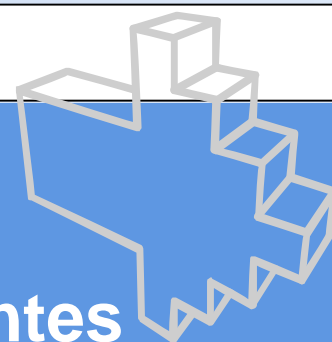




Anexos

V.A3 Gestión de las expresiones de insatisfacción de los clientes



Índice

V.A3.1 Introducción

V.A3.2 El sistema de gestión de expresiones de insatisfacción

V.A3.3 Revisión externa de las expresiones de insatisfacción

V.A3.1 INTRODUCCIÓN

Una de las formas de mejorar la prestación de los servicios y la imagen de una organización de transportes es a través de una correcta gestión de las expresiones de insatisfacción de sus clientes y otras partes interesadas (vecinos, administración, trabajadores, etc.).

Las expresiones de insatisfacción de los clientes las podemos clasificar en:

- **Sugerencia:** manifestación verbal o escrita del cliente a la organización de transporte, recomendando una mejora en los procesos y servicios para beneficio mutuo.
- **Queja:** manifestación verbal o escrita del cliente a la organización de transporte recogiendo su insatisfacción por la forma poco adecuada de aspectos accesorios de la prestación de los servicios.
- **Reclamación:** manifestación generalmente escrita del cliente a la organización de transportes, recogiendo su insatisfacción y desacuerdo en aspectos esenciales de la prestación del servicio, pudiendo solicitar indemnización o compensación por los perjuicios que se le hubieran ocasionado.

Si no se controlan estas expresiones pueden producirse efectos no deseados (pérdida de clientes y de cuota de mercado, menor fidelidad, etc.). Una correcta gestión de las expresiones de insatisfacción ayudará a mantener y aumentar la eficacia en la prestación de los servicios de esta organización. De esta forma se ganará una segunda oportunidad para obtener la aprobación de los clientes y conservar la fidelidad. Hay que dejar claro desde el principio que cuando hablamos de cliente puede tratarse tanto de un cliente interno como de un cliente externo. Así mismo, cuando hablamos de expresiones de insatisfacción estamos hablando de sugerencias, quejas o reclamaciones.

Desde el punto de vista del cliente, son importantes tres cosas si algo va mal:

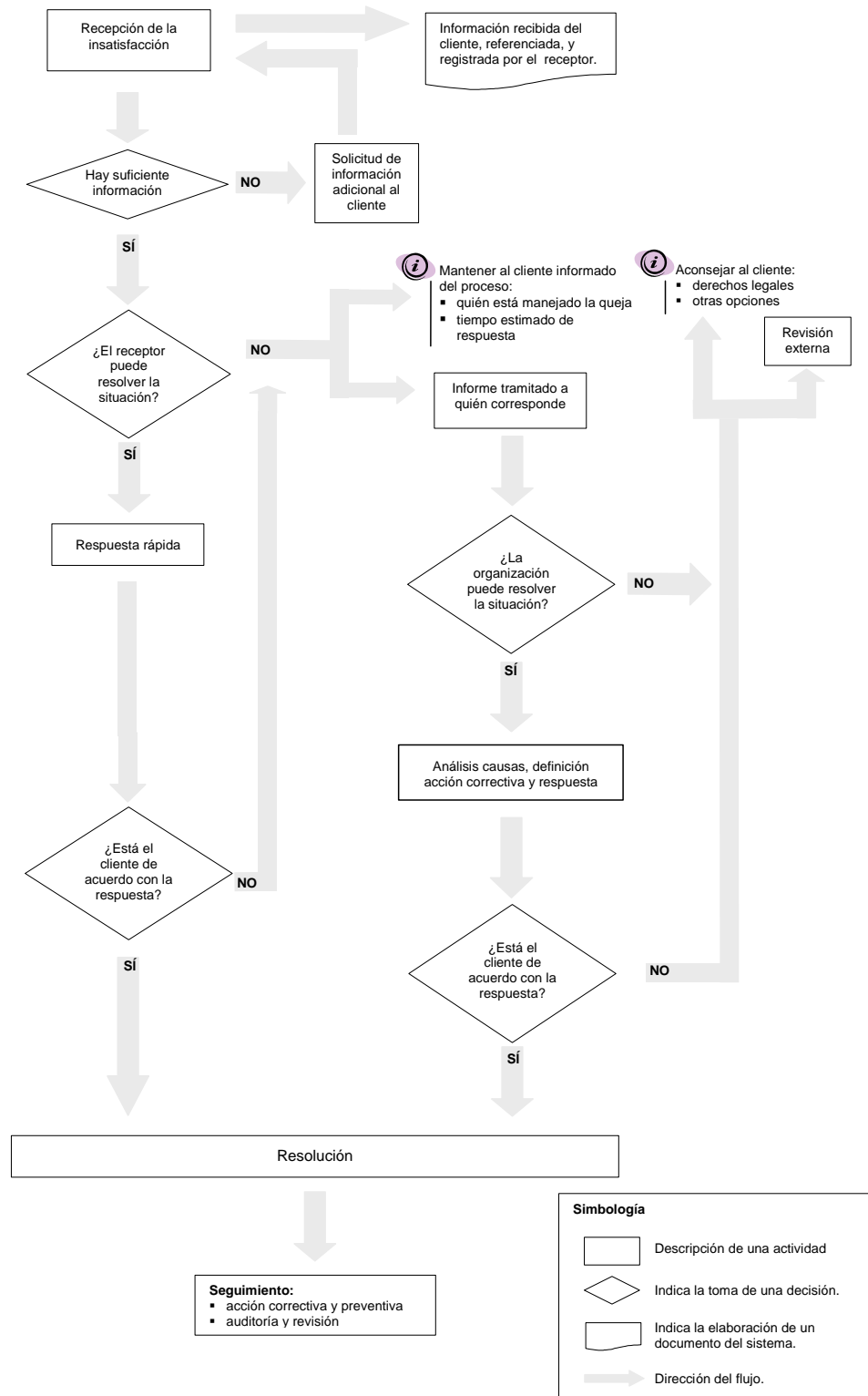
- Saber dónde exponer su sugerencia, queja o reclamación.
- Cómo expresarla.
- Confiar en que se resuelva.

Para una correcta gestión de las sugerencias, quejas y reclamaciones de nuestros clientes es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Compromiso e implicación de la Dirección, proporcionando los recursos adecuados de personal y formación.
- Reconocimiento, promoción y protección de los derechos de los consumidores
- Proporcionar a los clientes un sistema de gestión de sus sugerencias, quejas y reclamaciones abierto, eficaz y de fácil uso.
- Realizar un seguimiento y control de las expresiones de insatisfacción, con objeto de mejorar la calidad de los servicios prestados.
- Utilizar, en el caso de que fuese necesario, recursos externos de arbitraje, como por ejemplo, sistemas de resolución de conflictos.
- Realizar auditorías sobre la eficacia del sistema de gestión implantado.

V.A3.2 EL SISTEMA DE GESTIÓN DE EXPRESIONES DE INSATISFACCIÓN

El gráfico adjunto muestra el flujograma del desarrollo del proceso de resolución de una insatisfacción:



Un correcto diseño de un sistema de gestión de las insatisfacciones de los clientes deberá estar basado en los principios que a continuación detallamos¹.

2.1 POLÍTICA DE GESTIÓN

Para una gestión efectiva de las expresiones de insatisfacción es necesario el compromiso del personal de la organización a todos los niveles. Es de gran importancia que dicho compromiso se demuestre y se promueva desde la Dirección de la organización.

El compromiso debe cubrir tanto las expresiones externas como las expresiones internas, permitiendo al personal interno y a los clientes contribuir a la mejora de los servicios prestados por la organización de transporte y debe estar fundamentado en:

- una respuesta pronta,
- una resolución clara y eficiente, y
- la amabilidad y cortesía en la relación con los clientes.

Una forma de plasmar y hacer llegar este compromiso a todas las partes interesadas es a través de una política de gestión de las expresiones de insatisfacción. Esta política puede ser individual o estar integrada en la propia política de calidad de la organización de transportes como un compromiso más de la misma. Debe estar documentada, a disposición de todas las partes interesadas y deberá servir como base para el establecimiento de objetivos. El gráfico se muestra un ejemplo de política de calidad donde se recogen el compromiso de la Dirección respecto a la gestión de las expresiones de insatisfacción de los clientes:

POLÍTICA DE CALIDAD DE CETMOTRANS

1. Es voluntad de la Dirección CETMOTRANS ir adoptando como referencia para su sistema de Calidad la Norma ISO 9001:2000.
2. Asegurar la mejora continua de la eficacia del Sistema de Calidad implantado
3. Conseguir la máxima satisfacción de sus clientes:
Asegurando la identificación de sus requisitos y, siempre que sea posible, de sus expectativas.
Ofreciendo:
 - Un servicio integral (puerta a puerta)
 - Precio adecuado.
 - Atención al Cliente:
 - Trato amable.
 - Atención telefónica.
 - Dar una respuesta pronta y una resolución clara y eficiente de las posibles insatisfacciones.
 - Cuidado de la mercancía
 - Midiendo la satisfacción de los clientes para comprobar resultados y detectar nuevas fuentes de mejora en los servicios.
4. Conseguir máxima eficacia y rentabilidad de nuestros servicios, en beneficios de todos.
5. Tener adecuadamente formado al personal de la Compañía, con cursos de especialización y adaptándolo a las necesidades de cada momento.

Dirección

2.2 TRANSPARENCIA DEL SISTEMA

El sistema de gestión de las expresiones de insatisfacción de los clientes debe estar diseñado de forma que esta gestión sea visible y accesible a los clientes (tanto internos como externos). Los

¹ Los apartados siguientes son una adaptación de los requisitos y recomendaciones contenidos en la norma española UNE 66922 "Guía para el diseño y la implementación de sistemas de gestión de las expresiones de insatisfacción de los clientes".

procedimientos que documentan el sistema deben ser claros y fáciles de seguir, tanto para el cliente como para el personal y deberían recoger el derecho de los clientes a expresar su insatisfacción.

Es importante que el sistema ayude al cliente a expresar su insatisfacción a todos los niveles. Es esencial que se proporcione a los clientes documentación clara y la información pertinente referente a la gestión de sus insatisfacciones. Los métodos más utilizados para dar conocimiento del sistema pueden ser:

- Carteles y folletos en los lugares de negocio (salas de reuniones, despachos, etc.).
- Inclusión de información en documentos como contratos y facturas.
- Líneas de contacto o números de teléfono gratuitos para el cliente en vehículos, etiquetas, documentos, etc.
- Encuestas de satisfacción.
- Informes comerciales.
- Avisos en la página Web.
- Publicidad en medios accesibles a partes interesadas.

El sistema debe estar accesible desde cualquier punto de la cadena de prestación de los servicios (comercial, tráfico, almacén, administración, etc.) y mediante cualquier medio disponible para que los clientes puedan elegir (teléfono, carta, fax, correo electrónico, personalmente, etc.). Un punto vital de este sistema es la protección de la identidad del cliente. Este hecho es particularmente importante para evitar la discriminación del cliente.

Cuando una expresión de insatisfacción afecte a varios responsables, deberían coordinarse a través de una correcta planificación para dar respuesta al cliente. Por otro lado, el sistema debe proporcionar a la organización de transporte la información relativa a las expresiones de insatisfacción para un análisis de datos respecto a la tipología de insatisfacción y los servicios o procesos afectados, para que de estos resultados se puedan derivar mejoras.

2.3 IMPARCIALIDAD

La gestión de las expresiones de insatisfacción de los clientes debe ser justa, tanto para el cliente como para el personal u organización contra la cual se expresa la insatisfacción. Un sistema imparcial puede disuadir a los clientes de utilizar otras vías, así como evitar que el propio personal pueda incumplir los procedimientos establecidos. Deberá animarse al personal para vencer cualquier prejuicio en el trato con los clientes y a tener una actitud comprensiva de sus problemas.

Debería promoverse la cultura “no acusadora”, cuando sea posible, para animar a la cooperación del personal. Para ello es necesario que el personal implicado en una expresión de insatisfacción:

- Disponga de información inmediata y completa
- Darle la oportunidad de explicar cual ha sido su papel
- Mantenerle informado del proceso de investigación y de su resultado.

2.4 RECURSOS

Para asegurar la eficacia y eficiencia del sistema de gestión de las insatisfacciones de los clientes es necesario que la Dirección de la organización de transporte asigne los recursos necesarios. Los recursos a asignar comprenden:

- necesidades de personal de atención directa y de gestión,
- necesidades y presupuesto de formación,
- apoyo de especialistas (asesoría legal, técnica, etc.),

- medios tecnológicos y
- medios financieros (por ejemplo, fondo de compensación).

Es vital que los responsables de controlar, seguir e informar sobre la evolución del sistema de gestión de las expresiones de insatisfacción y de tomar las acciones correctivas oportunas sean competentes para ello. La estructura organizativa aconsejable para este sistema sería la siguiente:

- Un responsable del sistema, miembro de la Dirección de la organización, con responsabilidades en:
 - Definir los objetivos y las responsabilidades del control y seguimiento del sistema.
 - Realizar las revisiones del sistema.
 - Asegurarse de que la información relativa a las expresiones de insatisfacción fluye por los canales adecuados para mejorar las actividades realizadas.
- Los responsables de atención al cliente, que son los responsables de asegurar que:
 - Se realiza y registra el control y seguimiento adecuados.
 - Se realiza y registra la acción correctiva en la actividad o en el sistema.
 - Están disponibles los datos adecuados para la revisión del sistema de gestión.

Dado que cualquier sugerencia, queja o reclamación puede llegar a cualquier persona de la organización, todo el personal debe saber qué hacer al recibir estas insatisfacciones. No obstante, el personal en contacto directo con los clientes (atención telefónica, tráfico, etc.) deberían tener una formación específica en esta materia. También es conveniente que aquellas personas que normalmente no tienen contacto con los clientes tengan una guía clara para tramitar estas insatisfacciones y facilitar la información precisa al cliente. Deberían facilitarse directrices claras al personal sobre cuando y como dirigir las a la persona responsable de la organización, cuando éstas no puedan ser gestionadas directamente por el propio receptor.

2.5 DOCUMENTACIÓN

El sistema de gestión de las insatisfacciones de los clientes debe estar documentado y debe servir como herramienta de trabajo que ayude al personal a realizar sus tareas. Estos documentos deberían basarse en las mejores prácticas, ser concisos y dar ejemplos prácticos para facilitar su uso. No debería requerirse a los clientes documentación que no sea esencial para apoyar su caso.

Respecto a los registros de las expresiones de insatisfacción, no tienen que ser ni complicados ni burocráticos. Debe adaptarse al tamaño y actividades desarrolladas. Éstos deben cumplir las siguientes finalidades:

- Poder efectuar el seguimiento y control de las expresiones de insatisfacción.
- Poder mantener informados a los clientes sobre el progreso de sus expresiones de insatisfacción.
- Poder realizar un análisis de estas expresiones que permita mejorar la prestación de los servicios realizados.

Los formatos de registro de las insatisfacciones de los clientes deben:

- Poder rellenarse fácilmente y estar escritos en lenguaje claro y sencillo.
- Permitir anotaciones personales adicionales del cliente
- Cubrir la información necesaria para ayudar al sistema de gestión de las insatisfacciones.

En el gráfico se muestra un ejemplo de un formulario para el registro de la insatisfacción.

REGISTRO DE EXPRESIÓN DE INSATISFACCIÓN			
Fecha: 03/08/2003	Hora: 13:22	Referencia: CMT-001/03	
Nombre del cliente: EMPRESA CLIENTE, S.A Sr: cliente			
Dirección: Calle CETMOTRANS, s/n Poligono industrial cetmotrans Barcelona 08000		Teléfono: 93-000 00 00 Fax: 93-000 00 00 E-mail: cliente@cliente.es	
Detalle de la insatisfacción			
SUGERENCIA	QUEJA	RECLAMACIÓN	
El Sr. Cliente nos llama quejándose de que últimamente el transportista siempre llega después de las 10 de la mañana a entregar la mercancía, en contra de las instrucciones recogidas en el albarán de entrega.			
Causas de la insatisfacción			
Se revisan los comprobantes de las últimas entregas realizadas al Sr. Cliente y se comprueba que en ocho de las diez últimas entregas se ha entregado la mercancía después de las 10 de la mañana, en contra de las instrucciones recogidas en el albarán de entrega. Las causas de este retraso están originadas por que el chofer se organizaba la ruta de reparto sin considerar estas instrucciones.			
Resolución de la insatisfacción			
Acción tomada	Responsable	Plazo	resultado
1. Avisar al chófer sobre la necesidad de considerar las instrucciones recogidas en los albaranes de entrega	Rble. Tráfico	3 días	realizado
2. Comunicar al cliente la decisión tomada	ATC	1 semana	realizado
3. Incluir en la lista de carga un apartado de observaciones donde registrar las instrucciones recogidas en los albaranes de entrega	Rble. Sistemas	1 mes	realizado
4. Comprobar durante los tres próximos meses el cumplimiento de las instrucciones recogidas en los albaranes de entrega.	Rble. Tráfico	3 meses	realizado
5. Encuestar al cliente sobre el grado de resolución de su insatisfacción	ATC	1 semana	realizado
Cierre de la insatisfacción			
Según conversación telefónica mantenida con el Sr. Cliente en fecha 04/12/03, el cliente manifiesta haberse solucionado el problema de los retrasos en la entrega. Asimismo ha realizado un seguimiento durante estos tres últimos meses por parte del Rble. de Tráfico, no detectando ningún retraso en las entregas realizadas. Por ese motivo se da por cerrada la insatisfacción del cliente.			

2.6 RESPUESTA

La clave para una respuesta efectiva es determinar si es apropiada para cada expresión de insatisfacción en particular. Puede haber dos niveles de respuesta, la respuesta inmediata al recibir la expresión de insatisfacción y la respuesta durante o después de una posterior investigación de la decisión tomada al respecto.

La respuesta a la expresión de insatisfacción de un cliente por parte de la organización de transportes debería estar determinada por dos factores:

- El tipo de organización y la cultura o el ambiente en el cual se opera
- La gravedad y complejidad de la expresión de insatisfacción.

La organización debe establecer objetivos con plazos de tiempo razonables para todos los pasos del proceso de gestión. Los clientes deberían tener un punto de contacto donde pudieran comprobar el estado de progreso en que se encuentra su expresión de insatisfacción.

Para una máxima eficacia de tiempo-coste, el personal que recibe la insatisfacción debería, cuando sea posible, tener la autoridad para resolver ciertas insatisfacciones “in situ”, incluyendo entre otras posibilidades la compensación económica para los diferentes tipos de insatisfacción.

Cuando la insatisfacción de un cliente no pueda ser resuelta inmediatamente, éste debería ser informado de cuánto tiempo se estima que tardará en resolverse su insatisfacción, así como de su progreso, por el medio que prefiera (por ejemplo: correo, fax, etc.) y, especialmente, si hay cualquier retraso antes de su resolución.

Cuando la tramitación de una insatisfacción no pueda progresar, el personal debería contar con directrices claras sobre cuándo y dónde debe retirarse de las negociaciones e informar a los clientes de que la organización ha agotado sus posibilidades de ofrecer una solución.

2.7 CONTROL Y SEGUIMIENTO

Para poder identificar las áreas de negocio a mejorar es necesario llevar a cabo un seguimiento de las expresiones de insatisfacción de los clientes. Este control y seguimiento de las respuestas a las expresiones de insatisfacción debe servir para asegurarse de que ninguna está siendo tratada con parcialidad. Este seguimiento puede comprender:

- Un control y seguimiento periódico de los casos de expresiones de insatisfacción resueltos, seleccionados al azar.
- Una encuesta a las personas que han formulado una expresión de insatisfacción, preguntándoles si están satisfechos con la forma en que su expresión de insatisfacción ha sido tratada.

La figura adjunta muestra una **Hoja de Verificación** diseñada para investigar el tipo de reclamaciones recibidas por una organización de transporte, en una Comunidad Autónoma. En este caso, también interesó recoger datos sobre las delegaciones en distintas poblaciones de dicha provincia.

TIPOS DE RECLAMACIONES RECIBIDAS EN CETMOTRAS

		DELEGACIONES EN LA CC.AA.				Total
		A	B	C	D	
RECLAMACIONES	El paquete llega tarde	22	13	12	4	51
	Envío con daños	11	4	5	8	28
	No se envía la factura	6	2	1	3	12
	Paquete perdido	15	5	10	11	41
	Atención recibida	6	2	4	4	16
	Nota de visita hora incorrecta	9	8	10	12	39
	Otros	1	1	0	1	3
	Total	70	35	42	43	190
Periodo registrado: 02-01-02 / 31-12-02						
Verificador/a:						

Para llevar a cabo un correcto control y seguimiento del sistema, se aconseja la utilización de indicadores, entre los que podemos incluir:

- Número de expresiones de insatisfacción recibidas.
- Número de expresiones de insatisfacción resueltas por el personal en primera línea (responsables de línea, atención al cliente, etc.).
- Número de expresiones de insatisfacción repetitivas.
- Número de expresiones de insatisfacción con categoría prioritaria.

También se considera conveniente llevar a cabo auditorias del sistema de gestión de las expresiones de insatisfacción. Estas auditorias tienen como objetivo valorar el funcionamiento global del sistema e identificar cualquier desviación en el mismo.

Por último, periódicamente deben hacerse revisiones de la capacidad del sistema de gestión para cumplir con la política marcada. Las revisiones deberían consistir en evaluaciones comprensibles, completas y bien estructuradas de todas las fuentes de información. El resultado de estas revisiones debe ser el establecimiento de un programa de acciones apropiadas para la mejora de los servicios prestados. La revisión del sistema debería considerar:

- Factores internos, como cambios en la estructura de la organización o en los servicios ofrecidos.
- Factores externos, como cambios en la legislación, en las prácticas competitivas o innovaciones tecnológicas.
- Resultados del sistema de gestión.
- Otros.

V.A3.3 REVISIÓN EXTERNA DE LAS EXPRESIONES DE INSATISFACCIÓN

En circunstancias normales, la mayoría de las expresiones de insatisfacción, aún aquellas lo bastante importantes para ser comunicadas a la Dirección, deberían ser resueltas por un sistema interno de gestión de expresiones de insatisfacción. Sin embargo, pueden aparecer circunstancias que impidan alcanzar una resolución interna, por ejemplo, cuando el cliente no está dispuesto a negociar.

Cuando el proceso de resolución de insatisfacciones no satisfaga al cliente, es recomendable recurrir a un sistema externo, como arbitraje, mediación, etc. sin tener que acudir a la vía judicial. Los servicios de mediación y arbitraje son posibles si ambas partes acuerdan su uso. Esto tiene la ventaja de que son procesos privados relativamente baratos y rápidos.

El sistema de Arbitraje de Consumo, aprobado y regulado por la ley 36/1988 de 2 de diciembre, sobre arbitraje, consiste en un procedimiento extrajudicial voluntario, en el que se encomienda a un Colegio Arbitral la resolución de una controversia, y tiene la misma eficacia que una sentencia judicial. Mediante el arbitraje, las personas naturales o jurídicas pueden, previo convenio, someter a la decisión de uno o varios árbitros las cuestiones en litigio, surgidas o que puedan surgir en materias de su libre disposición conforme a derecho.

Las características de este sistema son la rapidez, la eficacia, la voluntariedad, la ejecutividad y la economía. El arbitraje es definitivo si es dictado e impuesto por un juzgado. Por su parte, la mediación solamente obliga si es resultado de un contrato escrito entre las partes.

La utilización de un procedimiento independiente de revisión aporta una credibilidad sustancial a los ojos de los clientes, que, probablemente, serán más fáciles de persuadir de que acepten los resultados de una revisión independiente. La utilización de un procedimiento independiente de revisión puede tener los siguientes efectos para la organización de transporte:

- Los servicios son contratados con mayor confianza.
- Los procedimientos de revisión independiente suministran una confirmación creíble e independiente de unas ofertas establecidas que pueden haber sido rechazadas demasiado apresuradamente por un cliente desconfiado.
- Los procedimientos fáciles de utilizar pueden atraer más clientes.
- Los conflictos pueden ser resueltos rápidamente y con confianza, sin publicidad adversa.
- Evitar o reducir significativamente los costos legales o administrativos relativos a los conflictos.
- Los procedimientos que imponen retrasos o costos significativos se infrutilizan y están abiertos a la crítica.
- Resoluciones frecuentes contra los clientes pueden dar lugar a críticas externas.
- Frecuentes resoluciones contra la organización suponen costes adicionales.