



La Administración de las Quejas como Capital de las Empresas

Verónica González Bosch y Francisco Tamayo Enríquez
Asociación Latinoamericana de QFD
México

1. Introducción

Una década atrás, aun antes de que se vislumbrara el impacto económico que tendría el Internet sobre los servicios, algunos autores [1] y ejecutivos señalaban ya que la mejora en el servicio era el reto más importante (y rentable) al que se enfrentaban las empresas. Sin embargo, la calidad en los servicios a nivel mundial no parece haber mejorado suficientemente rápido. Y los clientes, explícitamente o no, seguimos quejándonos y pagando las consecuencias...

Pero las quejas son algo natural. De hecho, Deming [2] creía que la falla en el servicio, y por lo tanto las quejas, son inevitables debido al número de variables y percepciones involucradas en las transacciones de servicio. Por otra parte, Deming también demostró con su Ciclo de Control (Planear-Ejecutar-Revisar-Actuar), que la retroalimentación y el aprendizaje adquirido por los errores eran los ingredientes principales para lograr una Administración por Calidad Total auténtica y generar competitividad y rentabilidad sostenibles. Pero las fallas en el servicio no es lo que molesta a los clientes; lo que resulta verdaderamente indignante es que las fallas se repitan una y otra vez, sin que alguien pueda tomar acciones contundentes al respecto.

He aquí una gran incongruencia. ¿Cómo explicamos que mientras a todas las empresas les es claro que la excelencia en el servicio es redituable, el buen servicio sea algo tan escaso? Y si a esto agregamos que las empresas frecuentemente reciben información directa de los clientes sobre lo que está mal, ¿porque los cambios no parecen ocurrir rápidamente? [1]

Las quejas tienen un costo, y ciertamente no son económicas. Éstas, generan tanto costos directos (garantías, personal de servicio, costo de hacer investigaciones) como costos indirectos (prestigio, deterioro de la imagen y marca, desmotivación de los empleados). Pero por ese precio, las empresas pueden extraer conocimiento muy valioso, debido a que las quejas contienen la voz directa del cliente [3].

A partir de los 60's, en Japón se empezó a utilizar el QFD (Despliegue de la Función de Calidad) como estrategia para traducir la voz del cliente en parámetros de diseño para productos y servicios [4,5]. El QFD revolucionó la calidad de los productos y servicios japoneses y ha sido aplicado exitosamente en empresas de todo el mundo. Uno de los elementos clave y que más poder han dado al QFD es el énfasis en “ir al *gemba*” (*gemba* es el lugar dónde el producto o servicio adquiere su valor para el cliente). Las “visitas al *gemba*” deben ser cuidadosamente planeadas, para poder obtener la verdadera “voz del cliente” [6].



Quien entiende la voz del cliente, entiende su negocio y puede hacer mejores negocios focalizando sus recursos con precisión, para ofrecer el máximo valor al mínimo costo. Cuando las quejas se presentan, es porque existió una brecha tan grande entre los requerimientos esperados del cliente y su percepción del valor percibido, que el propio cliente toma la iniciativa de dirigirse con la empresa (sin esperar a ser “visitado en el *gemba*”) para asegurarse de que su “voz” sea entendida claramente.

Si las quejas son transformadas en conocimiento sobre el cliente, éstas pueden proveer una importante cantidad de capital para las empresas. Para explotar este capital, las empresas deben diseñar, construir, operar y actualizar continuamente sus Sistemas de Administración de Quejas del Cliente (SAQ) [3].

Dado el valor que tienen las quejas de los clientes, esperaríamos encontrar SAQ robustos utilizados con éxito en múltiples empresas de servicio. Sin embargo, en general la empresas, sin importar su tamaño, no se encuentran bien informadas sobre cómo manejar las fallas en el servicio ni tampoco sobre cómo explotarlas [7]

Existen tres causas principales que inhiben la proliferación de los SAQ [8]: (1) los costos de los SAQ son visibles e inmediatos mientras que sus beneficios son indirectos y a largo plazo, (2) la desconfianza en la honestidad del cliente (por parte de la empresa) cuando manifiesta una queja y (3) la gran cantidad de clientes insatisfechos que no se quejan (hasta 2/3 [9]). Además a estas tres causas principales, podemos agregar que en muchas culturas organizacionales, una queja está asociada con el error y la culpa.

2. Modelo para un Sistema de Administración de Quejas del Cliente (SAQ)

Pese a las investigaciones que se han realizado en torno a los SAQ, la mayoría de los modelos subestiman la importancia de algunos pasos que a lo largo de la práctica, las metodologías y herramientas de Calidad Total han validado como muy útiles. Buscamos desarrollar un modelo sencillo y utilizable por cualquier empresa sin importar su tamaño o giro, que integrara elementos de metodologías probadas en la práctica como el QFD, el Análisis y Solución de Problemas y el AMEF.

Los 7 pasos del Modelo de SAQ, basados en el Ciclo Deming, consisten en: (1) Documentar la Voz del Cliente, (2) Traducir la Voz del Cliente en Necesidades y Problemas del Cliente, (3) Analizar y Solucionar el Problema del Cliente, (4) Explotar las Necesidades del Cliente, (5) Actualizar el AMEF para Evitar la Recurrencia, (6) Compartir las Soluciones con el Cliente Afectado y (7) Actualizar el Desempeño del Sistema de Medición.

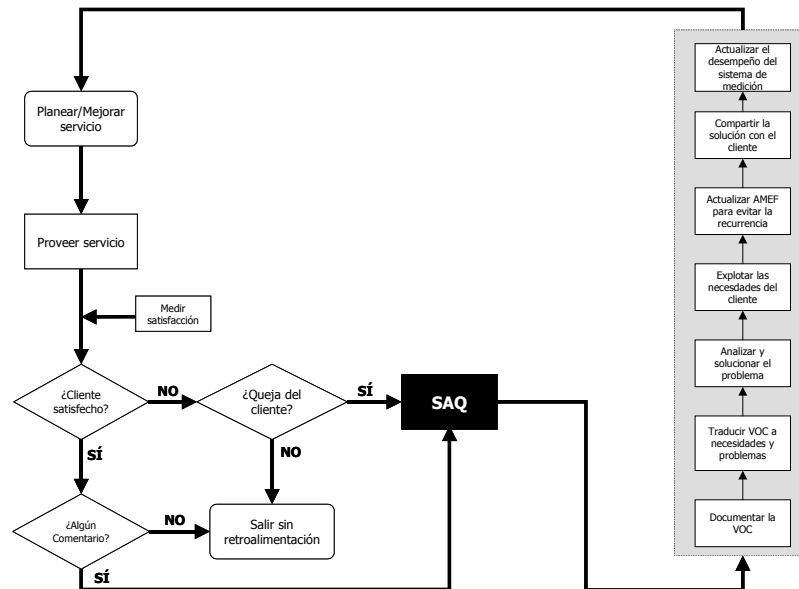


Figura 1. Modelo del Sistema de Administración de Quejas (SAQ)

Se proponen tres indicadores principales para medir el éxito del SAQ: (1) tiempo de respuesta a la queja del cliente, desde recibirla hasta responder al cliente afectado, (2) porcentaje de casos cerrados sobre el total de quejas recibidas, y (3) la evaluación del nivel de servicio. Pese a que el nivel de servicio se ve afectado por muchas variables ajenas al SAQ, puede proveer una referencia del estatus de mejora general de la empresa a través de sus estrategias de servicio.

3. Caso de Implantación: Latin Air

Con la finalidad de proveer un ejemplo de la aplicación, posibilidades y limitaciones del Modelo SAQ, presentamos un proyecto desarrollado para una empresa de transportación aérea de Latinoamérica. Para mantener la confidencialidad con respecto a la información de esta compañía, nos referiremos a ésta como “Latin Air” en lo sucesivo. Los números, figuras, fechas y verbalizaciones exactas han sido modificadas con el mismo propósito.

Con la intención de facilitar la comprensión de este proceso para el personal de Latin Air, desarrollamos un documento en Excel con 5 Hojas de Trabajo interrelacionadas (ligadas entre sí). La Hoja 1 incluye la Voz y las Necesidades del Cliente así como la Definición del Problema con sus Causas. La Hoja 2 es un formato de AMEF. La Hoja 3 es una matriz que relaciona las Necesidades del Cliente con los Procesos de Latin Air. La Hoja 4 es una Carta de Disculpa al Cliente que se genera automáticamente. Finalmente, la Hoja 5 consiste en un Diagrama de Pareto que señala las necesidades insatisfechas priorizadas. Estas Hojas simplificaron el trabajo a realizar y además de servir como una herramienta de validación,



permitieron al personal de Latin Air fácilmente modificar y adaptar la herramienta a sus necesidades y lenguaje organizacional, aumentando así su involucramiento con el sistema.

3.1 Documentar la Voz del Cliente

El primer paso consistió en documentar “literalmente” la Voz del Cliente en la Hoja 1. Pese a que existe un formato para documentar las quejas en Latin Air, cada queja se manejaba como un solo problema o necesidad insatisfecha. En una queja pueden existir más de una verbalización (voz literal del cliente), así es que dividimos cada queja en todas las verbalizaciones pertinentes (Tabla 1).

Tabla 1: Ejemplo de Voz del Cliente (vista parcial de la Hoja 1)

Número de Queja	Vuelo	Ruta	Voz del Cliente (Verbalización)
10.1	44	A - C	“En el mostrador, fuimos informados que abordaríamos en la Sala 2. Después de un rato de espera, nos percatamos de mucho movimiento en la Sala 3... la Sala 3 era la sala de abordaje correcta, no la Sala 2...”
10.2	44	A - C	“...el agente groseramente nos comentó que no éramos candidatos para recibir hotel y cena como el resto de los pasajeros porque habíamos llegado tarde (debido al problema suscitado con la sala de abordar)...”

3.2 Traducir la Voz del Cliente en Necesidades y Problemas del Cliente

Para cada verbalización, el personal de Latin Air identificó la Necesidad Real del Cliente detrás de su verbalización. Se identificó más de una Necesidad para algunas verbalizaciones. Como referencia, escribimos cada Necesidad del Cliente para completar la oración “Necesito...” (Tabla 2). Con nuestro apoyo, también definieron claramente el Problema que ocasionó la insatisfacción de la Necesidad del Cliente (Tabla 3).

Tabla 2: Ejemplo de Necesidades del Cliente (vista parcial de la Hoja 1)

Número de Queja	Necesidad (Necesito...)
10.2	...recibir un trato cordial y respetuoso.



Tabla 3: Ejemplo de Definición del Problema (vista parcial de la Hoja 1)

Número de Queja	¿Qué es Problema?					
	Identidad (qué: objeto) sustantivo	Identidad (qué: defecto) adjetivo negativo	Dónde	Tiempo (cuándo)	Magnitud (cuánto)	Magnitud (concepto)
10.2	respuesta de servicio	equivocada	sala de abordar	15-mar-01	8	pasajeros

Utilizando la función de CONCATENAR de Excel, el problema se describió automáticamente como “8 pasajeros con respuesta de servicio equivocada en la sala de abordar el 15-mar-01”.

3.3 Analizar y Solucionar el Problema

Después de definir el problema, se analizaron los procesos afectados y las causas del problema (Tabla 4). Anteriormente, las causas no eran completamente validadas por lo que no existían soluciones reales, sino medidas de contingencia y contramedidas no permanentes. Al estar buscando la causa raíz del problema, los ejecutivos de Latin Air encontraron información muy útil acerca de sus sistemas. Esto motivó fuertemente su interés en participar activamente en el proceso de aprendizaje proporcionando ideas y recursos.

Tabla 4: Procesos Afectados y Análisis de Causas (vista parcial de la Hoja 1)

Número de Queja	Causa de Falla en el Proceso	Proceso Afectado
10.2	Falta de seguimiento en las reglas de Protocolo de respuesta al pasajero	Servicio al pasajero

3.4 Explotar las Necesidades del Cliente

Explotar las Necesidades del Cliente significa maximizar su valor para la compañía. Las quejas son una de las fuentes principales para identificar los requerimientos básicos y esperados a satisfacer definidos por Kano [5]. Los requerimientos emocionantes (sorpresas agradables) pueden ser extraídos de las felicitaciones y comentarios positivos. No existía una lista priorizada de las Necesidades de los Clientes en Latin Air. En este proyecto, se preparó una lista básica de las Necesidades de los Clientes así como el número de veces en que no resultaron satisfechas (Figura 2). Esto le permitirá a Latin Air el enfocar sus esfuerzos hacia estas necesidades y como punto de partida para subsecuentes proyectos de QFD a ser desarrollados.



Necesidad del Cliente	Número de veces que una necesidad no fue satisfecha (reportadas)	0	5	10	15	20
Recibir un trato cordial y respetuoso	15					
Obtener los servicios de transportación correspondientes al pagar mi boleto	14					
Conexiones sin problemas	5					
Confianza en que los servicios solicitados serán efectivamente llevados a cabo	4					
Tener un servicio seguro en la compra de boletos	4					

Figura 2. Ejemplo de algunas Necesidades Críticas del Cliente (vista parcial de la Hoja 5)

Se desarrolló una matriz (Figura 3) para identificar los procesos relacionados con las Necesidades del Cliente. Esto le permitió a Latin Air identificar patrones interesantes, así como los procesos que necesitaban de un rediseño o de una mejora drástica.

Necesidades vs. Procesos	Servicio al pasajero	Venta de boletos	Abordaje
Recibir un trato cordial y respetuoso	15		
Obtener los servicios de transportación correspondientes al pagar mi boleto	7		7
Conexiones sin problemas		5	
Confianza en que los servicios solicitados serán efectivamente llevados a cabo		9	

Figura 3. Matriz de Necesidades del Cliente vs. Procesos (vista parcial de la Hoja 3)

3.5 Actualizar el AMEF para evitar la recurrencia

No existía un AMEF de Servicio en Latin Air. Con la documentación del primer grupo de quejas, un AMEF inicial fue desarrollado (Tabla 5). Este AMEF está sirviendo como una base para la detección de posibles modos de falla y para el desarrollo inicial de un sistema preventivo. Muchas más acciones preventivas han sido agregadas posteriormente a este AMEF.



Tabla 5: AMEF (vista parcial de la Hoja 2)

Número de Queja	Descripción del Proceso	Modo de Falla Potencial	Efecto de Falla Potencial
	¿Qué se hace?	¿Cómo falla?	Consecuencia (necesidad insatisfecha de...)
10.2	Servicio al pasajero	Respuesta de servicio equivocada	Recibir un trato cordial y respetuoso

Causas de Falla Potencial	Acciones Recomendadas		Responsable
¿Por qué falló?	NPR	¿Qué hacer para prevenir la falla?	
Falta de seguimiento en las reglas de Protocolo de respuesta al pasajero	125	Revisar todos los días el protocolo y sus reglas de importancia con todo el personal de servicio, para evitar una falta de observancia	J.Smith, Gerente, Email- jsmith@latinair.com

3.6 Compartir las soluciones con el cliente afectado

Cuando un cliente se enfrenta a un problema con la empresa y su problema es manejado adecuadamente, es altamente probable que el cliente permanezca leal a la empresa. Asimismo, es muy probable que éste comente con terceros acerca de la excelencia en el proceso de respuesta a su problema [9]. A los clientes les gusta sentirse respetados e importantes; por lo tanto resulta esencial el compartir con el cliente, lo más rápido posible, una disculpa y respuesta sincera a su queja.

Nuestro documento de Excel genera automáticamente una “carta de disculpa” que incluye la necesidad identificada, la definición del problema, sus causas, las acciones preventivas y correctivas a tomarse, así como el e-mail de la persona responsable de la implantación de la mejora. Incluimos esta carta como una validación al análisis realizado, ya que ésta debe sonar coherente al integrar todos sus elementos. Latin Air está utilizando estas cartas como referencia para dar respuesta a sus clientes.

3.7 Actualizar el Desempeño del Sistema de Medición

Cuando se finaliza el proceso, dos métricos deben ser actualizados en Latin Air: el porcentaje de casos de quejas de cliente cerrados y el tiempo de cierre por caso. En este proyecto, encontramos que un proceso de cierre de quejas efectivo constituye un elemento clave para lograr un alto porcentaje de casos cerrados. Por lo tanto, el tiempo de cierre es una variable crítica a controlarse.

4. Conclusiones

La excelencia en el servicio es un factor clave para el desarrollo de un mejor futuro tanto para clientes como para proveedores [1]. Pero esto sólo podrá lograrse a través de un



conocimiento profundo de las necesidades evolutivas de los clientes. Se requiere implantar Sistemas de Administración de Quejas de Clientes funcionales en toda empresa, sin importar su tamaño, estructura o productos. Con nuestra propuesta de SAQ, pudimos validar que incluso un modelo sencillo desarrollado con un paquete convencional, puede generar gran valor a una organización, siempre y cuando exista un interés genuino de mejorar a favor de la satisfacción del cliente. Para desarrollar este interés, el liderazgo e involucramiento de los agentes de cambio hace la diferencia.

En Latin Air, el proceso de responder una queja se ha transformado de una actividad trivial en una emocionante experiencia de aprendizaje. Las quejas no se ven ahora como una fuente de culpabilidades, sino como una oportunidad única de aprendizaje sobre los sistemas existentes. Existe ahora un espíritu renovado de mejora continua hacia la excelencia en el servicio. Procedimientos, Protocolos de Servicio, Capacitación y Proyectos están siendo desarrollados como parte complementaria de este esfuerzo.

Antes de la implementación del SAQ en LatinAir, el tiempo total para dar respuesta a una queja solía tomar semanas. Ahora es cuestión de días. El porcentaje de casos cerrados, se ha incrementado también. A pesar de que el entusiasmo en LatinAir es contagioso, existe todavía mucho por hacer. Pero su cultura organizacional ha evolucionado. Se les puede escuchar diciendo que quieren ser el mejor equipo de servicio al cliente en el mercado. Seguramente tendrán éxito; lo podemos afirmar al ver el orgullo y energía que sus líderes despliegan con sus acciones y ejemplo.

5. Referencias

- [1] Zeithaml V.A., Parasuraman, A., and Berry, L.L., “Delivering Quality Service”, Free Press, New York, 1990.
- [2] Deming, W. E., “Out of the Crisis”, MIT Centre for Advanced Engineering Studies, Cambridge, MA., U.S., 1986
- [3] González-Bosch, V. “La Administración de las Quejas como Capital de las Empresas”, ITESM, 2001.
- [4] Akao, Y., “QFD: Integrating Customer Requirement into Product Design”, Productivity Press, 1990.
- [5] Terninko, J., “Step-by-Step QFD: Customer-Driven-Product Design”, St. Lucie Press, 1997.
- [6] Mazur, G., “Introduction to QFD Workshop”, QFD Institute, Japan Business Consultants, 2000.
- [7] Tax, S., Brown, S., and Chandrashekar, “Customer Evaluation of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing”, Journal of Marketing, 68, pp. 60-76, 1998
- [8] Berry, L., “On Great Service: A Framework for Action”, The Free Press, New York, U.S., 1996.
- [9] Barlow, J., and Moller, C., “A complaint is a gift”, Berrett-Koehler Publishers Inc., 1999