



Organización Internacional  
de Normalización  
[www.iso.org](http://www.iso.org)



Foro Internacional  
de Acreditación  
[www.iaf.nu](http://www.iaf.nu)

# Grupo de Prácticas de Auditoría ISO 9001

Orientación sobre:  
Retroalimentación del cliente

---

Fecha:



## Índice

Prólogo.....	3
1 Introducción.....	4
2 ¿Cuáles son los requisitos?.....	4
3 ¿Qué se debería tener en cuenta al auditar los procesos de retroalimentación del cliente?.....	5
3.1 Antes de auditar el proceso de retroalimentación del cliente (etapa de preparación).....	5
3.2 Durante la evaluación del proceso.....	6



Organización Internacional  
de Normalización  
[www.iso.org](http://www.iso.org)

Foro Internacional  
de Acreditación  
[www.iaf.nu](http://www.iaf.nu)



## Prólogo

Este documento ha sido traducido por el Grupo de Trabajo Spanish Translation Task Force (STTF) del Comité Técnico ISO/TC 176, en el que participan representantes de los organismos nacionales de normalización y otras partes interesadas, para lograr la unificación de la terminología en lengua española en el ámbito de la evaluación de la conformidad.

Este documento ha sido validado por el ISO/TMBG/ Spanish Translation Management Group (STMG) conformado por los siguientes países: Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, República Dominicana, México, Panamá, Paraguay, Perú y Uruguay.



## 1 Introducción

El proceso de retroalimentación del cliente es una parte crítica del sistema de gestión de calidad y, por lo tanto, debería recibir la atención adecuada durante una auditoría de tercera parte. La retroalimentación del cliente es uno de los principales indicadores de desempeño que se pueden utilizar para juzgar la eficacia general del SGC. Por lo tanto, es importante, que el auditor verifique que

- a) los canales de comunicación con el cliente de la organización promueven una conciencia adecuada del proceso mediante el cual los clientes pueden proporcionar retroalimentación;
- b) las entradas al proceso de retroalimentación del cliente incluyen datos relevantes, representativos y fiables;
- c) estos datos se analizan de manera efectiva; y
- d) la salida de este proceso proporciona información útil para la revisión por la dirección y otros procesos del SGC, para mejorar la satisfacción del cliente e impulsar la mejora continua.

## 2 ¿Cuáles son los requisitos?

2.1 El objetivo general de la Norma ISO 9001 es especificar los requisitos para un sistema de gestión de calidad donde una organización:

- a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y
- b) facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación efectiva del sistema, incluidos los procesos para mejorar el sistema y el aseguramiento de conformidad con los requisitos del cliente y los requisitos legales y reglamentarios aplicables.

2.2 El apartado 8.2.1 requiere a la organización que "la comunicación con los clientes debe incluir (...) obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes".

2.3 El apartado 9.1.2 de la Norma ISO 9001 establece:

*"La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información."*



La Norma ISO 9000 define el **seguimiento** como "determinar el estado de un sistema, un proceso, un producto, un servicio o una actividad". Es importante que los auditores reconozcan que no existe un requisito específico en la Norma ISO 9001 para que la organización realice encuestas formales de satisfacción del cliente u otras mediciones de la satisfacción del cliente, aunque esto podría ser, por supuesto, una herramienta útil para dar seguimiento a las percepciones del cliente. Por lo tanto, es importante que la organización trate de ver las cosas desde la perspectiva del cliente y **de seguimiento a la percepción del cliente; la medición** de la **satisfacción** del cliente puede ser apropiada en algunas situaciones, pero no es un requisito directo de la norma.

*NOTA: Además de estas referencias específicas al proceso de retroalimentación de los clientes, hay una serie de referencias indirectas a lo largo de toda la norma, que el auditor tiene que tener en cuenta. Los ejemplos incluyen retroalimentación como parte del proceso de diseño y desarrollo, validación de procesos y otros.*

### 3 ¿Qué se debería tener en cuenta al auditar los procesos de retroalimentación del cliente?

La retroalimentación del cliente tiene que **auditarse** como un proceso, no como un "apartado de la norma". También es necesario realizar una evaluación sobre la forma en que se gestiona el proceso, así como su capacidad para proporcionar información significativa con la que juzgar la eficacia **general** del SGC. La forma en que la organización obtiene esta retroalimentación ("el método") depende de la organización como la defina.

Por lo tanto, el auditor debería ser consciente de los muchos factores que pueden afectar el enfoque de la organización, y debería reconocer que no existe una "receta" fija. Deberían considerarse factores tales como:

- el tamaño y la complejidad de una organización;
- el grado de sofisticación de los productos y servicios, y los clientes;
- los riesgos asociados con los productos y servicios;
- la diversidad de la base de clientes.

#### 3.1 Antes de auditar el proceso de retroalimentación del cliente (etapa de preparación)

El auditor tiene que ser consciente de las características específicas de los productos y servicios de la organización que probablemente impacten la satisfacción del cliente. A lo largo de la auditoría, el auditor debería estar alerta a las indicaciones que puedan sugerir satisfacción o insatisfacción del cliente que podrían servir como entrada para auditar el proceso de retroalimentación del cliente. Buenas fuentes de dicha información pueden incluir, por ejemplo:

- mercancías devueltas por el cliente;



- reclamaciones de garantía;
- facturas revisadas;
- notas de crédito;
- artículos en los medios de comunicación;
- sitios web de consumidores;
- observación directa o comunicación con el cliente (por ejemplo, en una organización de servicios).

### 3.2 Durante la evaluación del proceso

Estas son algunas de las cuestiones que un auditor debería abordar durante una auditoría del proceso de retroalimentación del cliente:

- a) ¿Cuál es el resultado deseado de este proceso? ¿Qué información está realmente **disponible** sobre las percepciones de los clientes? ¿Cómo esta información es utilizada por la dirección para impulsar mejoras en el producto, los procesos y el SGC?
- ¿Todas las categorías de clientes están cubiertas por esta información? Es importante recordar que la organización puede tener más de una categoría de cliente - ver la definición de "cliente" en la Norma ISO 9000. Por ejemplo, un fabricante puede vender a mayoristas, que luego venden a minoristas, que a su vez venden al público en general. En este caso, es posible que la organización tenga que dirigirse a todo tipo de partes interesadas pertinentes, ya que pueden tener diferentes percepciones. La organización podría estar satisfaciendo a un grupo y molestando a otro.
- b) ¿**Cómo** se recopilan los datos para alimentar el proceso?
- Hay muchas maneras para que una organización de seguimiento a las percepciones de sus clientes, y el auditor debería evitar ideas preconcebidas sobre cómo se debería hacer esto. Algunos ejemplos de técnicas que la organización puede utilizar incluyen:
    - evaluaciones cara a cara, que pueden ser apropiadas en muchas organizaciones de servicios tales como hoteles – "¿cómo fue tu estancia con nosotros?" o restaurantes "espero que haya disfrutado de su comida";
    - llamadas telefónicas o visitas realizadas periódicamente o después de la entrega de productos y servicios;
    - cuestionarios o encuestas realizadas por la propia organización, o por investigadores de mercado independientes;



- otros contactos con clientes, por ejemplo, por parte del personal de servicio o instalación;
- consultas internas entre el personal de la organización que está en contacto con los clientes;
- evaluación de negocios repetidos;
- seguimiento de cuentas por cobrar, reclamaciones de garantía, etc.;
- análisis de quejas de clientes.

A menudo, las quejas son la única retroalimentación **espontánea** recibida de los clientes, y estas deberían analizarse para detectar tendencias, preocupaciones clave, impactos, etc. Sin embargo, debería enfatizarse que las quejas de los clientes no deberían ser la única entrada para dar seguimiento a las percepciones de los clientes. Además, el auditor debería evitar llegar a conclusiones solo examinando quejas individuales específicas, estas siempre deberían situarse en el contexto de su impacto general en el SGC.

c) ¿Qué tan fiable es la información?

- En un mundo ideal, la organización haría seguimiento de las percepciones de todos los clientes, pero los costos de hacerlo podrían ser prohibitivos. Por lo tanto, es necesario verificar los criterios que la organización ha utilizado para cualquier muestreo de sus clientes, para garantizar que este sea representativo y refleje los riesgos tanto para la organización como para sus clientes.
- El auditor debería tratar de verificar la información proporcionada comparándola con otras evidencias obtenidas durante el curso de la auditoría (véase 3.1).
- En algunos casos, puede ser apropiado que el auditor verifique la información directamente con los clientes de la organización, aunque se requerirá cierta diplomacia al hacerlo.

d) ¿Cómo se analizan los datos?

- Simplemente recopilar datos sobre las percepciones de los clientes no es suficiente: el auditor tiene que seguir el proceso para verificar cómo se analizan y evalúan los datos, y qué conclusiones se hacen con respecto a la eficacia del SGC.
  - ¿Hay alguna tendencia?
  - ¿La situación es estable, mejora o se deteriora?
  - ¿Están cambiando las necesidades y expectativas de los clientes?



- Aunque no es un requisito de la Norma ISO 9001, puede ser apropiado preguntar a la organización sobre comparaciones de la industria o actividades de benchmarking, para poner la retroalimentación del cliente en perspectiva.

e) ¿Cómo retroalimenta la información generada por este proceso en el SGC en su conjunto?

- Las organizaciones deberían utilizar los resultados del proceso de retroalimentación del cliente para generar no conformidades, acciones correctivas, oportunidades de mejora como una de las medidas generales del desempeño del SGC. La forma en que estos procesos interactúan también debería estar sujeta a auditoría.
- El auditor debería ser capaz de reconocer que la salida del proceso de retroalimentación del cliente constituye una entrada importante en otros procesos de SGC, tales como el análisis de datos, la revisión por la dirección y los procesos de mejora.
- Un auditor que se esfuerza por agregar valor buscará asegurar que la organización reconozca los beneficios que puede aportar un proceso sólido de retroalimentación del cliente, y alentará (pero no puede exigir) a la organización a pensar más allá de simplemente "cumplir con los requisitos de la norma".

f) ¿Cuáles son los vínculos con otros procesos del SGC?

- El auditor debería reconocer que el proceso de retroalimentación del cliente tiene vínculos e interfaces importantes con otros procesos de SGC que incluyen, pero no se limitan a:
  - o revisión por la dirección;
  - o validación de procesos;
  - o comunicación con el cliente;
  - o controles y cambios de diseño y desarrollo.



Organización Internacional  
de Normalización  
[www.iso.org](http://www.iso.org)

Foro Internacional  
de Acreditación  
[www.iaf.nu](http://www.iaf.nu)



---

Para más información sobre los Grupos de Prácticas de Auditoría ISO 9001 y para descargar la Introducción y los demás documentos APG y AAPG ISO 9001, puede visitar nuestras páginas web en [Grupo de Prácticas de Auditoría ISO 9001](#) o [Prácticas de Acreditación y Evaluación - IAF](#).

Se agradece a los usuarios que envíen sus comentarios, los cuales se utilizarán para determinar la necesidad de otros documentos de orientación, así como la necesidad de revisión de los actuales.

En caso de querer enviar sus comentarios, en estas páginas web puede encontrar los datos de contacto de la Secretaría del grupo de trabajo.

## EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD

Este documento no ha sido sometido a un proceso de aprobación por la Organización Internacional de Normalización (ISO), el Comité Técnico ISO 176 o el Foro Internacional de Acreditación (IAF). La información contenida está disponible para fines educativos y propósitos de comunicación. El Grupo de Prácticas de Auditoría ISO 9001 no se responsabiliza de los errores, omisiones u otras responsabilidades que puedan derivarse de la aplicación o posterior uso de dicha información.