su aplicación, según las normas ISO 9000, tiene como principal propósito promover el desarrollo de la estandarización en el mundo, con vistas a facilitar el intercambio internacional de mercancías y servicios, así como la cooperación en las esferas científicas, intelectuales, tecnológicas y en las actividades económicas.

Las organizaciones que aplican la Gestión de la Calidad exitosamente, presentan un número de características comunes. Ellas tienen bajo control los riesgos de la calidad y pueden demostrar la mejora progresiva en su historial de no conformidades y quejas de los clientes (Steinborn, 1995).

Según la norma ISO 9001:2015 la adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma internacional ISO 9001 son:

La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan, así como los legales y reglamentarios aplicables;

Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;

Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;

La capacidad de demostrar conformidad con requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad especificados.

Esta norma internacional emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos.

El ciclo PHVA según la ISO 9001:2015 puede aplicarse a todos los procesos y al Sistema de Gestión de la Calidad como un todo. (Figura 1).

Al implantar y aplicar eficazmente un Sistema de Gestión de la Calidad asumiendo la norma ISO y los códigos de Buenas Prácticas, los resultados estarán proyectados hacia un incremento en la **satisfacción del cliente**, un proceso de mejora continua y una atención constante hacia la conformidad de los requisitos de los clientes y las regulaciones legales aplicables para cada organización (Kenneth, 1997).

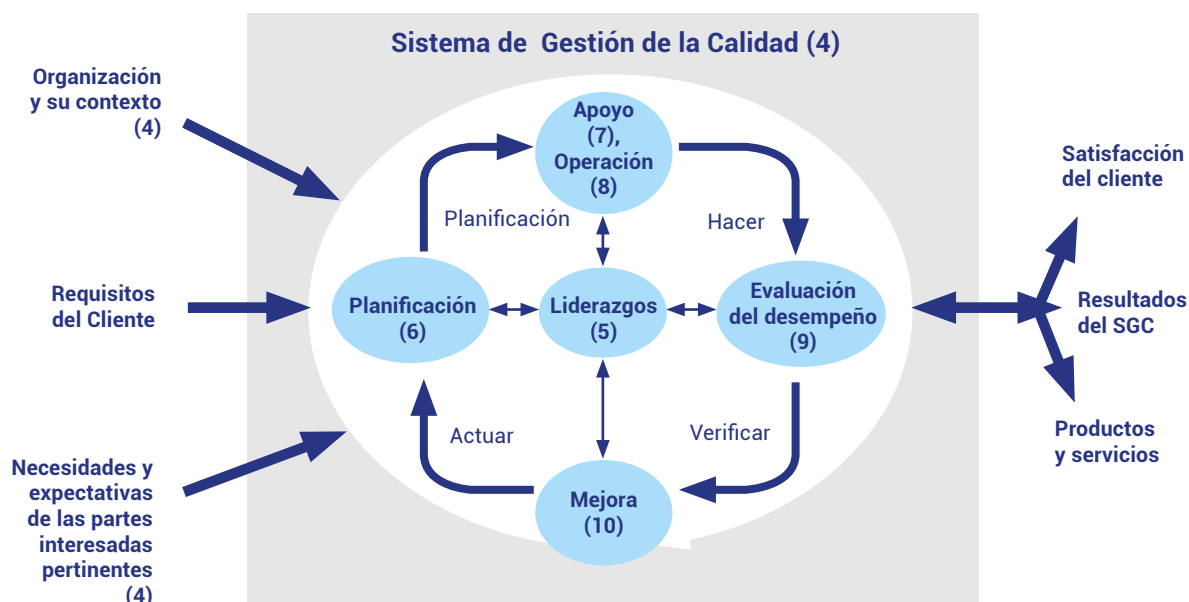


Figura 1. Modelo de los sistemas de gestión de la calidad ISO 9001:2015

¿Satisfacción o experiencia?

La norma ISO 9001: 2015 se centra en la satisfacción del cliente, la mejora y el mantenimiento de relaciones con estos. Uno de sus objetivos declarados es favorecer que la organización **aumente la satisfacción del cliente**. Esto se logra mediante la **evaluación continua y sistemática** de si el producto o servicio que proporciona la organización cumple con los **requisitos y expectativas de sus clientes** a lo largo de su **ciclo de vida**. La estrategia adecuada es crear un método sistemático que evalúe las percepciones de los clientes sobre el grado en que se han cumplido sus necesidades y expectativas.

Mediante los requisitos vinculados con la Satisfacción del Cliente (9.1.2), la norma ISO 9001:2015 establece lo siguiente:

- La organización debe monitorear las percepciones de los clientes sobre el grado en que sus necesidades y expectativas se han cumplido.
- La organización debe determinar y desarrollar métodos para recopilar datos, procesar información, evaluar esa información y presentar resultados con respecto a la satisfacción del cliente.

Al respecto, la propia norma ISO 9001 aclara que entre los métodos utilizados para monitorear y evaluar la satisfacción o percepción del cliente, la organización puede utilizar encuestas, comentarios, entrevistas de clientes sobre productos y servicios entregados, análisis de participación de mercado, cumplidos, reclamos de garantía e informes de distribuidores, etc.

Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus expectativas:

Puede que la expectativa del cliente no sea conocida por la organización, o incluso por el propio cliente, hasta que el producto o servicio se entregue.

Para alcanzar una alta satisfacción del cliente se necesita cumplir una expectativa de un cliente incluso si no está declarada, ni está generalmente implícita, ni es obligatoria.

Las quejas son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción. Incluso, cuando los requisitos del cliente se han acordado previamente y han sido cumplidos, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del mismo.

Hoy en día es necesario tener más clientes satisfechos para mantener la actividad de las empresas. Un cliente puede estar satisfecho con el producto o servicio de una compañía, de la misma forma que lo puede estar con el de la competencia; sin embargo, vivir una experiencia relacionada a un servicio o producto es mucho más que satisfacción al cliente, es sentir emoción, vinculación, lealtad, incluso sentir amor.

ISO integrando Experiencia del Cliente

La experiencia del cliente —*Customer Experience* (CE) o (CX)— es el producto de las percepciones de un cliente después de interactuar racional, física, emocional y/o psicológicamente con cualquier parte de una empresa. Esta percepción afecta los comportamientos del cliente y genera recuerdos que impulsan la lealtad y afectan el valor económico que produce una organización. Alcanza a todas las interacciones, desde la atracción y el interés que generó el marketing, el descubrimiento, la compra, el uso, el servicio al cliente y hasta la baja, sin importar el canal por el que ocurran. Su alcance es integrador, uniendo al negocio en torno a la visión del cliente (González, 2016).

En los últimos tiempos, la gestión de la experiencia de cliente ha constituido una estrategia de diferenciación competitiva, una verdadera disciplina que va más allá de la satisfacción del cliente y la calidad del servicio. Se trata de entender, diseñar y gestionar las interacciones con clientes para influir sobre las percepciones que éstos tienen, buscando incrementar su satisfacción, lealtad y apoyo (González, 2016).

Modelos Experiencia del cliente

Net Promote Score (NPS)

Net Promoter Score (Marcador de Promoción Neto) es un indicador para medir la lealtad del cliente y una marca comercial registrada de Frederick F. Reichheld, Bain & Company y Satmetrix (Reichheld, 2003).

NPS se basa en una sola pregunta: “¿Cuán probable es que recomiende el producto o servicio a un familiar o amigo?”. Para ello se les pide calificar en una escala de 0 a 10, donde 0 es “Muy improbable” y 10 es “Definitivamente lo recomendaría”. Según los resultados,



Figura 2. Modelo NPS

los clientes se clasifican en promotores, pasivos y detractores. (Figura 2)

Promotores: Los que responden asignando 9 o 10 puntos

Pasivos: Los que asignan 7 u 8 puntos

Detractores: Los que otorgan 6 puntos o menos

Para obtener un resultado se restan los detractores a los promotores y se consigue un porcentaje, de manera que permita medir la calidad del servicio. El índice NPS puede ser tan bajo como -100 (todo el mundo es un detractor) o tan alto como 100 (todo el mundo es un promotor). Un NPS superior a 0 se percibe como bueno y un NPS de 50 es excelente.

Desde su invención, el NPS se convirtió en un estándar para medición del cliente. Es una herramienta que brinda información relevante sobre la calidad de las experiencias y la relación con los clientes, que permite desarrollar una estrategia para modificar, implementar o mejorar los procesos/servicios que estén haciendo ruido entre los consumidores. Es un indicador sencillo de obtener lo que favorece su implementación en las empresas.

Customer Effort Score (CES)

El CES o indicador de esfuerzo del cliente surgió en el año 2008 y al igual que el NPS se calcula a través de una pregunta realizada para medir la calidad en el servicio, aunque algunas opiniones refieren que el CES presenta una mayor correlación que las mediciones tradicionales de satisfacción.

¿Cuánto esfuerzo personal le ha supuesto gestionar su solicitud con la empresa? Se responde en una escala donde 1 significa muy poco esfuerzo y el 7, un gran esfuerzo. Un promedio alto significa que la empresa en cuestión está haciendo las cosas fáciles para sus clientes, mientras un resultado inclinado hacia abajo significará que los clientes requieren poner demasiado de su parte al interactuar con la compañía.

Método KANO

El método Kano fue creado en la década de 1980. Define tres tipos de atributos principales a partir de un plano cartesiano de funcionalidad-satisfacción: atributo obligatorio o básico, atributo lineal y atributo atractivo o de encanto y genera un Índice de Clasificación de los Clientes (ICC).

Aquí se utilizan dos dimensiones para evaluar la calidad: a) el grado de rendimiento (entrega de valor) de un producto y b) el grado de satisfacción del cliente que lo utiliza, para así brindar una nueva perspectiva al concepto de calidad utilizado hasta entonces, el cual evalúa los productos o servicios en una sola escala de bueno a malo. (Figura 3)

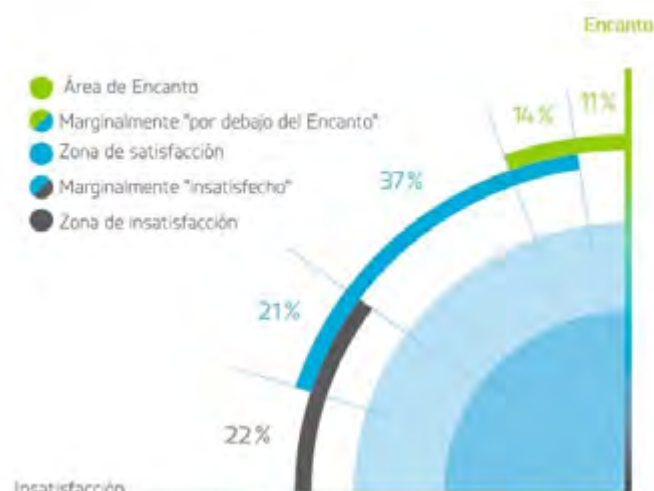


Figura 3. Modelo KANO

Norma COPC

La Norma COPC CX para PSICs (anteriormente conocida como la Norma COPC PSIC) es un sistema de gestión de desempeño para las operaciones que gestionan la experiencia de clientes. Ofrece un conjunto de prácticas de gestión y métricas/mediciones clave para operaciones relativas a la gestión de la experiencia de clientes a través de un único canal o de múltiples canales.

La Norma COPC CX para PSICs está diseñada para:

- Promover la experiencia de clientes a través de un mejor entendimiento de los requisitos y las expectativas del cliente, alineando los sistemas y procesos para alcanzar esas expectativas.

- Proveer un proceso comprobado para evaluar y gestionar un programa multicanal de experiencia de clientes.

- Aumentar los ingresos (para operaciones que generan ingresos).

- Reducir el costo de proveer un servicio excelente.

La Norma COPC CX es utilizada por empresas líderes en más de 70 países. Dentro de las razones de tan alto grado de adopción y utilización global se incluyen las siguientes:

Los usuarios de Norma COPC CX mejoraron la experiencia del cliente y sus ingresos, aumentaron el servicio y la calidad y redujeron los costos.

Al ampliar la Norma COPC CX a todos los canales de contacto con el cliente, la Versión 6.0a provee a todos los tipos de organizaciones de atención al cliente las herramientas necesarias para mejorar su experiencia y a la vez aumentar los ingresos y contener los costos.

Conclusiones

La mejora de los Sistemas de Gestión de la Calidad se debe evidenciar por el cumplimiento de los requisitos y expectativas de los clientes, no solo por el cumplimiento de sus indicadores y métricas de calidad. Llegar a tener sistemas de calidad más integrados, a partir de las tendencias mundiales implica incorporar en las métricas indicadores que reflejen y recojan la percepción de los clientes con respecto a los productos y servicios para poder evaluar el comportamiento y el desempeño de los sistemas y su madurez. La mejora de los Sistemas de Gestión de la Calidad se puede lograr incorporando a estos aspectos relevantes de los modelos que gestionan la experiencia de los clientes, logrando una clara visión de ella, entendiendo y conociendo más a los clientes, conectando más con ellos y teniendo una retroalimentación a tiempo real. Para esto se requiere, además, el desarrollo multidisciplinario de los equipos de trabajo.

Referencias bibliográficas

- González, L. (2016). *Qué es Experiencia de cliente*. Obtenido de: <https://www.wowcx.com/que-es-experiencia-de-cliente/>
- Kenneth, E. A. (1997). *Veinte años de cambio en la Industria Parenteral*. España: Pharmaceutical Technology.
- Reichheld, F. (2003). One Number You need to Grow. *Harvard Business Review*, 46.
- Secanell, E. (2003). *La calidad en los servicios sociales: conceptos y experiencias*. Editorial Tirant to blanc.
- Steinborn, L. (1995). *Quality audit. Manula GMP-9000*. Fourth edition.

