

Gestión eficaz de reclamaciones

Palmira López Fresno

Gestión eficaz de reclamaciones

Convierta en oportunidades las
reclamaciones de sus clientes

netb|blo

Para comentarios sobre los títulos de esta serie:

bpocket@netbiblo.com

GESTIÓN EFICAZ DE RECLAMACIONES

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

QR code es una marca registrada por Denso Wave, inc.

DERECHOS RESERVADOS 2010, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

netbiblo

www.netbiblo.com

NETBIBLO, S. L.

c/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.

Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain

tlf: +34 981 91 55 00 • fax: +34 981 91 55 11

www.netbiblo.com

editorial@netbiblo.com

Miembro del Foro Europeo de Editores

ISBN: 978-84-9745-462-9

Depósito Legal: C-881-2010

Directora Editorial: Cristina Seco López

Editora: María Martínez

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain



¿Cómo se utiliza?

Si tu móvil no dispone de lector de códigos, descarga e instala de manera gratuita el más adecuado según tu teléfono.

Estas son algunas recomendaciones:

- Si se trata de un iPhone, I-nigma es una buena opción:
www.i-nigma.com/Downloadi-nigmaReader.html
- Para modelos de Blackberry, puedes instalar Beetagg:
<http://get.beetagg.com>
- Si el teléfono es un Nokia o similar prueba, por ejemplo, Kaywa Reader:
<http://reader.kaywa.com>



Abre la aplicación y enfoca el código QR.



Al aceptar, se abrirá una ventana con el contenido del código.



La autora



Palmira López Fresno

Licenciada en Administración de Empresas. Su carrera profesional se ha desarrollado en el ámbito de la gestión de calidad y la excelencia empresarial. Ha ocupado cargos directivos en SPANAIR, RACC y STIGA y asesorado y formado a numerosas organizaciones. Actualmente es Delegada del Club Excelencia en Gestión (CEG) en Cataluña, Vicepresidenta de la Asociación Española para la Calidad (AEC) y Presidenta del Comité de Calidad en los Servicios (AEC).

*A todas las organizaciones "fieles" a sus clientes.
A todos los profesionales "comprometidos"
con la calidad del servicio.
A Fernando.*

Contenido



Acerca del enfoque y contenido de este libro	13
---	----



Introducción	
1.1 La satisfacción de los clientes: Condición de futuro para las empresas	15
1.2 Requisitos del servicio: ¿Qué exigen los clientes?	19



Reclamaciones: La voz de los clientes insatisfechos	
2.1 Introducción	27
2.2 ¿Quejas o reclamaciones?	31
2.3 Impacto de las reclamaciones en la fidelidad y en la mejora	32



Claves para el diseño del proceso y la función de gestión de reclamaciones	
3.1 ¿Dónde comienza y dónde acaba el proceso?	35
3.2 ¿Dónde ubicar la función?	36
3.3 Política y estrategia de gestión de reclamaciones	37
3.4 Canales de recepción	40



Gestión eficaz de reclamaciones

4.1	Las tres dimensiones clave en la gestión de reclamaciones.....	43
4.2	Proceso a seguir para la gestión de reclamaciones.....	45
4.3	Elementos clave en las respuestas por escrito.....	51
4.4	Elementos clave en la gestión de las reclamaciones verbales.....	62
4.5	Ejemplos.....	67



Evaluación de la satisfacción de los clientes que han reclamado

5.1	Objetivos de la evaluación.....	81
5.2	Metodología.....	82



Utilización de indicadores para la mejora

6.1	Por qué y para qué son necesarios los indicadores.....	85
6.2	Cómo establecer indicadores eficaces.....	86
6.3	A quién se debe distribuir.....	87



Recuerde que..... 89



Decálogo para la gestión eficaz de las reclamaciones..... 91



Bibliografía..... 93

Acerca del enfoque y contenido de este libro

La satisfacción de los clientes determina, en gran medida, la repetición en la compra y la recomendación y, con ellas, los ingresos presentes y futuros de las empresas. Es incuestionable, por lo tanto, que a cualquier empresa le interesa tener clientes satisfechos. Y lo mismo es aplicable a las organizaciones en general, sean éstas públicas o privadas, con o sin ánimo de lucro. Sin clientes a los que prestar un servicio no podrían sobrevivir, y la satisfacción de sus clientes o usuarios tendrá un impacto directo en los presupuestos de la organización, en su potencial de desarrollo, en su imagen y reputación pública, etc. Así lo reconocen e incorporan los principales modelos de gestión.

La medición de la satisfacción ha de incluir ineludiblemente la medición de la “insatisfacción”, información relevante que de una forma aproximada, pero sencilla, podemos obtener a través de las reclamaciones recibidas de los clientes.

Uniendo, por lo tanto, la información proveniente de las encuestas realizadas a los clientes, o de cualquier otro método utilizado para conocer su nivel de satisfacción, con la proporcionada por las **reclamaciones**, obtendremos una visión bastante acertada de **cómo los clientes valoran los productos y servicios recibidos y en qué aspectos o áreas han de ser mejorados.**



Pero, además, **las reclamaciones constituyen una segunda oportunidad para satisfacer a los clientes** que están descontentos, y lograr así que hablen bien de la organización.

Este libro tiene como objetivo proporcionarle claves para una gestión eficaz de las reclamaciones de sus clientes, que le permita convertirlas en oportunidades, tanto de mejora como de fidelidad. Parte de un enfoque global del proceso de gestión de reclamaciones, desde el establecimiento de la política y estrategia hasta la respuesta al cliente, evaluación de su satisfacción y utilización de la información proveniente de las reclamaciones para la mejora de los productos y servicios que proporciona la empresa.

Confiamos en que las aportaciones que le hacemos le resulten útiles para la mejora de la gestión de reclamaciones y del proceso en su conjunto. Éste ha sido nuestro objetivo.

Introducción

1.1 La satisfacción de los clientes: Condición de futuro para las empresas

Las empresas requieren un elemento imprescindible para poder funcionar: los clientes. Tener clientes en un mercado cada vez más global y competitivo es difícil. Pero tenerlos contentos y satisfechos requiere una estrategia clara y un esfuerzo de toda la organización, para que en todos y cada uno de los contactos que mantienen con la empresa queden complacidos.

En un mercado tan competitivo como el actual, el objetivo de las empresas ha de ser satisfacer a sus clientes para poder fidelizarlos, aportando valor añadido en todos y cada uno de sus procesos. **Son los clientes satisfechos, fieles, los que garantizarán en el tiempo los ingresos de las empresas**, tanto por su compra directa de productos y servicios como por la buena publicidad que harán de los mismos.

El enfoque cortoplacista que tienen muchas empresas mina su futuro. No sólo se trata de medir el número de clientes de los que disponen en un momento dado y su tasa de crecimiento, sino también la satisfacción que éstos tienen con los productos y servicios recibidos y su fidelidad hacia la organización. De la misma manera que en una época expansiva del mercado pueden ganarlos fácilmente, en el futuro los pueden perder a la misma o mayor velocidad si no están satisfechos.

Una empresa puede tener hoy clientes insatisfechos que no dejan de comprar porque en cierto modo están cautivos, bien



porque la desvinculación no sea fácil o bien porque no haya alternativa mejor en el mercado. Pero en cuanto dispongan de una alternativa más ventajosa se irán a otra empresa sin dudarlo.

Por todo ello es necesario combinar una visión de la gestión a largo plazo con una visión a corto y medio plazo. Y en este enfoque temporal las empresas deben tener como prioridad la **necesaria orientación al cliente**, que se traduzca en calidad de servicio en todos sus componentes o atributos. No sirve invertir millones de euros en publicidad si realmente no hay detrás una apuesta clara por la calidad, con el objetivo de satisfacer a los clientes.

Para los clientes, **la satisfacción conlleva una comparación entre sus expectativas y el valor percibido del producto o del servicio recibido**. Si el resultado de la comparación es cero, quedan indiferentes. Por ello, las empresas deben proporcionar a sus clientes algo más de lo que esperan, de tal forma que les sorprendan pero, además, al menor coste posible.

El valor percibido está formado por la suma de las prestaciones del producto o servicio recibido más las emociones o aspectos emocionales positivos derivados de la relación con la empresa (amabilidad, facilidad de relación, etc.), todo ello dividido por la suma del precio pagado y las incomodidades e inseguridad que supone relacionarse con la empresa. La satisfacción y la insatisfacción van unidas, y todo lo que no se acumule en un lado de la balanza se acumula irremediabilmente en el otro.

$$\text{Valor percibido} = \frac{\text{prestaciones} + \text{emociones positivas}}{\text{precio} + \text{incomodidades} + \text{inseguridad}}$$

Las empresas buscan diferentes fórmulas para poder satisfacer a sus clientes y encontrar así su **fidelidad que garantice**, a

través de su repetibilidad en la compra y la publicidad positiva que realicen a sus amigos, compañeros y familiares, **los ingresos presentes y futuros.**

Sin embargo, los clientes están cada vez más informados (TV, prensa, radio, Internet, asociaciones de consumidores, etc.), son cada día más exigentes y requieren medios creativos cada vez más innovadores y totalmente personalizados para satisfacerles.

Por ello las empresas deben mejorar e innovar continuamente sus productos y servicios, al tiempo que aseguran la calidad de los mismos de manera sistemática, a través de la dimensión personal —actitudes, conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas de sus personas— y la dimensión de los procedimientos —recursos e instrucciones necesarios para cumplir los requisitos y estándares de calidad establecidos—.

Las experiencias pasadas que el cliente haya tenido con la empresa generan ciertos prejuicios con relación al servicio que va a recibir, tanto en el aspecto positivo como en el negativo:

- **En el aspecto positivo**, el cliente espera que en cada contacto sus expectativas se cumplan de nuevo, y éstas serán cada vez más elevadas. En el ámbito de la gestión de reclamaciones este aspecto tiene una gran relevancia, pues la entrega de una gran compensación por encima de lo que espera el cliente le puede dejar encantado, pero sin duda sienta un precedente importante para lo que esperará en el caso de reclamaciones posteriores.
- **En el aspecto negativo**, el cliente recela de la organización y, dependiendo de la gravedad de la incidencia, no volverá a comprar, volverá con un claro prejuicio y será escéptico en relación al servicio que va a recibir, o incluso le contará a muchas personas su mala experiencia, como una forma de castigo y liberación de sus emociones negativas. Se tarda mucho tiempo en borrar una imagen de mala calidad una vez que el cliente se la ha formado.



Como resumen, **el objetivo básico de las empresas ha de ser satisfacer a sus clientes en cada uno de los contactos** que mantienen a lo largo del servicio, con el fin de poder fidelizarlos y lograr así que continúen comprando. Para ello, deben tener en cuenta tres factores:

- No eludir la responsabilidad de la “memoria histórica” (experiencias pasadas).
- Tener presente que los clientes siempre esperarán más en el próximo contacto.
- No olvidar que la publicidad engañosa puede dar lugar a expectativas falsas que deriven en insatisfacción del cliente. Las empresas deben tener claro que las ventas a corto plazo generadas únicamente con publicidad no son garantía de futuro. Al cliente no se le puede ni debe engañar.

Pero fidelizar a un cliente no implica solamente que la empresa no cometa fallos a lo largo del servicio proporcionado, sino también que le dé continuas razones para que siga comprando. En este sentido, no son los clientes los que han de ser fieles a las empresas, sino que son las empresas las que han de ser fieles a sus clientes.

Para lograr la satisfacción del cliente **todas las personas de la organización tienen un papel importante que desempeñar**, y que es mucho más evidente en el caso de las que están directamente en contacto con el cliente (personal en oficinas de ventas, en la recepción de un hotel, camareros, telefonistas, etc.). Todas las personas de la organización han de estar sensibilizadas respecto a la necesidad de que los clientes estén satisfechos y la repercusión que esta satisfacción tiene en la cuenta de resultados, y estar suficientemente preparadas para proporcionar un servicio de calidad.

Y las empresas no deben olvidar el binomio: satisfacción de los empleados-satisfacción de los clientes. En ningún caso, los clientes estarán satisfechos a medio plazo si los empleados de la empresa no están motivados y satisfechos. Es precisamente el



factor humano el que puede convertirse en una ventaja competitiva clara para la empresa: en general, los productos se pueden copiar; el servicio basado en personas motivadas y preparadas que se vuelcan totalmente para satisfacer al cliente en cada contacto que mantiene con la organización es mucho más difícil y costoso de copiar.

Debemos tener en cuenta que el coste de mantener un cliente es mucho menor que el coste de lograr uno nuevo (la inversión comercial, en publicidad, etc.), pero además no podemos perder de vista el coste de imagen que tiene la empresa cuando los clientes se van.

1.2 Requisitos del servicio: ¿Qué exigen los clientes?

Las empresas se mueven en un entorno muy competitivo, en el que los clientes son cada vez más exigentes.

Como hemos expuesto en el apartado anterior, satisfacer a los clientes supone superar sus expectativas. **Los clientes evalúan nuestro servicio a lo largo de todas las fases de prestación del mismo**, en cada uno de los momentos de la verdad, como los denomina Jan Carlzon (1995); es decir, en cada uno de los contactos que mantienen con la organización. Se convierten, así, en una especie de auditores implacables que no nos permitirán cometer fallo alguno. Y de producirse un fallo, nos exigirán una respuesta rápida y eficaz.

La calidad del servicio vendrá determinada, por lo tanto, por la suma de impactos favorables, positivos, en los clientes en todos y cada uno de los contactos que mantienen con la empresa a lo largo del tiempo.

Joan Elías (1995) representa este hecho como Tubo de la Satisfacción: los clientes pasan por un tubo (el servicio) y en su



tránsito, a lo largo de las diferentes etapas o fases del servicio, se convierten en auditores de la satisfacción, valorando lo que la empresa hace para conseguirla.

La importancia estriba en que los clientes pasan por el tubo, pero no lo hacen como víctimas, sino como inspectores de su satisfacción. Es decir, la idea central es que los clientes, cuando contactan con una empresa u organización, lo que hacen realmente es examinarla. ¿Y cuáles son los factores que controlan y de los cuales depende que estén o no satisfechos?

De todos los atributos o factores del servicio existentes destacamos, por su relevancia, los siguientes:

- Respetar el tiempo del cliente.
- Cumplir las promesas realizadas.
- Personalizar el servicio.
- Cuidar los detalles.
- Ser siempre respetuosos y amables.
- Ser accesibles.
- Reaccionar frente al error.

Estos factores, que examinamos a continuación, son especialmente aplicables a la gestión de reclamaciones, que ha de ser considerada como un servicio más que proporciona la empresa. Un servicio crítico y delicado, pues se facilita cuando el cliente percibe que el servicio habitual ha fallado, y reclama.

1.2.1 Respetar el tiempo del cliente

El tiempo es un recurso escaso. Para muchas personas los horarios de trabajo no tienen límite, y a la vez el deseo de disfrute del tiempo de ocio y con la familia es creciente. Y como clientes no están dispuestos a malgastarlo esperando recibir un servicio por el que directa o indirectamente pagan.

En este contexto, **las organizaciones que quieran añadir valor en la atención deberán ser capaces de respetar y**



gestionar con efectividad el tiempo de sus clientes. No se trata de hacerlo todo en un segundo, sino más rápido que la competencia y, además, hacerlo bien. El cliente exigirá el máximo respeto de su tiempo y la mayor calidad en el producto o servicio que recibe. No quiere esperar, no quiere hacer cola, es impaciente. Lo quiere rápido y bien.

1.2.2 Cumplir las promesas realizadas

Los clientes exigen que la empresa cumpla todas las promesas realizadas, entendiendo por promesa todo aquello que la empresa les ha planteado, tanto de manera explícita como implícita. Aquí es muy importante lo que la organización comunica, lo que publicita y cómo lo hace. Según comentábamos anteriormente, la publicidad engañosa tiene un gran riesgo para las organizaciones.

Una promesa se puede encontrar en un catálogo de la empresa, también en un rótulo en la puerta de entrada o en un comentario que para quedar bien le hizo un empleado al cliente.

Pero, además, el cliente tendrá en cuenta lo que se espera de una determinada empresa en un sector como en el que opera, en un momento socio-temporal concreto. Hay prestaciones que no hace falta que el cliente haya visto escritas, ni se las hayan ofrecido de manera explícita para reclamarlas. Y lo que es muy importante: el cliente gestionará la información que se deriva de la no-información. Esto es especialmente importante en la gestión de reclamaciones, pues si la organización no proporciona al cliente la información adecuada, éste se la inventará, con los riesgos que esto conlleva.

Es frecuente ver en los aeropuertos cómo los pasajeros se van poniendo delante de la puerta de embarque a la hora que indican sus tarjetas. Pasados diez minutos de la hora estipulada sin recibir información, los pasajeros se van inquietando, y comienzan a comentar entre ellos qué puede estar pasando. Comentarios del tipo: “otra vez lo mismo, seguro que tiene retraso”, “están ahí y ni nos miran; no se preocupan de nosotros”; “ayer viajé y pasó



lo mismo, después tuvo un retraso de una hora” los escuchamos con frecuencia. Estos comentarios van ampliando su alcance a medida que el retraso se hace más largo si la empresa no les proporciona información, o bien si simplemente informa de un retraso sin especificar la duración ni las razones. No olvidemos que aquella información que no proporcione la organización se la inventarán los clientes. Y, como señalábamos, con un gran riesgo para la empresa.

Por otro lado, las promesas que se realizan en cada uno de los lugares de trabajo por el trato espontáneo y diario con el cliente, tales como “mañana tendrá la documentación”, “no se preocupe que yo le llamo esta semana”, “en cuanto tenga el catálogo se lo envío”, etc., deben considerarse promesas. Si al cliente le dijimos que lo tendría mañana y no está, es una promesa no cumplida. Al menos deberíamos telefonar para informarle de la incidencia y darle una solución. Debemos ser proactivos.

Un incumplimiento de las promesas conlleva una pérdida de confianza del cliente hacia la empresa. Si el incumplimiento es repetitivo, la pérdida de confianza será importante y el cliente dejará de comprar o bien comprará con un claro prejuicio negativo, actitud que no es beneficiosa para la organización.

1.2.3 Personalizar el servicio

Los clientes no quieren sentirse tratados como números. En un mercado claramente global, con una gran oferta, **los clientes buscan organizaciones que les proporcionen un servicio personalizado.**

Comentábamos que la satisfacción conlleva una comparación entre las expectativas de los clientes y la percepción que tienen del producto o servicio recibido de la empresa. Buscan que ese producto o servicio satisfaga plenamente sus necesidades y expectativas y, por ello, que la empresa no intente “encajarles” uno estándar. Proclaman: “yo soy diferente, y como empresa has



de conocerme bien y darme un servicio que responda a lo que yo necesito”.

Desde un punto de vista de rentabilidad empresarial, la clave está en disponer de sistemas que permitan “clasificar” (“clusterizar”) bien, y de la manera más automatizada posible, los clientes por características afines, y diseñar productos y servicios que respondan perfectamente a cada una de las clasificaciones realizadas. Solamente empresas focalizadas en mercados de alto valor añadido pueden diseñar los productos o servicios de manera personalizada, *ad-hoc*, para cada uno de los clientes. El resto se han de basar en herramientas del tipo CRM (*Customer Relationship Management*) para tratar de “clusterizar” los clientes por necesidades afines, de manera que ellos perciban que el servicio que reciben es personalizado.

En el ámbito de las reclamaciones esta personalización es clave.

1.2.4 Cuidar los detalles

Prestar atención a los detalles requiere una actitud de respeto y valoración de todo aquello que se refiere al aspecto físico de las personas e instalaciones, y que indudablemente forma parte de la calidad del servicio: la temperatura, la limpieza, la comodidad de las instalaciones, el aspecto del personal de contacto, la redacción de una carta, etc.

¿Se imagina acudir a un dentista y que éste le reciba con la bata llena de manchas? ¿Qué confianza le merecería? Recordemos las conocidas palabras de Jan Carlzon: “Si hay una mancha de café en el asiento de uno de nuestros aviones, los pasajeros tienen todo el derecho a pensar que, en el mismo sentido, nuestros motores no están bien mantenidos”.

Hoy en día el cliente asocia cualquier aspecto que percibe al servicio global, a la imagen y a la reputación de la empresa, y necesita sentirse bien acogido. Dirigirse a un cliente por su nombre, ofrecerle una bebida mientras espera, dirigirse con especial



amabilidad a los niños que le acompañan, etc., son detalles que contribuyen a personalizar el servicio y hacer que el cliente se sienta cómodo.

Los detalles son especialmente importantes en la gestión de las reclamaciones. Cuando un cliente recibe una carta con un error ortográfico o hay una confusión en su nombre, tiene todo el derecho a pensar que la persona que la escribió no es profesional. Lo mismo ocurre cuando tenemos una actitud incorrecta durante la prestación del servicio (por ejemplo, hablar con un compañero mientras atendemos a un cliente, mantener una postura inadecuada, hablar en lenguaje demasiado coloquial por teléfono cuando un cliente está delante, dirigirnos al cliente con demasiada informalidad, etc.).

Los detalles contribuyen, en gran medida, a personalizar el servicio. Y, para ello, es clave la cualificación e implicación de todas las personas de la organización, y en especial de las que están en contacto directo con el cliente.

1.2.5 Ser siempre respetuosos y amables

No debemos olvidar que los clientes, ante todo, son personas, y se sienten bien cuando se les trata con respeto y amabilidad.

Como dice Gary Shultz (2005) con acierto, “a los clientes se les ha de tratar con respeto y con un poco de sentido común”. Diríamos que con “mucho” sentido común, pero viendo el maltrato que reciben los clientes en algunas organizaciones, con un “poco” de sentido común sería suficiente.

En ocasiones, los empleados dan por supuesto que el cliente tiene que saber cómo actuar y le dan un muy mal trato cuando pregunta. Y cuando este trato se dirige, por ejemplo, a personas mayores, la situación es aún más grave.

El párrafo siguiente, extraído de una de las reclamaciones presentada por un cliente a una empresa, resume la esencia de este atributo del servicio.



“No concibo la mala educación que exhibió la señorita que con total indiferencia y masticando chicle me entregó la hoja para formular la reclamación. Empleados tan groseros desprestigian a su empresa. Con ella había aquel día un auxiliar que sin embargo sí trató de ayudarme...”

1.2.6 Ser accesibles

Ser accesibles no quiere decir solamente que el servicio se preste en un local accesible, o que los clientes conozcan el lugar y medios de contacto con la organización. Ser accesibles implica tener un horario de atención que facilite a los clientes ir a la organización, poder contactar fácilmente por teléfono (que no comunique o suene la música de espera indefinidamente), poder hablar con un supervisor o jefe de departamento cuando deseen transmitir una reclamación y así lo soliciten, etc.

La accesibilidad también se ve en las personas. En numerosos casos, los empleados miran al cliente cruzar el umbral de la puerta, buscan su mirada, reconocen que está ahí. Sin embargo, hay otro tipo de empleados que, percibiendo la mirada desesperada de un cliente, harto de esperar en una cola interminable, rehúyen su contacto efectuando un giro de cabeza.

Y la accesibilidad también está en la comunicación. En ocasiones, las organizaciones se anclan en su jerga técnica y pretenden que el cliente la aprenda, castigándolo con la ignorancia si no la comprende. Debemos poner especial cuidado en comunicar comprensiblemente en todo momento y, de manera particular, en la gestión de las reclamaciones.

En resumen, la accesibilidad se refiere tanto a aspectos físicos (instalaciones accesibles) como a horarios de atención, facilidad para contactar con las personas y comunicación comprensible.



1.2.7 Reaccionar frente al error

Los clientes asumen que las empresas pueden cometer errores, pero esperan que ante un error respondan con prontitud y eficacia.

Está demostrado que la gestión eficaz de una reclamación genera mayor satisfacción en el cliente que un contacto habitual de prestación del servicio. Por ello, el impacto de la gestión de las reclamaciones en la fidelidad de los clientes es elevado. **Una buena gestión de las reclamaciones contribuye a generar confianza en los clientes, y viceversa.**

El comportamiento de las organizaciones cuando se equivocan es uno de los aspectos que tradicionalmente les ha reportado diferenciación pero, en la actualidad, es un requisito exigido por los clientes, y muy penalizado cuando no es correcto.

Reclamaciones: La voz de los clientes insatisfechos

2.1 Introducción

La satisfacción implica superar las expectativas de los clientes, y viene determinada por la diferencia entre lo que el cliente “espera” recibir (expectativas) y lo que “percibe” que ha recibido.

Es importante entender esta diferencia para poder enfocar bien la gestión de las reclamaciones. **Quien juzga los productos y servicios recibidos es el cliente, no la empresa que los proporciona.** Por ello, podemos encontrar casos en los que el producto o servicio “objetivamente” no ha fallado, pero el cliente así lo percibe. Es decir, en esos casos su percepción es diferente a la de la empresa, pero no podemos olvidar que la que cuenta en último término es la percepción del cliente. A las empresas les interesa que sus clientes estén satisfechos, para que continúen comprando y recomienden los productos o servicios a sus conocidos, amigos y familiares, o a la sociedad en general.

Cuando el cliente percibe que lo que ha recibido es menor que lo que esperaba se genera insatisfacción. Ante esa insatisfacción puede decidir comunicarlo a la empresa o no comunicarlo. En el primer caso, esa comunicación se denomina reclamación.



De una manera formal, podemos definir la reclamación como la expresión (manifestación) de insatisfacción realizada a una organización con respecto a sus productos o al propio proceso de tratamiento de las reclamaciones, donde se espera una respuesta o resolución explícita o implícita [norma UNE-ISO 10002]. En términos de gestión de calidad, una reclamación es una no conformidad detectada por el cliente.

Destaquemos algunos aspectos relevantes:

- **Manifestación:** por lo tanto, nace de una voluntad, por parte del cliente, de hacer saber a la empresa que está insatisfecho. De donde se deriva que el número de reclamaciones que recibe una empresa no es el mismo que el número de clientes que están insatisfechos (dependiendo del tipo de producto o servicio de que se trate, el porcentaje de clientes que se queja varía de manera importante). Como las empresas deberían conocer cuántos clientes están insatisfechos y por qué, deberían facilitarles la presentación de sus reclamaciones.
- **Insatisfacción:** la satisfacción o insatisfacción es una emoción, y se moviliza por diferencia entre el nivel de calidad que espera el cliente (expectativas) y el que percibe que ha recibido. Un error de muchas empresas al gestionar las reclamaciones es afirmar que “el cliente no tiene razón, porque el producto o servicio ha sido correcto”. Pero quien decide si ha sido correcto o no es el cliente. Incluso cuando objetivamente no ha habido fallo en los productos o servicios, pero el cliente así lo percibió, y esa percepción la tienen también otros clientes, la empresa debe realizar alguna acción (véase la Figura 2.1). El cliente tiene “su” percepción, “su” razón, y la empresa ha de gestionar la reclamación en base al fallo que él/ ella percibió en el servicio. Esta complejidad es más evidente en los servicios que en los productos, en los que en general es menos complejo objetivar si ha habido fallo o no.



Figura 2.1. Situaciones posibles
calidad objetiva-calidad percibida.

	Cliente reclama		
Hay deficiencia "objetiva" en el producto o servicio	Hay deficiencia objetiva en el producto o servicio. El cliente no está satisfecho y reclama. Acción de la empresa: gestionar la reclamación con eficacia (servicio de reparación).	No hay deficiencia objetiva en el producto o servicio. El cliente no está satisfecho y reclama. Acción de la empresa: mejorar el producto o campañas de sensibilización.	No hay deficiencia "objetiva" en el producto o servicio
	Hay deficiencia objetiva en el producto o servicio. El cliente no está satisfecho pero no reclama. Acción de la empresa: Fomentar que el cliente reclame.	No hay deficiencia objetiva en el producto o servicio. El cliente está satisfecho. Acción de la empresa: Celebración.	
	Cliente no reclama		

Fuente: Elaboración propia a partir de un gráfico de la empresa Futura.

Por lo tanto, **no tener reclamaciones no es necesariamente un indicador de calidad del servicio.** Son numerosos los clientes que se quedan insatisfechos y se van a otra empresa sin haber hecho el menor comentario negativo a la anterior, aun cuando en muchos casos divulguen la crítica a amigos, familiares y conocidos, o bien a través de Internet a millones de personas.

Diversos factores pueden confluir para que los clientes no siempre queden satisfechos, aunque el servicio o producto proporcionado sea bueno desde la perspectiva de la organización:

- Por un lado, el servicio en todos sus atributos (respeto del tiempo, amabilidad, cumplimiento de las promesas, personalización,



etc.) está cobrando una relevancia cada vez mayor, y es muy difícil que nada falle a lo largo de todos y cada uno de los contactos que el cliente mantiene con la empresa. Cualquier fallo, por pequeño que sea, puede generar insatisfacción en el cliente.

- Por otro lado, quien juzga los productos y servicios recibidos es el cliente, no la organización.

Podemos identificar cuatro situaciones posibles de calidad objetiva y percepción por parte del cliente, que mostramos en la Figura 2.1.

Incluso cuando no hay deficiencia objetiva en el servicio proporcionado, pero el cliente así lo percibe (y esa es “su” realidad, que debemos respetar, con independencia de que pueda ver con nuestros argumentos que hay “otra u otras” realidades), la empresa tiene que tomar acciones como, por ejemplo, mejorar el producto, si realmente no es aceptado por los clientes, o realizar campañas de sensibilización y educación proactiva, si el producto se entiende que es correcto pero crea rechazos por alguno de sus atributos.

Como ejemplo, recordemos las campañas informativas de hace unos años, en las que se incidía en que el aceite de oliva en invierno puede espesar y cambiar de color, pero ello no implica que pierda calidad. Estas campañas tenían como objetivo “educar” al cliente, pues rechazaba este producto como defectuoso. Lo mismo ocurre con los mensajes que vemos en las etiquetas que acompañan a prendas de fibras naturales tales como seda, lino, piel, etc., que informan sobre las “irregularidades” que se pueden encontrar en el tejido.

El que un cliente comunique o no su insatisfacción a la empresa que le ha vendido el producto o prestado el servicio depende de factores varios:

- De la gravedad del daño percibido por el cliente.
- De la facilidad que ofrezca la empresa a sus clientes para que reclamen.
- De la actitud y manera de ser del propio cliente.



2.2 ¿Quejas o reclamaciones?

Tradicionalmente se diferenciaba entre quejas y reclamaciones, estableciendo como elemento diferenciador el hecho de que en el caso de las reclamaciones el cliente solicitaba una compensación.

Esta diferenciación es peligrosa, por cuanto un cliente puede no expresar la petición de una compensación, pero la espera, y da por hecho que la organización se la va a proporcionar. En este caso, la compensación formaría parte de las necesidades implícitas o expectativas del cliente. Por otro lado, la compensación no necesariamente ha de ser económica en todos los casos, por lo que está claro que tanto en las quejas como en las reclamaciones debemos dar una compensación al cliente, aunque ésta sea emocional.

Por ello, las nuevas tendencias eliminan la distinción entre ambos términos, y así lo hace también la norma UNE-ISO 10002.

Otras organizaciones hablan de “comunicados de clientes” para referirse a las reclamaciones, utilizando así una especie de eufemismo para evitar el término “reclamación”, por entender que conlleva una cierta connotación negativa.

Lo importante no es el término que cada empresa u organización utilice, sino el enfoque conceptual y operativo que hacen de la insatisfacción de sus clientes cuando tienen conocimiento de ella. Y aquí no hay duda: las empresas deberían potenciar que sus clientes, cuando están insatisfechos, se lo comuniquen, y realizar una gestión pronta y eficaz de esa insatisfacción.



2.3 Impacto de las reclamaciones en la fidelidad y en la mejora

Las reclamaciones indican, en términos psicológicos, atributos negativos. En la práctica, y más aún en el sector servicios, donde la prestación del servicio va ineludiblemente unida al elemento personal, este atributo negativo se suele asociar a culpabilidad.

A las personas, en general, no nos agrada recibir reclamaciones, y a las organizaciones tampoco. Sin embargo, como veremos a continuación, **las reclamaciones representan oportunidades de mejora**. Y por ello la dirección debe reconocer su importancia y transmitir esta filosofía a todo el personal de la organización.

Las reclamaciones representan una segunda oportunidad de satisfacer a los clientes que han quedado insatisfechos. Son los clientes fieles los que garantizarán en el tiempo los ingresos de las empresas, tanto por su compra directa de productos y servicios como por la recomendación que harán de los mismos. En este sentido comercial, la función principal del departamento de gestión de reclamaciones ha de ser la de “satisfacer los clientes que han quedado insatisfechos con el producto/servicio recibido. Consiste, pues, en una función de “reparación” que no siempre es sencilla de llevar a cabo, pero que es primordial para las empresas.

Pero las reclamaciones también constituyen un mecanismo de *feedback* que puede y debe ayudar a las organizaciones a mejorar sus procesos, productos y servicios, con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes que son, ante todo, los que les proporcionan sus ingresos y constituyen su razón de ser.

Por todo ello, las reclamaciones deben ser bien recibidas en las organizaciones, por su doble vertiente externa e interna:

- **Comercial (perspectiva externa):** las reclamaciones son uno de los medios de comunicación más directos entre el cliente y la organización. Suponen una oportunidad (la “segunda oportunidad”) para la empresa de satisfacer a los



clientes que están descontentos, y lograr así que queden satisfechos. Sin embargo, también hay un gran riesgo: si la empresa gestiona mal la reclamación, el cliente puede que se vaya para siempre.

- **Mejora continua (perspectiva interna):** las reclamaciones proporcionan información muy valiosa para la mejora de los procesos, productos y servicios. Son una de las vías más directas y efectivas que los clientes pueden utilizar para decir a las empresas que podrían hacerlo mejor. Y si éstas no las tienen en cuenta y no mejoran, los clientes dejarán de comprar y se irán a otras empresas. La mejora puede venir facilitada a partir de una reclamación, si ésta es grave, o bien a partir del análisis periódico de los indicadores de las reclamaciones, que indican la repetibilidad de los fallos percibidos por los clientes.

La norma UNE-ISO 10002 recoge este enfoque. En el apartado “Introducción” establece:

“...la información obtenida a través del proceso de tratamiento de las quejas puede llevar a la mejora en los productos, y donde las quejas sean tratadas apropiadamente puede mejorar la reputación de la organización, independientemente de su tamaño, ubicación y sector... El tratamiento de las quejas... puede incrementar la satisfacción del cliente.”

Claves para el diseño del proceso y la función de gestión de reclamaciones

En este apartado detallamos aspectos importantes a tener en cuenta a la hora de diseñar el proceso de gestión de las reclamaciones y la estructura organizativa que conlleva, para que la empresa pueda gestionar de manera eficaz las reclamaciones de sus clientes.

3.1 ¿Dónde comienza y dónde acaba el proceso?

En numerosas ocasiones, nos encontramos que las empresas enfocan la gestión de las reclamaciones como los pasos que han de dar desde que reciben la reclamación hasta que envían la respuesta al cliente.

Recordamos, a modo de ejemplo, una empresa en la que preguntadas las personas del Departamento de Atención al Cliente cuál era su función, su respuesta fue “respondemos cartas de reclamaciones”.

Ésta es una visión muy parcial del proceso de gestión de reclamaciones, que limita no sólo la satisfacción de los clientes, sino el potencial que tienen las reclamaciones para la mejora de los productos, servicios y procesos de la empresa.



El proceso de gestión de reclamaciones comienza con la planificación del mismo (definición de su estrategia, canales, etc.) y en la parte operativa **comprende las fases desde que la empresa recibe la reclamación hasta que evalúa la satisfacción del cliente con la gestión de su reclamación y utiliza la información obtenida para la mejora** de sus productos, servicios y procesos, tal como muestra la figura siguiente:

Figura 3.1. Proceso de gestión de una reclamación.



Fuente: Elaboración propia.

El proceso de gestión de reclamaciones debe estar orientado a satisfacer a los clientes que han reclamado.

3.2 ¿Dónde ubicar la función?

Las reclamaciones deberían ser gestionadas de la manera más rápida y eficaz posible, con los **objetivos claros de recuperar la satisfacción de los clientes y aprender del error**.

Estos factores determinan que las reclamaciones deberían ser gestionadas por las personas en contacto con los clientes, o lo más próximas posible, que son las que conocen mejor por qué están insatisfechos y las que pueden realizar una gestión más ágil de las mismas y al menor coste posible para la empresa.

Pero para que esto se pueda implementar, las personas en contacto con el cliente deben estar suficientemente formadas y



motivadas, y tener la autoridad y los recursos necesarios para compensar al cliente cuando el servicio ha fallado. Y esto no siempre ocurre en la realidad, por la conexión que tiene con otros muchos factores.

Por ello, en general, las organizaciones tienen un departamento o unidad que se encarga de la gestión de las reclamaciones, bien de manera centralizada, o bien como coordinador de un sistema descentralizado en el que los actores son las unidades u oficinas más próximas al cliente.

Por la importancia estratégica que tienen las reclamaciones para el futuro de las empresas, este departamento que realiza la función de gestión de reclamaciones **debería estar ubicado lo más cerca posible de la dirección general**, bien sea como *staff*, independiente, o bien incluido en una dirección o departamento de mayor alcance, como puede ser el de Calidad.

En cualquier caso, cuando se trata de un departamento centralizado **se debe garantizar que es independiente de las áreas operativas o comerciales**, para asegurar que las reclamaciones se gestionan con una clara orientación al cliente, y que su gestión no está sesgada por puntos de vista particulares de las personas implicadas en los procesos que pudieron ocasionarlas, en especial cuando la empresa penaliza de alguna manera las reclamaciones.

3.3 Política y estrategia de gestión de reclamaciones

La empresa debe definir la misión, estrategia y política de gestión de las reclamaciones recibidas y garantizar que están alineadas e integradas con la misión, estrategia y política generales de la organización, de tal forma que contribuyan a la consecución de los objetivos generales del negocio.



3.3.1 Misión

La dirección de la empresa debe establecer y comunicar claramente al resto de la organización la misión de su función de gestión de reclamaciones, entendiendo ésta como la razón de ser de esta función: para qué se ha creado y qué se espera de ella. Se deben tener en cuenta las dos perspectivas ya comentadas: la perspectiva del cliente y la perspectiva de la mejora de los procesos, de los productos y de los servicios.

Veamos un ejemplo:

Es misión del Departamento de Gestión de Reclamaciones:

- Recobrar cualquier desviación percibida en las expectativas del cliente que llegue a nuestro conocimiento.
- Asegurar de forma proactiva la voz del cliente individual en la organización.
- Actuar como un defensor del cliente dentro de la organización.
- Proporcionar al equipo directivo información para la mejora.

De tal forma que el cliente sea fiel a nuestra empresa.

3.3.2 Estrategia

La estrategia que defina cada organización para la gestión de reclamaciones será diferente en función del tipo de producto o servicio proporcionado, de la tipología y características de sus clientes, de la normativa o reglamentación aplicable, etc., y desarrollará la misión establecida.

La estrategia establecerá, entre otras, las directrices relativas a:

- Organización de la función de gestión de reclamaciones: propia o subcontratada, centralizada o descentralizada, ubicación en el organigrama, etc.



- Cantidad y calidad de los recursos destinados a la gestión de las reclamaciones.
- Nivel de rapidez y de calidad en la resolución de las reclamaciones.
- Interrelación de la gestión de reclamaciones con la función de Gestión de Calidad dentro de la organización.

3.3.3 Política

La política de gestión de reclamaciones se desplegará de la estrategia y proporcionará el marco de actuación para establecer los objetivos, gestionar las reclamaciones y evaluar los resultados obtenidos.

Esta política podrá ser parte de la política de calidad y será difundida a toda la organización. Es conveniente que también sea conocida por los clientes, como elemento generador de confianza (siempre y cuando ésta se cumpla de manera sistemática).

Veamos un ejemplo de política de reclamaciones:

Atención personalizada a cada cliente, en el plazo máximo de siete días desde la recepción de la reclamación, con una gestión altamente profesional que logre satisfacer al cliente y, por lo tanto, retenerle y fidelizarle.

Las empresas deben respetar y cumplir en todo momento la normativa aplicable en la relación con sus clientes, tanto en lo que respecta a la fabricación de productos como a los servicios prestados.

En los últimos años, las normas han ido abarcando el ámbito de la gestión de reclamaciones, como respuesta a una sensibilidad creciente respecto a los derechos de los clientes y con una finalidad clara de protegerlos. Estas normas, en general



establecidas por la Administración haciendo uso de su función normativa, actúan en dos ámbitos:

- **General:** aplicables a todo tipo de organizaciones que actúan dentro de un territorio concreto (generalmente la comunidad autónoma).
- **Sectorial:** aplicables a sectores de actividad concretos.

3.4 Canales de recepción

Una reclamación en términos de calidad es una no conformidad detectada por el cliente, y en las organizaciones acontecen no conformidades. El reto está en detectarlas, analizarlas y aprender de ellas para mejorar.

Las organizaciones pueden impedir o dificultar de formas muy variadas que los clientes presenten una reclamación, y una de ellas es poniendo trabas en los canales de comunicación.

Los diferentes canales de comunicación que cada organización pone a disposición de sus clientes, con el fin de promover y facilitar la presentación de reclamaciones, constituyen un elemento básico que ha de ser considerado al definir la estrategia de gestión de reclamaciones. Si la fuente de recepción de la voz del cliente en cuanto a insatisfacción se refiere no está bien definida, todo el sistema adolecerá de defectos.

Los canales por los cuales un cliente se puede poner en contacto con la organización para enviar su reclamación deben ser diseñados específicamente para cada organización, en función de varios factores, tales como:

- Los productos o servicios que proporciona a sus clientes.
- El mercado al que se dirige: cuántos clientes tiene, dónde, etc.



- Su estructura organizativa para gestionar las reclamaciones.
- Etc.

No tiene las mismas exigencias una empresa de distribución que tiene clientes en todos los continentes (lo que sin duda le obliga a considerar canales que estén disponibles 24 h) que una empresa cuyo mercado lo tiene en la misma ciudad. En el mismo sentido, numerosas empresas realizan parte de su negocio a través de Internet, hecho que determina que en su propia página web tengan un apartado para realizar consultas y reclamaciones.

Aun cuando los canales de comunicación deben ser diseñados específicamente para cada organización atendiendo a sus características particulares, en todos los casos deben cumplir una serie de requisitos. La norma UNE-ISO 10002 establece también una serie de principios generales para la gestión de reclamaciones que en la mayoría de los casos son aplicables a los canales de comunicación. Estos requisitos deben ser tenidos en cuenta por las organizaciones, tanto si tienen establecida una función de gestión de reclamaciones propia como si la han subcontratado, y son los siguientes:

- Accesibilidad.
- Alta disponibilidad.
- Utilización sencilla.
- Localización próxima.
- Agilidad.
- Gratuidad o de coste reducido.

Los canales de contacto que actualmente son utilizados por las organizaciones son los siguientes:

- Teléfono.
- Fax.
- Internet.
- Correo postal.
- Impresos de reclamación (de la propia empresa o de organismos oficiales).
- Atención presencial (oficinas de atención al público, agencias, etc.).



Es aconsejable abrir y extender tantos canales de comunicación como sea posible y que estos canales sean totalmente accesibles, para facilitar a los clientes la presentación de sus reclamaciones, ya que la información que proporcionan sobre los productos y servicios de una organización es muy valiosa y costosa de conseguir por otros medios.

Si la empresa no facilita a los clientes la presentación de sus reclamaciones ni muestra que valora y agradece que lo hagan, éstos buscarán otros mecanismos de manifestar su insatisfacción, principalmente a través de espacios de Internet no controlados por la empresa, cuyo mensaje llega a millones de personas. Las empresas no pueden permitirse que esto ocurra y, para evitarlo, no hay nada mejor que tener una clara orientación al cliente y solucionar las incidencias en el momento en que acontecen.

Gestión eficaz de reclamaciones

4.1 Las tres dimensiones clave en la gestión de reclamaciones

En la gestión de las reclamaciones debemos considerar tres dimensiones clave, claramente determinantes de la eficacia de la gestión: diagnóstico inicial, identificación de la solución, comunicación de la respuesta al cliente, tal como muestra la Figura 4.1.

Comprender al cliente: Diagnóstico inicial

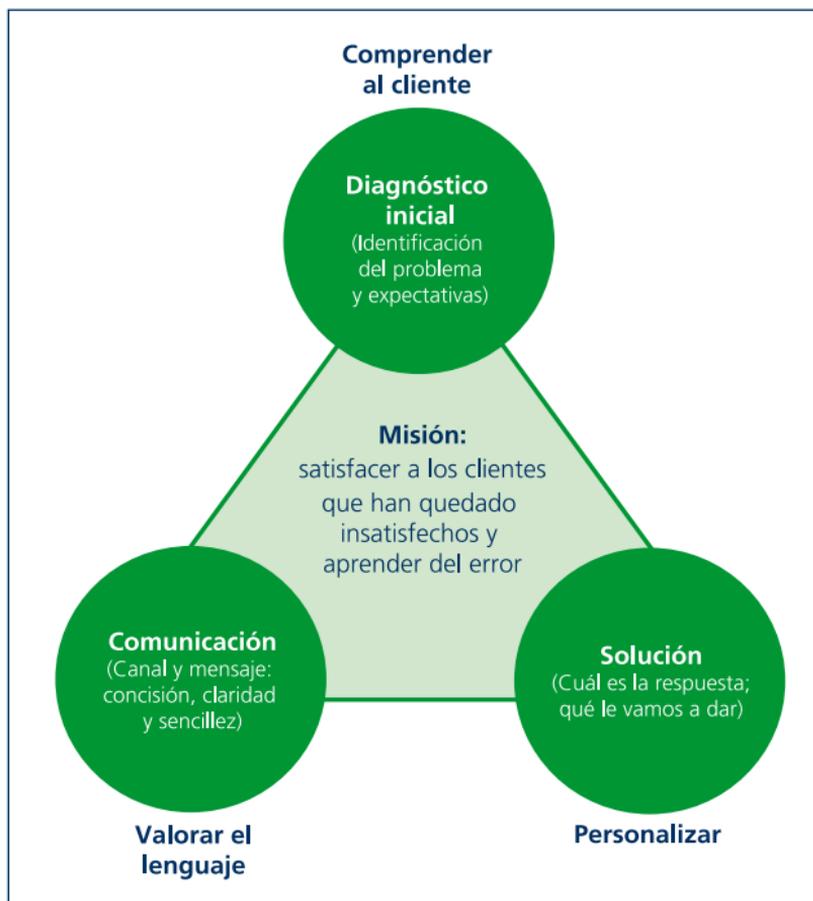
Debemos identificar por qué reclama el cliente. Una gestión de reclamaciones eficaz parte de un buen diagnóstico inicial, que permita identificar qué ha fallado de los productos o servicios proporcionados y conocer qué espera el cliente.

Para realizar un buen diagnóstico se debe tener en cuenta tanto el mensaje expresado en la reclamación como cualquier otra información que dispongamos del cliente. En ocasiones el mensaje no está claro, pero hemos de saber identificar nítidamente el contenido.

Como resultado de esta fase, deberíamos tener una relación de todos los motivos por los que se queja el cliente, porque en las fases posteriores hemos de gestionar y dar respuesta a cada uno de esos motivos, como requisito básico de una gestión personalizada que permita recuperar la satisfacción del cliente.



Figura 4.1. Dimensiones clave en la gestión de reclamaciones.



Fuente: Elaboración propia.

Personalizar: Identificación de la solución

Debemos decidir qué respuesta hemos de dar al cliente para cada uno de los motivos de la reclamación, cuál es el mensaje a transmitir. La solución debe establecerse en función del daño causado y de lo que espera recibir el cliente. Si, por ejemplo, el



cliente sintió dañado su estatus y dignidad por la forma en que le trató un empleado en público, ante todo espera recibir disculpas sinceras, expresadas al más alto nivel de la organización. Si el cliente ha tenido una pérdida económica, la gestión ha de incluir una compensación. No debemos simplemente excusarnos o justificarnos. El cliente no quiere pretextos, quiere que le solucionemos su problema. Si no podemos hacerlo, debemos decírselo, y explicarle los motivos.

Recuerde que el objetivo de la empresa es tener clientes satisfechos, y las reclamaciones le proporcionan una oportunidad excelente de convertir clientes insatisfechos en sus mejores directores comerciales. No debemos, por lo tanto, desaprovechar esa oportunidad gestionando de manera incorrecta las reclamaciones.

Valorar el lenguaje: Comunicación

Debemos expresarnos con sencillez, claridad y concreción y con una extrema corrección. La comunicación al cliente de la resolución de la reclamación es crítica. Si el diagnóstico y el establecimiento de la solución no han sido realizadas correctamente, el cliente no quedará satisfecho, por buena que sea la comunicación. Pero aún habiendo realizado bien los pasos anteriores, una mala comunicación puede echar por tierra todo el proceso. En esta fase es muy importante cuidar todos los detalles.

4.2 Proceso a seguir para la gestión de reclamaciones

El proceso de gestión de reclamaciones debe estar orientado esencialmente a satisfacer a los clientes que han reclamado. Debemos conocer sus expectativas (diagnóstico del mensaje), minimizar el tiempo de respuesta y gestionar las reclamaciones siempre con una elevada profesionalidad.



Diversos estudios de satisfacción de clientes muestran que las variables que más incidencia tienen en la Satisfacción Global de los clientes con la gestión de sus reclamaciones son:

- Satisfacción con la solución ofrecida.
- Rapidez de la solución.
- Frecuencia de la información facilitada.

Las fases del proceso de gestión de reclamaciones son las siguientes que se desarrollan a continuación:

1. Recepción de la reclamación.
2. Codificación y registro.
3. Acuse de recibo.
4. Investigación.
5. Identificación de una solución.
6. Respuesta al cliente.
7. Evaluación y mejora.

4.2.1 Recepción de la reclamación

El proceso se activa con la recepción de la reclamación a través de cualquier canal establecido, directamente en la empresa o a través de un organismo oficial.

Como vimos anteriormente, la empresa debe poner a disposición de sus clientes los canales adecuados para facilitarles la presentación de reclamaciones, agradecimientos, sugerencias, etc.

4.2.2 Codificación y registro

• Codificación

Para registrar las reclamaciones se deben codificar previamente de acuerdo con el sistema de códigos que haya diseñado la empresa. Es necesario dedicar el tiempo suficiente al diseño de este sistema, pues es la base para que la organización pueda obtener posteriormente información a través de los indicadores de gestión de reclamaciones, para la mejora de sus productos, procesos y servicios.



El sistema de códigos ha de estar estructurado en forma de árbol, de tal manera que los primeros niveles puedan facilitar información relevante a nivel agregado y, cuando sea necesario, la empresa pueda obtener información más detallada.

Se deben categorizar todos los motivos de queja manifestados por los clientes. En este sentido, una reclamación puede tener más de un código (por ejemplo: fallo del producto, problema en la información facilitada, fallo en el servicio posventa, etc.).

- **Registro**

El registro es necesario para una gestión adecuada de las reclamaciones y para su posterior análisis, en especial cuando el número de reclamaciones recibidas es elevado.

Para la introducción eficaz de datos en el programa informático se deben considerar los siguientes aspectos:

1. Las personas que introducen los datos deben comprender la importancia que tiene este proceso y la necesidad de realizarlo correctamente. La fiabilidad de la codificación y registro no condiciona solamente una buena gestión de la reclamación, sino también el análisis posterior de la información.
2. Se deben tener en cuenta los requisitos de la Ley Orgánica de Protección de Datos, ya que se trata de datos de carácter personal.

4.2.3 Acuse de recibo

El tiempo es uno de los atributos de la gestión de las reclamaciones que más impacto tienen en la satisfacción de los clientes. Éstas se han de gestionar en un plazo breve de tiempo, y cuando no sea posible, la empresa debe mantener informados a sus clientes del estado en el que se encuentra la gestión de sus reclamaciones.

Por ello es necesario comunicar al cliente, mediante una llamada telefónica o envío de carta o *e-mail*, que hemos recibido su reclamación y que próximamente nos volveremos a poner en contacto con él, una vez analizado el caso y recabada toda la información.



Los objetivos principales del acuse de recibo, concebido de esta manera, son:

- Informar al cliente de que hemos recibido su reclamación, mostrarle nuestro interés en su gestión y disculparnos por la incidencia ocurrida.
- Recabar la información adicional que fuese necesaria, si la empresa no dispone de ella.
- Ganar tiempo para realizar una gestión más personalizada de la reclamación.

Es importante tener en cuenta el elemento temporal: **el acuse de recibo es más efectivo cuanto más rápido se realice una vez presentada la reclamación.** Un acuse de recibo que se realice más tarde de 3-5 días desde la recepción de la reclamación pierde efectividad, y recordemos que el cliente es cada vez más exigente en relación con los plazos. No obstante, es necesario considerar qué tipo de productos/servicios proporciona la empresa. En el caso de una reclamación grave, o cuando se trata de productos muy técnicos (por ejemplo, una reclamación en el sector de la automoción, en sanidad, etc.) el contacto con el cliente ha de ser inmediato.

También es importante tener presente que si la organización estima que un plazo breve de tiempo puede proporcionar la respuesta definitiva al cliente, puede omitir el acuse de recibo, si no dispone de suficientes recursos para llevar a cabo una gestión óptima del proceso de gestión de las reclamaciones.

4.2.4 Investigación

La empresa debe identificar claramente la incidencia ocurrida, los motivos por los que reclama el cliente y sus expectativas en relación con la solución de la reclamación.

Para ello, en muchos casos es necesario solicitar a otros departamentos de la organización, o incluso al propio cliente en



último extremo, información sobre la incidencia. De otra forma el cliente, por muchas disculpas o compensación que le enviemos, sentirá que no ha sido debidamente atendido.

Una norma básica y muy importante a tener en cuenta es **no solicitar al cliente información que la empresa debe tener**. Si lo hacemos, el cliente se sentirá aún más frustrado y enfadado. Es la empresa quien ha fallado al cliente, y en la gestión de su reclamación debe molestarle lo menos posible. Recordemos que en último extremo es el cliente quien está haciendo un favor a la empresa al presentar su reclamación, ya que le está facilitando una segunda oportunidad de satisfacerle y le está diciendo, de manera gratuita, qué ha fallado y, por lo tanto, qué debe mejorar.

4.2.5 Identificación de una solución

Una vez que dispongamos de toda la información sobre la incidencia ocurrida, **debemos proporcionar al cliente una solución**: ¿le ofrecemos algún tipo de compensación?, ¿cuál es el mensaje principal que le queremos transmitir?, ¿disculpas?, ¿información?, ¿una compensación? Esta idea ha de estar clara antes de comunicar la respuesta al cliente.

En la gestión de las reclamaciones debemos considerar todos los atributos que detallamos en el Apartado 1.2 (respetar el tiempo del cliente, cumplir las promesas realizadas, personalizar el servicio, cuidar los detalles, ser siempre respetuosos y amables, ser accesibles y reaccionar frente al error). No olvidemos que la gestión de las reclamaciones debe ser considerada como un servicio más que presta la empresa, pero un servicio especial y muy delicado, por cuanto se trata de un servicio de “recuperación”, que tiene un fuerte impacto en la satisfacción de los clientes.

4.2.6 Respuesta al cliente

La respuesta debe ser personalizada y proporcionada al cliente solamente una vez que hayamos realizado correctamente los



pasos anteriores y, en especial, el diagnóstico. Si estos pasos no han sido realizados adecuadamente, la respuesta no será correcta y el cliente quedará insatisfecho.

El plazo de respuesta variará en función del tipo de producto o servicio que ofrezca la organización y del daño causado. En todo caso, la organización debe cumplir la legislación aplicable, pero una buena atención al cliente requiere un servicio mucho más ágil que el que habitualmente exigen las disposiciones legales.

La respuesta al cliente debe ser personalizada. Debemos huir en todo momento de las respuestas estándar. **El cliente no tolerará una respuesta tardía, pero mucho menos aún una falta de atención a su reclamación.** Se deben cuidar ambos parámetros, pero si hemos de priorizar uno de ellos, éste sería la personalización. El acuse de recibo, como hemos visto anteriormente, transmite imagen de atención a las reclamaciones, potencia la información al cliente y permite a la empresa disponer de un mayor plazo de tiempo para la gestión eficaz de las mismas. Y si este plazo se alarga, debemos informar periódicamente al cliente de las gestiones que estamos realizando.

La respuesta personalizada exige haber realizado una gestión “personalizada” de la reclamación, atendiendo a la incidencia producida y al perfil del cliente. Pero aún habiéndola realizado correctamente, la gestión de la reclamación pudiera fallar si no somos capaces de comunicar bien la solución adoptada.

4.2.7 Evaluación y mejora

Esta fase comprende la evaluación de la satisfacción de los clientes con la gestión realizada de sus reclamaciones, así como la distribución y análisis de la información recogida para la mejora de los productos, procesos y servicios. Por su importancia, los tratamos en los capítulos 5 y 6.



4.3 Elementos clave en las respuestas por escrito

La comunicación es una de las tres dimensiones principales de la gestión eficaz de las reclamaciones, como vimos en el Apartado 4.2.

Un buen diagnóstico inicial y una correcta identificación de la respuesta pueden ser echadas por tierra con una mala comunicación, bien sea verbal o escrita. Saber expresarse de manera clara y adecuada a cada contexto no es una aptitud innata, sino una competencia técnica que se puede y debe adquirir, y mejorar continuamente.

Es cierto que algunas personas tienen mayor capacidad que otras para la comunicación, pero no cabe ninguna duda de que todos podemos llegar a comunicar correctamente si ponemos interés y esfuerzo en ello. El dominio de la comunicación escrita se adquiere a base de lectura y práctica, que permitirán incorporar a la rutina los principios y normas que rigen la comunicación.

Con el fin de garantizar una adecuada comunicación por parte de las personas encargadas de la gestión de las reclamaciones es recomendable que en el proceso de selección se identifique la comunicación como una competencia técnica requerida y se realicen pruebas. Posteriormente, es necesario que practiquen y perfeccionen esta habilidad mediante talleres monográficos para analizar casos concretos de reclamaciones, cursos de formación, lectura o mediante otros métodos que potencien el aprendizaje de buenas prácticas comunicativas. También existen en el mercado diversas publicaciones especializadas en comunicación verbal y escrita.

4.3.1 Pasos a seguir

Para la respuesta al cliente por escrito debemos tener en cuenta los siguientes pasos, que en general también serán válidos para la respuesta de reclamaciones verbales:



- **Encabezado:** saludo, según el estilo de comunicación escrita que tenga establecido la empresa. En el Apartado 4.4.2 explicamos varios errores que se deben evitar en el encabezado.
- **Primer párrafo introductorio:** que centre de manera clara y concisa el motivo por el que nos ponemos en contacto con el cliente: por qué le escribimos. Este primer párrafo debe ser breve y resumir los principales datos que permitan identificar su reclamación: fecha, canal de recepción (e-mail, carta, teléfono, etc.) y motivo principal.

- **Disculpase por el error:** es importante pedir disculpas al cliente por la incidencia ocurrida y por los inconvenientes que le haya podido ocasionar o que le haya ocasionado. En general, se aconseja que las disculpas vayan precedidas de un agradecimiento por la reclamación presentada. No obstante, cuando la reclamación es muy grave no es procedente expresar antes un agradecimiento que las disculpas, pues podría transmitir cierto cinismo.

Es importante no refutar la percepción del cliente. Para el cliente su percepción son hechos, es “su” realidad. Lo que debe hacer la empresa es respetar esa percepción y, a través del detalle de los hechos y las explicaciones correspondientes, que pueda ver que no hubo mala intención, y que hay otras perspectivas de la misma realidad.

- **Agradecer la presentación de la reclamación:** agradecerle que nos haya transmitido su insatisfacción. No debemos pensar en si la reclamación presentada es o no “legítima”. Simplemente debemos de considerarla como información valiosa para la empresa.

Como indica Barlow (1998), aunque no lo digamos en voz alta, lo que tiene que pasar por nuestra cabeza en esos momentos es: *“Gracias por informarme acerca de la situación; no se imagina cuántos clientes se marchan sin decir una palabra aunque estén descontentos y, probablemente, los perderemos como tales”.*



- **Exponer de manera resumida cada uno de los motivos de reclamación:** es necesario exponer al cliente un breve resumen de todas y cada una de las incidencias o problemas que ha manifestado en su reclamación, para que vea que los entendemos y los hemos tenido en cuenta, y exponerle las acciones que vamos a tomar o hemos tomado para cara uno de ellos. Es necesario tener presente que no debemos caer en promesas que después no se cumplan.

La referencia a cada una de las incidencias o motivos que forman parte de la reclamación del cliente es un requisito básico de la personalización de la respuesta.

- **Pronunciarse sobre la aceptación o denegación de su petición:** en el caso que la haya realizado. Si la hemos de denegar, deberíamos poner en primer lugar los diferentes argumentos, y al final concluir con la noticia negativa, matizada posteriormente por una frase neutra.
- **Reiterar las disculpas, si procede:** si es necesario, una vez realizados los pasos anteriores debemos reiterar nuevamente las disculpas y despedirnos del cliente, con la confianza de que, si hemos realizado una adecuada gestión de la reclamación, habremos recuperado su satisfacción con nuestra organización.
- **Despedida:** se realizará de acuerdo con el estilo de comunicación que tenga establecido la empresa. Habitualmente es del tipo “reciba un cordial saludo” o similar.
- **Firma:** aunque en muchos casos hay reticencias de las personas a identificarse, es requisito de una buena atención que el cliente conozca qué persona ha gestionado su reclamación para que, en caso de duda, se pueda poner en contacto con ella.

En general, las respuestas a las reclamaciones por escrito las firmará una persona de la unidad o departamento encargado de su gestión y, en función de su gravedad, irán escalando otras



unidades o departamentos de la empresa. Recomendamos, como norma general, que haya una posibilidad de escalar los problemas, interviniendo por ejemplo un director únicamente cuando se ha causado una incidencia grave a un cliente, éste ha reclamado en varias ocasiones a otros estamentos, se trata de un cliente muy importante, o situaciones similares.

Como decimos, **una mala comunicación puede echar por tierra una buena gestión técnica de la reclamación.** De cómo le comuniquemos al cliente las acciones realizadas y la decisión tomada va a depender, en gran medida, su satisfacción. La comunicación constituye la tercera dimensión clave en la gestión de la reclamación.

En este sentido, erróneamente se considera que el cliente siempre quedará satisfecho cuando accedemos a darle la compensación que nos ha solicitado y, al contrario, siempre quedará insatisfecho si no le entregamos la compensación solicitada. La compensación es un atributo con mucho impacto en la satisfacción del cliente, pero no el único.

4.3.2 Criterios que deben guiar la respuesta

Los criterios que deben guiar una buena comunicación son la claridad, la concisión y la personalización, tanto en la respuesta a las reclamaciones por escrito como en la respuesta a las reclamaciones verbales.

Las recomendaciones que detallamos son, en general, para las cartas, y al final del apartado haremos alguna matización para el caso de los e-mails:

Claridad

Como norma general, debemos comunicar con claridad siempre, en un registro funcional, si bien dependiendo del tipo de



productos suministrados y del tipo de clientes, podemos adaptar nuestro registro al que utiliza el cliente.

El registro funcional utiliza expresiones formales directas y ágiles, del tipo: “Nos ponemos en contacto con usted” en sustitución de “el motivo de la presente”, “le reiteramos nuestro agradecimiento” en sustitución de “agradeciéndole nuevamente su opinión”, “estamos a su disposición” en vez de “quedando siempre a su disposición”, etc.

Le recomendamos que tenga siempre a mano un diccionario para consultar dudas de ortografía y gramática. **Un error en una carta o e-mail será percibido por el cliente como una falta de profesionalidad.** Recuerde que la gestión de una reclamación es un servicio más que proporciona la empresa, pero un servicio muy delicado, en el que hemos de cuidar al máximo los detalles. Nunca sabemos dónde puede acabar una carta o e-mail de respuesta (un juicio, en el periódico, en Internet, etc.).

Concisión

Debemos ser concisos en la redacción. La concisión implica brevedad y economía de medios en el modo de expresar un concepto con exactitud, tal como la define la Real Academia de la Lengua. Por lo tanto, evitaremos rodeos en la redacción.

Una carta de respuesta a una reclamación de un cliente no debería ocupar más de una página (exceptuamos, como es lógico, las reclamaciones de tipo técnico del ámbito industrial o profesional en general), en letra de tamaño normal (por ejemplo, Arial 11).

Cuando la respuesta a una reclamación requiere una explicación detallada, esta explicación la adjuntaremos como anexo, y haremos una referencia en la carta al anexo adjunto. En estos casos, la carta deberá contener un resumen que por sí mismo sea suficientemente explicativo de los hechos y de la decisión tomada.



A continuación, resumimos algunos consejos a tener en cuenta respecto a la claridad y a la concisión:

Consejos de claridad y concisión

- Redacte **párrafos breves**.
- Utilice **palabras sencillas**, no trate de impresionar.
- Utilice la **voz activa**.
- Comunique ideas de **forma directa**.
- Cuide la **corrección** de la **gramática** y **ortografía**, es un indicador de profesionalidad.
- Cuide el **nexo** entre las frases.
- Cuide el **diseño de la carta**: márgenes, espaciado entre párrafos, etc.
- **No repita palabras** y **expresiones** en la misma frase o en frases cercanas.
- **No exagere** el uso de **adjetivos**, **adverbios de modo** o **superlativos**.
- **Evite** los **términos inútiles**, **vacíos** y las frases **hechas**.

Personalización

El cliente espera recibir en todo momento un servicio personalizado. No quiere ser tratado como uno más, pero si además el servicio ha fallado y el cliente ha presentado una reclamación, espera de la empresa que la analice en detalle y le dé un tratamiento y respuesta totalmente personalizados.

Incluimos, a continuación, dos ejemplos de la respuesta que enviaron unos clientes a una empresa cuando les preguntó si habían quedado satisfechos con la gestión de sus reclamaciones:



“Lo peor de un departamento de atención al cliente es que no analice la situación del cliente, no dando solución. Lo peor es enviar una respuesta estándar. Ruego lean mi reclamación y me den una solución.”

“Con relación a la reclamación queda ‘feo’ que no se lea realmente el contenido de la reclamación y no se conteste de forma personalizada.”

Dar una respuesta personalizada implica:

- **Identificar el destinatario de la carta:** Sr. D. o Sra. Dña. [nombre y apellidos], D. o Dña. [nombre y apellidos], o bien Sr. o Sra. [nombre y apellidos], dependiendo del estilo de comunicación de la empresa. Debajo incorporaremos la dirección postal, y más abajo la fecha.
- **Dirigirnos al destinatario por su nombre en el encabezado:** habitualmente se utiliza el formato “Apreciado Sr. o Apreciada Sra. [primer apellido]”, pero hay empresas que prefieren utilizar el nombre en vez del primer apellido. La fórmula ha de ser coherente con el estilo de atención de la empresa. Recomendamos evitar incluir los dos apellidos y mucho más aún si ambos se escriben en mayúsculas, pues da la sensación de que la empresa simplemente vuelca en la carta de manera automática los datos registrados en su base de datos.

En ningún caso se utilizarán fórmulas impersonales (“Estimado Cliente”, “Estimado Sr./Sra. Robles”). Por muy personalizada que haya sido la gestión de la reclamación, el mensaje que le estamos transmitiendo al cliente en estos casos es “ni siquiera sé quién es; no me he molestado en mirarlo, no me importa”. ¿Cómo podemos pretender



realizar y transmitir al cliente una gestión personalizada si ni siquiera nos dirigimos a él de manera adecuada?

- **Referirnos a todos y cada uno de los motivos de su reclamación:** haciendo una breve referencia o breve resumen de cada uno de ellos y proporcionando respuesta para cada uno. Para poder hacer esto hemos tenido que haber realizado un buen diagnóstico previo (véase el Apartado 4.2).

Es un error habitual en la gestión de las reclamaciones centrarse solamente en uno de los motivos y obviar el resto. En ocasiones es porque no se quiere dar respuesta a todos, bien porque son motivos delicados o bien porque no tenemos una respuesta pero, en otros casos, es porque la persona encargada de la gestión no los ha identificado correctamente al realizar el diagnóstico.

En cualquiera de los casos debemos tener presente que una gestión personalizada requiere dar respuesta al cliente a todos y cada uno de los motivos que han fundamentado su reclamación. En otro caso, quedará insatisfecho y pensará que después de las molestias que se ha tomado para presentar una reclamación, no le hemos escuchado.

- **Pronunciarnos respecto a la aceptación o denegación de sus peticiones:** si el cliente las ha expresado, así como las razones que justifican nuestra decisión. Si el cliente nos ha solicitado una compensación, hemos de terminar la respuesta haciendo referencia a si aceptamos o no su petición, y cuáles son los motivos que fundamentan nuestra decisión.

Para ello se utilizan básicamente dos técnicas, la inductiva y la deductiva. Si hemos de denegar la compensación solicitada, es recomendable que en el cuerpo de la carta detallemos, en primer lugar, los hechos que han motivado la reclamación y las acciones realizadas y, al final, a modo de conclusión,



mencionemos la denegación de la compensación (técnica inductiva). Si los hechos expuestos son suficientemente claros y justificativos del porqué no procede entregar una compensación, el cliente, por sí mismo, llegará a la conclusión de que realmente no procede su petición. Para ello, podemos utilizar fórmulas del tipo “por lo expuesto anteriormente, entendemos que no procede la compensación que nos solicita...”. Estos casos requieren finalizar con una frase neutra, que matice la noticia negativa “no obstante, en deferencia a la fidelidad que nos ha mostrado...” o “le reiteramos nuestro agradecimiento por...”.

Si en primer lugar le decimos al cliente que no procede entregarle la compensación solicitada (técnica deductiva), corremos el riesgo de que no continúe leyendo la carta y, por lo tanto, no atienda a los motivos que justifican la decisión tomada.

- **Firma:** se incluirá la firma y debajo el nombre de la persona que firma la carta, así como el departamento o unidad al que pertenece.

¿Y qué ocurre si recibimos muchas reclamaciones y no tenemos recursos suficientes para proporcionar una respuesta personalizada a cada una de ellas?

En este caso debemos analizar el problema desde dos perspectivas:

1. **Estratégica:** si le empresa no dispone de recursos suficientes porque la dirección no está comprometida con la calidad del servicio y, por lo tanto, no tiene una orientación clara al cliente, a medio plazo sin duda tendrá un problema, porque en cuanto sus clientes dejen de estar en cierto modo “cautivos”, sea por el motivo que sea, se irán y comprarán a otro proveedor.

Como explicamos en el Apartado 3.3, la función de gestión de reclamaciones debería tener una estrategia clara, que se desarrolle a través de políticas, procesos y recursos, y esta estrategia ha de ser coherente con la estrategia global de la empresa.



- 2. Operativa:** se pueden encontrar ciertos “atajos” para dar una respuesta semipersonalizada, pero siempre partiendo del supuesto de que la incidencia que ocasionó las reclamaciones afectó a muchas personas (por ejemplo, un corte de suministro eléctrico, un retraso en un vuelo o tren, un *overbooking* en un hotel o en un vuelo, un retraso en la llegada de una grúa de asistencia, etc.).

En estos casos, podemos redactar una carta general, que haga referencia a los detalles de la incidencia. Aquellas reclamaciones que incluyan mención expresa a alguna circunstancia especial: personas mayores, con problemas de salud, niños, gastos extraordinarios, etc., han de ser separadas del resto y evaluadas y respondidas de forma totalmente individualizada. Como comentábamos anteriormente, personalizar no implica solamente dirigirse a la persona por su nombre, sino leer detenidamente su reclamación o reclamaciones, comprender qué expone, diagnosticar qué espera, y hacer mención en la carta de respuesta a todos sus comentarios y demandas.

Mediante esta estrategia, si por ejemplo recibimos 100 reclamaciones por el mismo motivo, es posible que 80 las podamos responder a través de una carta con el mismo contenido, redactada específicamente para este caso, y las 20 restantes serán respondidas con una carta en la que se modificará el contenido para hacer referencia a las peculiaridades que presente cada reclamación. En cualquier caso, debemos cumplir siempre los requisitos de personalización que detallamos anteriormente.

4.3.3 Aspectos a tener en cuenta en la respuesta por e-mail

El correo electrónico es una herramienta de comunicación que se ha impuesto en los últimos años por su facilidad de uso y rapidez. En el caso de las reclamaciones, el canal de entrada no determina necesariamente el canal de salida, es decir, podemos recibir una



reclamación por correo postal y responderla por teléfono. Pero en el caso del correo electrónico, solamente deberíamos utilizarlo cuando la reclamación nos ha llegado por ese medio.

En general, son válidos los criterios que detallamos anteriormente para las respuestas por escrito. No obstante, debemos tener en cuenta otros aspectos que relacionamos a continuación:

- **Asunto**

Muy importante, por cuanto anuncia el contenido del mensaje y permite al cliente hacerse una idea del mismo con rapidez. Como muestra de respeto hacia el lector, y en especial para el cliente que ha reclamado, debemos cumplimentar siempre esta casilla de la forma más clara posible (por ejemplo, respuesta a su reclamación de fecha [formato de fecha]).

- **Mensaje**

En el cuerpo del mensaje la información más importante debe recogerse al inicio, para atraer inmediatamente el interés del lector.

Los correos electrónicos deberían ser breves. Por lo tanto, si la respuesta a la reclamación es larga, haremos un breve resumen en el correo electrónico y adjuntaremos un fichero con la respuesta detallada, como si respondiésemos la reclamación por correo postal.

- **Copias**

Al elegir el destinatario de nuestro mensaje, es posible enviar copias a otros destinatarios. Pero debemos valorar previamente si realmente están o no interesados en el tema y si es procedente remitirles copia. En general, no se debe utilizar esta opción en la respuesta a las reclamaciones.

- **Adjuntar el texto original del cliente**

Es conveniente adjuntar en la contestación el mensaje original del cliente, para que pueda contextualizar mejor la respuesta a su reclamación.



- **No utilizar abreviaturas ni emoticonos**

La rapidez en la redacción de los mensajes electrónicos ha puesto de moda el uso de ciertas abreviaturas y emoticonos (gráficos, resultado de combinar signos de puntuación, letras y números, que permiten plasmar nuestros estados de ánimo, emociones y sentimientos, añadiendo expresividad a la comunicación escrita). Sin embargo, en la respuesta a las reclamaciones no debemos utilizar ni abreviaturas ni emoticonos.

- **No utilizar un lenguaje informal**

La misma rapidez de la que hablábamos antes induce a la utilización en los e-mails de un lenguaje más informal que el que utilizaríamos en una carta.

Debemos evitar este lenguaje informal en la respuesta a las reclamaciones. En general, la redacción será la misma que en una carta, si bien podemos utilizar expresiones más directas, como por ejemplo “le confirmamos que hemos recibido su reclamación de fecha...” en vez de “nos ponemos en contacto con usted para informarle que hemos recibido su reclamación de fecha...”.

4.4 Elementos clave en la gestión de las reclamaciones verbales

4.4.1 Recomendaciones generales

La comunicación verbal presenta importantes ventajas sobre la comunicación escrita, especialmente por cuanto nos permite una interacción y una retroalimentación continua del mensaje. Sin embargo, tiene algunos elementos críticos que hemos de saber gestionar adecuadamente, en especial cuando estamos ante la gestión de una reclamación.



Como recomendaciones generales, debemos tener en cuenta:

- **Ser accesibles y mostrar una sólida disposición a escuchar y a resolver los problemas**

Los clientes nos exigen eficacia. No buscan disculpas, sino soluciones, más aún en los casos en los que se ha producido una incidencia o fallo en el servicio.

Nunca debemos impedir ni dificultar que un cliente ponga en nuestro conocimiento su insatisfacción, pues por encima de todo nos está ayudando, por cuanto nos proporciona una segunda oportunidad para satisfacerle, y facilita información muy valiosa para que aprendamos del error y mejoremos nuestros productos, procesos y servicios.

- **Responder con rapidez, cortesía y profesionalidad**

El objetivo de la gestión de las reclamaciones es poder reparar los daños sufridos. Por ello, debemos responder con rapidez, cortesía y de manera muy profesional, sin que la rapidez implique que lo hagamos al azar. La gestión de las reclamaciones contribuye de manera importante a conformar la imagen de la organización y, si somos eficaces, ayuda, en gran medida, a fidelizar al cliente.

- **Mostrar comprensión y preocupación**

El cliente no siempre tiene razón, pero es un cliente y debemos intentar satisfacerle y permitir que nos comunique todas las posibilidades de mejora de nuestro servicio.

Aunque aparentemente nos parezca que el cliente no tiene razón porque desde nuestro punto de vista el producto o el servicio no ha fallado, el cliente puede entender que sí, es “su” realidad. Debemos poner empatía siempre para comprender al cliente.

- **No tomar la reclamación como una ofensa personal**

Debemos separar el elemento emocional del mensaje de la reclamación. No debemos ponernos a la defensiva; el cliente está enfadado y descarga contra la primera persona que encuentra.



- **No culpabilizar al cliente**

Debemos evitar siempre el conflicto, y nunca culpabilizar al cliente. Cuando el cliente esté en una situación de racionalidad, le podremos explicar los hechos, y si es él quien está equivocado, él mismo se dará cuenta si le damos buenas explicaciones y argumentos. No olvidemos que él tiene la percepción de que ha sufrido un daño: es “su” realidad.

- **No culpabilizar a otra persona de la organización, ni justificarse**

Debemos recordar que estamos representando a toda la empresa. Si algo va mal, no debemos empeorar la situación haciendo que parte de la organización parezca incompetente. Los clientes quieren ver una solución al problema, no justificaciones del porqué ha ocurrido.

- **Gestionar adecuadamente el lenguaje no verbal**

Tanto en la atención presencial como en la telefónica.

En la atención presencial debemos mantener el contacto visual para transmitir sinceridad y transparencia, asintiendo en todo momento como muestra de interés. Hemos de moderar las gesticulaciones, no cruzar los brazos, ni tener las manos en los bolsillos para evitar mostrar una postura defensiva o despreocupada.

En la atención telefónica es importante cuidar los silencios, las gesticulaciones afirmativas, los ruidos ambientales, la sonrisa telefónica, etc. Todos ellos son elementos que forman parte del lenguaje no verbal.

- **Poner límite a las conductas irracionales**

En el caso de que nos encontremos con actitudes del cliente muy irracionales, deberíamos llevarle a un despacho o lugar apartado en el que no le puedan escuchar otros clientes (de esta forma no se daña su dignidad ni el prestigio de nuestra organización). Escuchémosle sin interrumpirle y tomando notas, hasta que nos haya explicado el problema.



En la mayoría de los casos, los clientes serán agradables con nosotros, a menos que nos mostremos apáticos. No obstante, en el caso de conductas agresivas que no podamos gestionar debemos recurrir a ayuda externa, bien sea una persona de la organización con mayor autoridad o bien personal de seguridad, si la agresividad es elevada.

4.4.2 Pasos a seguir para gestionar una reclamación verbal

- **Recibir y acoger cordialmente al cliente**

No olvidemos que el servicio ha fallado, y que tenemos delante una nueva oportunidad de satisfacer al cliente, resarcido así su insatisfacción. Si lo hacemos bien, se producirá un impacto muy positivo en su satisfacción.

- **Identificarse e identificar al cliente**

La gestión de reclamaciones o situaciones conflictivas no deja de ser un servicio y, además, se trata de un servicio delicado, en el que está en juego la recuperación o no de la satisfacción del cliente y la imagen de la empresa. Debe quedar claro con quién hablamos y con quién habla el cliente, para poder personalizar adecuadamente el servicio.

- **Escuchar al cliente con atención, mostrarse comprensivos y pedir disculpas por la incidencia**

- ▶ *Escuchar la reclamación completa*, sin interrumpir, dejando al cliente que se exprese (el primer problema que tienen las personas que plantean sus reclamaciones es que temen que nadie las escuche). Nuestra actitud ha de ser abierta, de comprensión, teniendo siempre presente que el cliente nos está ayudando con su reclamación. Si el cliente tiene dificultad para expresarse, le ayudaremos reformulando frecuentemente, para mostrarle que le estamos escuchando, le comprendemos, y permitir con ello avanzar en la gestión de su reclamación.



GESTIÓN EFICAZ DE RECLAMACIONES

Recordemos, además, que inicialmente el cliente se puede encontrar indignado, en una situación de irracionalidad, y que las reclamaciones son de gran utilidad para poder mejorar nuestro servicio.

- ▶ *Tomar notas* para recordar los hechos que nos plantea.
- ▶ *Pedir disculpas por la incidencia producida* y los inconvenientes que se hayan podido derivar y que ya nos habrá detallado.
- ▶ *Solicitar al cliente la información necesaria* para conocer mejor su problema.

Hagámosle preguntas abiertas, que ayudarán al cliente a llegar a una situación de mayor racionalidad, y a nosotros a comprender bien el problema, entender la importancia que el tema puede tener para el cliente y obtener información relevante para la adecuada gestión de la reclamación.

Generalmente tres preguntas abiertas formuladas una después de la otra servirán para que la persona enfadada se sienta más racional. Ahora bien, tenemos que hacer preguntas con sentido y demostrar que realmente estamos interesados en buscar una solución.

- ▶ *No discutir.* Ejercemos un autocontrol sobre nuestras respuestas emocionales. El gran peligro al tratar con personas enfadadas es dejarnos arrastrar por sus emociones. Debemos permanecer fríos y racionales, con un alto grado de autocontrol (no ser impulsivos, sino reflexivos).
- ▶ *Reformular.* Con la reformulación dejamos claro los hechos acontecidos, reconocemos el malestar del cliente y le mostramos que comprendemos lo que sucedió desde su punto de vista.

• **Buscar una solución**

- ▶ *Identificar soluciones alternativas.* Lo que es importante es resolver el problema y decir al cliente qué es lo que vamos a hacer para ello. No debemos justificarnos; el cliente quiere



ver la solución al problema, no sólo justificaciones del porqué ha ocurrido. Si no encontramos la solución idónea debemos buscar alternativas y negociarlas con él, y cuando estén acordadas, resumir los acuerdos tomados.

- ▶ *Actuar con prontitud pero sin precipitación.* En la gestión de las reclamaciones el tiempo es un elemento crítico, siempre teniendo claro el objetivo de resolver el problema, sin dejarnos arrastrar por una decisión precipitada.
- **Llevar a cabo las acciones acordadas y comunicarlo al cliente**

Es importante cumplir las acciones establecidas, que son promesas, en el tiempo acordado con el cliente. El objetivo final es lograr que las cosas vuelvan a funcionar correctamente. Si las acciones implican a otros departamentos o personas, debemos informarles adecuadamente de estas acciones para que las lleven a cabo.
- **Agradecer la reclamación**

Debemos agradecer al cliente que nos haya manifestado su reclamación, ya que nos ayudará a mejorar. Si este agradecimiento podemos hacerlo al inicio, mejor.
- **Realizar un seguimiento**

Debemos asegurarnos de que todas las acciones se han realizado conforme con lo previsto y el cliente está satisfecho.

4.5 Ejemplos

Recogemos a continuación varios ejemplos de respuesta por escrito a reclamaciones, todos ellos basados en casos reales. Para cada uno mostramos la respuesta incorrecta y la que proponemos como correcta.



4.5.1 Ejemplo de acuse de recibo

Modelo incorrecto

N/REF.: Hoja de Reclamación A-370034447

Distinguido/-a cliente:

Sirva la presente como acuse de recibo de la reclamación de referencia, que presentó Vd. en nuestras dependencias de Barcelona. Dicha reclamación ha sido trasladada a las oficinas centrales para su estudio, tramitación y posterior respuesta.

Lamentamos sinceramente la incidencia que pudiera haber motivado su reclamación, sobre la que recibirá, lo antes posible, respuesta por escrito.

Sin otro particular, le saluda atentamente,

Departamento de Calidad

Delegación de Barcelona

Errores del ejemplo:

- No personaliza, por cuanto:
 - ▶ Utiliza el formato Distinguido/-a.
 - ▶ No utiliza el nombre del cliente.
 - ▶ No hace referencia al motivo o motivos de la reclamación, que además muestra desconocer (“la incidencia que pudiera haber motivado su reclamación”).
 - ▶ No identifica la persona que envía la respuesta.
- Transmite una imagen de burocracia a través de palabras y expresiones varias que, además, en general, se corresponden con un registro que ha quedado desfasado: “sirva la presente”, “sin otro particular”, “distinguido...”, “número de referencia”, “acuse de recibo”, “tramitación”, “lo antes posible”, uso de los dos puntos en vez de la coma en el encabezado, etc.



- No cuida detalles como, por ejemplo, el espaciado entre los párrafos (el segundo no lleva espacio).

En general, esta carta transmite una imagen de mero trámite burocrático.

Modelo correcto

Apreciado Sr. Blázquez,

Nos ponemos en contacto con usted en relación con su reclamación de fecha 20 de mayo, referida a [describir brevemente objeto o motivo de la incidencia], y que ha sido recibida en nuestras oficinas de Barcelona a través de la hoja de reclamación número A-370034447.

Le transmitimos nuestras disculpas por la incidencia que nos detalla, y le agradecemos que haya contactado con nuestro Servicio de Atención al Cliente para ponerla en nuestro conocimiento, ya que nos aporta información muy valiosa para mejorar el servicio que proporcionamos a nuestros clientes.

Asimismo, le informamos que hemos solicitado la información detallada que nos permita conocer y analizar la situación que ha dado lugar a su reclamación. En cuanto dispongamos de esta información nos pondremos nuevamente en contacto con usted, en un plazo máximo de 10 días, para facilitarle una respuesta.

Le reiteramos nuestras disculpas por las molestias que esta incidencia le haya podido ocasionar.

Reciba un cordial saludo,

[firma]

J. García

Departamento de Calidad

Delegación de Barcelona



4.5.2 Ejemplo de e-mail de respuesta a una reclamación

Modelo incorrecto

Estimado/-a Sr/-a GARCÍA VALLE,

Contactamos a día de hoy con usted para indicarle que se ha informado al responsable del establecimiento XXXX, puede pasar por el centro con el ticket de compra y el artículo, y procederán a realizarle las gestiones oportunas para abonarle el mismo.

Puede dirigirse al mostrador de información y le atenderán.

Aprovechamos la ocasión para mandarle un cordial saludo.

Atentamente,

Servicio de Atención al Cliente

Errores del ejemplo:

- No personaliza correctamente, por cuanto:
 - ▶ Utiliza el formato Estimado/-a, Sr/-a.
 - ▶ Utiliza los dos apellidos del cliente, y en mayúsculas (transmite la imagen de que la empresa lo que hace simplemente es volcar los datos de su base de datos, sin tomarse la molestia de personalizar).
 - ▶ No hace referencia al motivo o motivos de la reclamación ni al producto por el que ha reclamado el cliente.
 - ▶ No identifica la persona que envía la respuesta.
- Utiliza frases hechas y que no se corresponden con un registro funcional: "Contactamos a día de hoy con usted...", "aprovechamos la ocasión para mandarle..."
- Proporciona información poco clara y concisa: ¿por qué centro puede pasar?



- Utiliza la tercera persona o el estilo impersonal, no recomendable en la gestión de las reclamaciones: “se ha informado”, “procederán...”.
- Comete incorrecciones gramaticales y de sintaxis: nexos entre frases, utilización de párrafos, etc.

En general, se trata de una respuesta que transmite una imagen de la empresa poco profesional. Es un ejemplo típico de que una gestión correcta de la reclamación puede ser echada por tierra a través de una mala comunicación.

Modelo correcto

Apreciado Sr. García,

Contactamos con usted en relación con su correo electrónico de fecha 10 de mayo, en el que nos informaba de la adquisición de un calefactor marca Calor en nuestro centro de Barcelona, producto que según nos comunica presenta problemas de funcionamiento.

Le transmitimos nuestras disculpas por esta incidencia y le agradecemos que haya contactado con nuestro Servicio de Atención al Cliente para ponerla en nuestro conocimiento. Como usted sabe, la satisfacción de nuestros clientes es nuestro principal objetivo.

Al respecto de su reclamación, le informamos que puede dirigirse al centro en el que adquirió el producto y presentando en el mostrador de Información el calefactor junto con el ticket de compra le abonarán su importe, o se lo cambiarán por otra unidad, según prefiera.

Le agradecemos la confianza que ha depositado en [nombre de la empresa].

Reciba un cordial saludo,

Mireia Gutiérrez

Servicio de Atención al Cliente



4.5.3 Ejemplo 1 de carta de respuesta a una reclamación

Modelo incorrecto

Nº de Reclamación: Escrito

Asunto: Mala atención recibida

Estimado Cliente:

Me dirijo a Vd. en relación con su escrito de rfa. donde lamentamos profundamente la mala atención recibida. Al mismo tiempo, queremos agradecerle que nos transmitiera su queja, pues iniciativas como la suya nos permiten prevenir y corregir situaciones que les pudieran afectar tanto a usted como al resto de nuestros clientes en el futuro.

Aprovechamos la ocasión para ofrecerle nuestra Línea de Atención Personal, en la que atenderemos cualquier consulta que precise, y donde podrá ser informado sobre nuestra amplia gama de productos y servicios.

Reciba un cordial saludo.

J. Salcedo

[firma]

Jefe Servicio al Cliente

Errores del ejemplo:

- No personaliza, por cuanto:
 - ▶ Utiliza el formato Estimado Cliente.
 - ▶ No detalla los motivos por los que se quejó el cliente.



- ▶ No se pronuncia respecto a la petición del cliente (este ejemplo se corresponde con un caso real en el que el cliente hacía varias peticiones concretas).
- Utiliza frases hechas y no todas ellas se corresponden con un registro funcional: “Con relación a su escrito de referencia...”, “lamentamos profundamente...”, “su escrito...”.
- Comete incorrecciones gramaticales: utiliza incorrectamente la abreviatura “rfa.” para referirse a “referencia”, no incorpora espacio después del punto entre las dos primeras frases, etc.
- Utiliza términos poco aconsejables: “mala atención recibida” (mejor decir: incidencia en la atención al cliente), “escrito” (mejor decir: reclamación, queja, o bien referirse al medio: carta, e-mail, etc.). Por otro lado, si la empresa tiene un formato que hace referencia al número de reclamación, o bien incorpora el número o bien elimina la referencia, pero no es bueno utilizar este apartado para otros campos, como en este caso.

Se trata de una respuesta que no transmite capacidad ni intención de resolución:

- Agradece la queja al cliente pero, sin embargo, no le da solución alguna a su reclamación ni detalla los motivos por los que se quejó.
- Sin darle solución a su reclamación, se permite ofrecerle una Línea de Atención en la que le informarán sobre los productos y servicios.

Al ser firmada la carta por el Jefe del Departamento, esta imagen es aún más lamentable. Si el jefe envía una respuesta de este tipo, ¿qué garantía hay de que su equipo sea más eficaz?



Modelo correcto

Asunto: Incidencia en la atención al cliente

Estimado Sr. Parra,

Nos ponemos en contacto con usted en relación con su reclamación de fecha 13 de mayo, en la que nos comunicaba la incidencia de accesibilidad ocurrida al contactar con nuestro Servicio de Atención al Cliente en la fecha citada.

Le agradecemos que haya puesto en nuestro conocimiento estos hechos, ya que nos permiten identificar aspectos del servicio susceptibles de mejora, y le transmitimos nuestras disculpas por los inconvenientes que usted ha sufrido.

Después de revisar los indicadores de accesibilidad al servicio del día 13 de mayo, hemos detectado que entre las 15:00 h y las 17:00 h, tramo horario en el que usted intentó contactar con nosotros, se produjo una incidencia que afectó a la mitad de las líneas telefónicas disponibles, lo que redundó en que se produjeran tiempos de espera superiores a nuestro estándar, establecido en 3 minutos. La causa de la incidencia, un sensor en mal estado, ya ha sido corregida.

Sin duda, usted conoce que la calidad del servicio es nuestro principal compromiso. Por ello, y en respuesta a su petición, en el próximo recibo le realizaremos un abono por el importe correspondiente al coste de una llamada de 9,03 minutos, que según nuestros indicadores es el tiempo máximo que esperó un cliente a ser atendido telefónicamente.

Le reiteramos nuestras disculpas por los inconvenientes ocasionados por la dificultad de acceder a nuestro Servicio de Atención al Cliente y aprovechamos la ocasión para ofrecerle nuestra Línea de Atención Personal, en la que atenderemos cualquier consulta que precise y donde, además, podrá ser informado sobre nuestra amplia gama de productos y servicios.

Reciba un cordial saludo.

[firma]

J. Salcedo

Jefe del Servicio de Atención al Cliente



4.5.4 Ejemplo 2 de carta de respuesta a una reclamación

Modelo incorrecto

Estimado Sr/-a Cliente:

Hemos recibido su escrito que nos remite con relación a la incidencia con su equipaje.

Agradecemos sinceramente sus comentarios, ya que gracias a ellos podemos conocer de primera mano aquellas áreas susceptibles de mejora, permitiéndonos tomar las acciones necesarias para mejorar nuestros servicios.

En lo que respecta a sus comentarios, lamentamos sinceramente conocer su insatisfacción con el trato recibido por el personal de limpieza, sin embargo la empresa que proporciona dichos servicios no es nuestra competencia, y por lo tanto únicamente podemos pedirle disculpas por este incidente ajeno a nuestra voluntad de servicio.

Deseamos volver a tener la oportunidad de recibirle de nuevo y que en el futuro todo se desarrolle de manera satisfactoria, tal y como es nuestro deseo.

Atentamente

[Firma]

Servicio de Atención al Cliente

Errores del ejemplo:

- No personaliza, por cuanto:
 - ▶ Utiliza el formato Sr/-a.
 - ▶ No utiliza el nombre del cliente.
 - ▶ No indica el motivo al que hace referencia la reclamación, el lugar ni la fecha.



- Utiliza frases hechas, vacías de contenido: “agradecemos sinceramente...”, “lamentamos sinceramente...”.
- Comete incorrecciones ortográficas y gramaticales: falta un punto antes de “sin embargo”, ya que ahí comienza otra frase; el tiempo verbal “remite” es incorrecto en el contexto en que está utilizado; “estimado” lo mantiene invariable, por lo tanto, en el caso de que el cliente sea una mujer, se trata de una incorrección.
- Utiliza términos poco aconsejables: “escrito” (mejor decir: reclamación, queja, o bien referirse al medio: carta, e-mail, etc.), “comentarios” (en la respuesta a una reclamación formal es aconsejable utilizar términos del tipo: incidencia que nos detalla).
- No transmite capacidad ni intención de resolución: el mensaje que transmite es que la empresa se disculpa y se desentiende del servicio, mensaje erróneo, por cuanto esté o no subcontratado parte del servicio, la empresa ha de responder por su globalidad. Al cliente no le importa quién proporciona el servicio.

En general, diríamos que se trata de una carta de respuesta estándar mal diseñada.



Modelo correcto

Estimada Sra. Gutiérrez,

Nos ponemos en contacto con usted en relación con su reclamación de fecha 20 de junio, referente a la incidencia sufrida con las personas de limpieza cuando se extravió su equipaje. Al respecto le transmitimos nuestras disculpas por esta incidencia en la atención y le agradecemos la haya puesto en nuestro conocimiento.

La amabilidad y corrección en el trato es uno de los requisitos relevantes que exigimos a todas las personas que intervienen en nuestro servicio, sean personal propio o subcontratado, como es este caso. Si bien no tenemos constancia de situaciones similares anteriores con este proveedor, hemos puesto la reclamación en su conocimiento, para que analice los hechos y revise sus procesos de selección y formación de su personal, con el fin de evitar la repetición de situaciones similares. Por nuestra parte hemos registrado esta reclamación para que nos permita realizar un seguimiento durante los próximos meses.

Le reiteramos nuestras disculpas por la incidencia ocurrida y confiamos en tener la oportunidad de recibirle próximamente en nuestras instalaciones.

Reciba un cordial saludo,

[Firma]

Javier Valverde

Servicio de Atención al Cliente



4.5.4 Ejemplo 3 de carta de respuesta a una reclamación

Modelo incorrecto

Estimada Sra. Gutiérrez Parra:

En relación con la reclamación, formulada por Ud. en la Hoja de Reclamaciones nº B47349897845, permítame, en primer lugar, comunicarle que lamento las molestias que haya podido sufrir, además de agradecer sinceramente su queja, ya que nos ayuda a tratar de aumentar la calidad de nuestro servicio al cliente.

Al respecto, le indico que procedimos a solicitar informe a nuestro Departamento de Sistemas, con el ánimo de determinar su reclamación. Nos comunican que, tras estudiar los informes del día 10 de abril, los tiempos de espera durante el periodo indicado en su reclamación (18:30-19:30 h) no superaron los 10 minutos en los momentos de mayor aglomeración.

Le reitero nuestras disculpas por las molestias, y le agradezco que se haya tomado la molestia en cumplimentar la reclamación, ya que con seguridad, nos servirá para mejorar el servicio que prestamos día a día.

Aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

Reciba un cordial saludo,

Atentamente,

[Firma]

Defensor del Cliente

Errores del ejemplo:

- No personaliza correctamente, ya que no incluye su nombre en la firma.
- Utiliza frases hechas y que no se corresponden con un registro funcional: "Permítame, en primer lugar", "comunicarle que lamento las molestias", "agradecer sinceramente su queja", "le indico que procedimos", "con el ánimo de", utiliza tres despedidas ("aprovecho la ocasión...", "reciba un cordial saludo...", "atentamente"), etc.



- Utiliza incorrectamente los signos de puntuación. Ej.: “ya que con seguridad, nos servirá...”.
- Utiliza términos poco aconsejables: “molestia” (mejor decir: inconvenientes).
- Niega rotundamente la percepción del cliente, por cuanto le dice que el tiempo máximo de espera ha sido de 10 minutos (este caso se corresponde con una reclamación real, por un tiempo de espera de 27 minutos).

Modelo correcto

Estimada Sra. Gutiérrez,

Contactamos con usted en relación con su reclamación de fecha 10 de abril, documentada a través de la hoja número B47349897845.

Lamentamos los inconvenientes que ha sufrido por el tiempo de espera, detallados en su reclamación, y le agradecemos que haya puesto los hechos en nuestro conocimiento, ya que nos proporcionan información valiosa para mejorar la calidad de nuestro servicio.

Los indicadores de personas atendidas y tiempos de espera durante el periodo indicado en su reclamación (18:30-19:30 h) muestran que la espera media fue de 10 minutos, lo cual nos induce a pensar que se trató de una incidencia puntual, y por ello no quedó reflejada en el promedio del tramo horario.

Por este motivo, y con el objetivo de evitar, en la medida de lo posible, aglomeraciones puntuales de este tipo, a partir de su reclamación hemos establecido instrucciones para que cuando se produzcan situaciones similares nuestro personal pueda reaccionar con prontitud, para agilizar el proceso.

Le reitero nuestras disculpas por el tiempo que tuvo que esperar y los inconvenientes derivados de esta espera, ajenos a nuestra voluntad de servicio.

Reciba un cordial saludo,

[Firma]

Javier Martos

Defensor del Cliente

Evaluación de la satisfacción de los clientes que han reclamado

Como hemos venido apuntando a lo largo del libro, una de las funciones de la gestión de reclamaciones es “satisfacer a los clientes que han reclamado”. Por ello, debemos conocer en qué medida hemos cumplido esa función. Es decir, en qué medida la gestión que hemos realizado de las reclamaciones recibidas ha dejado satisfechos a los clientes que las han presentado e identificar aspectos o áreas de mejora, tanto en el proceso de gestión de reclamaciones como en el resto de los procesos, productos y servicios.

5.1 Objetivos de la evaluación

Esta evaluación de satisfacción permite a la empresa:

- Conocer en qué medida el cliente ha quedado satisfecho, y reabrir los expedientes de reclamaciones de los clientes que muestren mayor insatisfacción, aprovechando una nueva y “última” oportunidad de satisfacerles.
- Conocer en qué grado la función de gestión de reclamaciones está cumpliendo su misión, y disponer así de información útil y relevante para la formación de las personas que gestionan las reclamaciones.



- Obtener información sobre los aspectos del proceso de recogida y gestión de reclamaciones que requieren ser mejorados.
- Identificar los atributos del servicio de gestión de reclamaciones que son prioritarios para los clientes, con el objetivo de que la organización pueda dedicar más recursos y esfuerzos a mejorar aquellos aspectos del servicio que más impactan en la satisfacción de los clientes.
- Disponer de información para analizar el impacto económico de las reclamaciones, al poder comparar las ventas realizadas a los clientes antes y después de haber reclamado, en función de su satisfacción con la gestión de sus reclamaciones.

5.2 Metodología

La metodología utilizada por la organización para evaluar la satisfacción de los clientes que han reclamado debe ser diseñada específicamente para cada caso, en función de:

- **Cultura del país** en el que actúa la organización: hay países en los que el envío de un cuestionario de 3-4 hojas es asumido como normal y el índice de respuesta es elevado, mientras que en otros una hoja sería demasiado y la respuesta es, en general, baja.
- **Tipo de producto o servicio** que suministra la empresa: no es lo mismo evaluar la satisfacción de un cliente que ha reclamado por un suministro de piezas defectuosas que la de un cliente que ha reclamado por un mal servicio en un restaurante o en un autobús.
- **Tipo de clientes y número de reclamaciones:** el tipo de clientes que tenga la empresa, así como el número de reclamaciones que reciba condicionan el método a utilizar. No se puede utilizar el mismo método para evaluar la satisfacción en una organización con 10.000 reclamaciones al año que en una que tiene 20 ó 30.



- **Organización y medios** de los que disponga la organización para evaluar la satisfacción: condicionarán, en gran medida, los métodos a utilizar.

La evaluación de la satisfacción ha de ser realizada, si es posible, por una persona diferente a aquella que ha gestionado la reclamación y, si puede ser, por un departamento independiente o bien por una organización independiente.

Para llevar a cabo la evaluación no debe transcurrir mucho tiempo desde que la reclamación ha sido resuelta.

Estos aspectos de independencia y periodicidad, así como los de rigurosidad y confidencialidad, se explican detalladamente en el artículo “¿Conoce la efectividad de su sistema de gestión de quejas?” citado en el apartado de Bibliografía.

Los métodos que habitualmente utilizan las empresas para evaluar la satisfacción de los clientes que han reclamado son:

- **Teléfono:** muy efectivo, pues permite conocer de forma directa la opinión del cliente e incluso actuar en el momento si éste no ha quedado satisfecho. Los inconvenientes son que es un procedimiento caro por los recursos que consume y tiene un alcance limitado (salvo que se realice un muestreo). Es más útil para organizaciones que hayan recibido muy pocas reclamaciones.
- **Correo postal o e-mail:** son los medios utilizados frecuentemente. En el caso del correo postal requiere remitir un sobre con franqueo pagado para facilitar al cliente la respuesta y una carta de presentación solicitando su colaboración. Asimismo, el cuestionario ha de ser breve (preferiblemente no más de una hoja). Da buenos resultados, sobre todo si de alguna forma se agradece y/o premia la colaboración del cliente en la cumplimentación del cuestionario. Para organizaciones con gran número de reclamaciones se debe seleccionar una muestra representativa.

Una variante es incluir en la carta de respuesta al cliente un cuestionario para que lo remita a la organización con su opinión sobre la gestión realizada de la reclamación, o bien enviárselo por e-mail aproximadamente una semana después de resuelta la reclamación.

Utilización de indicadores para la mejora

Como hemos visto en los apartados anteriores, una de las funciones de la gestión de reclamaciones debe ser el aprendizaje para la mejora: cómo aprovechar la información proveniente de las reclamaciones para mejorar los procesos, productos y servicios de la empresa, y evitar así en el futuro la repetición de las incidencias que han motivado las reclamaciones.

6.1 Por qué y para qué son necesarios los indicadores

La mejora de procesos, productos y servicios incluye tanto la mejora individual, a partir de la información proveniente de cada reclamación en particular, si éstas son graves (las organizaciones deben ser capaces de aprender de cada error), como la mejora global, a raíz de la información periódica y agregada proveniente de la gestión de reclamaciones como proceso.

Es necesario medir para poder mejorar, por cuanto aquello que no se mide no se puede mejorar. La información proporcionada por los indicadores derivados de la gestión de reclamaciones, unida a otra proveniente de inspecciones, auditorías, encuestas de satisfacción, etc., permitirá a la organización disponer de una imagen bastante real de los aspectos de mejora identificados en sus productos, procesos y servicios, en especial a través del análisis de sus tendencias.



6.2 Cómo establecer indicadores eficaces

Para el establecimiento de indicadores la empresa debe definir:

- Tipo de información que requiere.
- Periodicidad con que la requiere.
- Quién la debe elaborar.
- A quién debe distribuirse.

Los indicadores deben cumplir dos requisitos básicos:

- Proporcionar información útil para la mejora.
- Ser fáciles y rápidos de calcular.

Por ello, una de las primeras necesidades que se ha de plantear la organización es que los indicadores deben de ser facilitados, en la medida de lo posible, por el propio programa informático utilizado para la gestión de reclamaciones. Hay también programas específicos para la explotación de los datos informáticos que se pueden acoplar a otros programas que utilice la empresa, y así facilitar a los directivos y gestores de la organización información a medida en tiempo real.

Por otro lado, **los indicadores deberían estar contruidos sobre el árbol de códigos definido para la codificación de las reclamaciones.** En un entorno en el que cada vez más las organizaciones se intentan orientar hacia los procesos, es recomendable que el árbol de códigos esté construido sobre la identificación de los procesos de la organización pero, en todo caso, ha de adaptarse a la organización, cultura y necesidades de ésta.

En la medida de lo posible, los códigos de reclamaciones e indicadores estarán alineados con otros indicadores de calidad realizada y percibida que tenga establecidos la organización.

Tanto la relación de indicadores como su formato, distribución, seguimiento, etc., estará sujeta a mejora continua que garantice, en todo momento, la máxima eficacia de los indicadores (que sean



útiles para tomar decisiones, que contemplen los procesos y áreas importantes, que sean fáciles de calcular). Estas mejoras incluirán:

- Eliminación de indicadores no válidos o poco significativos, e incorporación de aquellos otros que se evidencien como necesarios.
- Despliegue de indicadores dentro de cada área, definiendo aquellos que sean necesarios para cada unidad y/o proceso.
- Variación en la periodicidad de cálculo de indicadores, según sea necesario.
- Variación en el listado de distribución de los indicadores.

Recomendamos la utilización de un formato estandarizado para los indicadores, que incluya:

- Denominación y breve descripción del indicador.
- Unidad de medida.
- Periodo al que se refiere.
- Responsable del cálculo del indicador.
- Situación actual.
- Objetivo.
- Gráfica que permita ver la evolución en los últimos meses o la TAM (Tendencia Anual Móvil).

Se debe determinar la periodicidad con la que se elaborarán los indicadores, indicando, asimismo, la fecha en la que se distribuirán los informes y a quién se distribuirán.

6.3 A quién se debe distribuir

Los indicadores de reclamaciones permitirán obtener una visión bastante clara del nivel de calidad de los productos, servicios y procesos. Por ello, **deberían ser distribuidos a las personas responsables de los procesos o de las diferentes áreas, en función de cómo esté estructurada la organización.**



La lista de distribución debe ser específicamente diseñada para cada organización en función de su organigrama, actividad, cultura, etc. Su distribución debe ser realizada con una periodicidad establecida, y **tiene que haber una función que realice un seguimiento para que se establezcan e implanten acciones de mejora.** Es recomendable que esta mejora esté integrada dentro de la función de Gestión de Calidad.

En la medida de lo posible, la empresa debe comparar los resultados de sus indicadores con los de otras empresas, asegurándose de que las magnitudes comparadas y el método de cálculo sean iguales.

Recuerde que...

A modo de resumen, relacionamos a continuación diversos aspectos básicos a recordar en el ámbito de la calidad del servicio, que son clave para abordar, de manera eficaz, la gestión de las reclamaciones:

1. Satisfacción = calidad percibida – expectativas.

Solamente puede haber satisfacción cuando la calidad percibida (valor percibido) por el cliente es mayor que las expectativas que tiene con relación a nuestros productos y servicios.

2. Valor percibido = $\frac{\text{prestaciones} + \text{emociones positivas}}{\text{precio} + \text{incomodidades} + \text{inseguridad}}$

3. Calidad del servicio = impactos favorables, positivos, en los clientes en todos y cada uno de los contactos que mantienen con la empresa a lo largo del tiempo.

4. Todas las personas de la organización deben contribuir a que los clientes estén satisfechos.

5. Reclamación = manifestación de insatisfacción de un cliente con relación a sus expectativas que no han quedado cubiertas. Cuando un cliente se queja tiene “su” percepción de la realidad, que no podemos negar. Si esta percepción está muy distorsionada respecto a los hechos objetivos, hemos de proporcionarle información y argumentos que le ayuden a percibir otra realidad, pero nunca negar su percepción.

6. Una reclamación debe ser bien recibida, porque nos ayuda a mejorar.

Los clientes nos ayudan a mejorar cuando nos envían sus reclamaciones. Si tenemos clientes insatisfechos, es mucho



mejor que nos lo hagan saber, porque nos dan una nueva oportunidad de satisfacerles y, además, nos proporcionan información muy útil para mejorar (nos dicen qué productos o servicios están fallando).

7. La gestión de una reclamación es un nuevo servicio que proporcionamos al cliente.

Un servicio que tiene unas características muy importantes. Entre otras, es un servicio “de reparación”, “de rescate”, una nueva oportunidad de satisfacer al cliente, y no podemos fallar. Por ello, debemos extremar al máximo la calidad de la gestión, cuidando todos los detalles.

Otros aspectos clave a tener en cuenta en la respuesta:

Consejos para la respuesta de reclamaciones

- **Nominalice**, con nombre o primer apellido.
- **Personalice** el mensaje y contenido de la respuesta.
- **De respuesta a cada uno de los motivos** de reclamación.
- **Pronúnciese** sobre la **aceptación** o **denegación** de la compensación que solicita el cliente, en caso que la solicite.
- **No olvide el objetivo** de la carta/e-mail/llamada telefónica: ¿qué mensaje desea transmitir al cliente? Escribimos para transmitir un mensaje.
- **No niegue la percepción** que tiene el cliente, “su” realidad.
- **No se excuse** o **justifique** tratando de eliminar toda la responsabilidad, si realmente el servicio ha fallado.
- En reclamaciones complejas, **valore si es más conveniente telefonar** al cliente y posteriormente enviarle una carta resumen, de cierre de la reclamación.

Siempre que mantenga una conversación telefónica con el cliente, deje constancia de un resumen en la base de datos o programa que utiliza para la gestión de las reclamaciones, y cuando cierre la reclamación por e-mail o carta realice una breve referencia a la fecha de la comunicación y a lo hablado o acordado.

Decálogo para la gestión eficaz de las reclamaciones

- 1. Sea accesible.** Facilite que los clientes insatisfechos le comuniquen su insatisfacción.
- 2. Acepte y enfoque las reclamaciones como oportunidades de mejora.** Sea consciente de la importancia que tienen para su negocio, por muchos clientes que tenga.
- 3. Identifique bien los motivos** de la reclamación: qué ha fallado. Escuche con atención al cliente y muestre una clara disposición a resolver el problema. Si la reclamación es por escrito léala con atención. No solicite al cliente información que la empresa debe tener.
- 4. No tome las reclamaciones como una ofensa personal.**
- 5. Responda con rapidez, cortesía y profesionalidad.** Gestione la reclamación en un plazo breve de tiempo; si se demora, mantenga al cliente periódicamente informado de las gestiones que está realizando. Sea siempre respetuoso, amable y cortés. Recuerde que está ante un delicado “momento de la verdad”, en el que el cliente examinará en detalle cómo gestionan su reclamación.
- 6. No culpabilice al cliente ni a otras personas de la empresa.**



- 7. Personalice la gestión y asegúrese de que se realizan todas las acciones acordadas.** En función de los motivos de la reclamación y del daño ocasionado, identifique la solución más adecuada a cada caso y asegúrese de que se realizan las acciones acordadas, en el plazo establecido.
- 8. Cuide la comunicación** y extreme el cuidado de todos los detalles.
- 9. Evalúe la percepción del cliente** con la gestión de la reclamación.
- 10. Aprenda de los errores,** de cada reclamación en particular y de la repetición de reclamaciones.

Bibliografía

- Comité de Calidad de los Servicios** (2003), *Guía para la gestión de quejas y reclamaciones de los clientes*. AEC, Madrid.
- AENOR** (2004), *UNE-EN-ISO 10002. Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones*. AENOR, Madrid.
- Barlow, J. y Möller, C.** (1998), *Una queja es un regalo*. Gestión 2000, Barcelona.
- Carlzon, J.** (1995), *El momento de la verdad*. APD, Madrid.
- Club Gestión de Calidad** (1995), *Compromisos con los clientes. Gestión de reclamaciones/quejas de los clientes*. Club Gestión de Calidad, Madrid.
- Elías, J.** (1995), *Cientes contentos de verdad*. Gestión 2000, Barcelona.
- López Fresno, P.; Ballester, J. y J. C. Navarro** (2007), "¿Conoce la efectividad de su sistema de gestión de quejas? Cómo evaluar la satisfacción de los clientes con la gestión de sus quejas". *Revista Calidad*, dic 2006-ene 2007, pp. 24-29. AEC, Madrid.
- Portocarrero, F. y N. Gironella** (2001), *La escritura rentable. La eficacia de la palabra en la empresa*. S.M., Madrid.
- Shultz, G.** (2005), *Manual de centros de atención al cliente*. AENOR, Madrid.



Otras referencias de consulta

Larson, W. (2002), *Mejorar la atención al cliente*. Prentice Hall, Madrid.

Martínez, J. M.; Borja, L. y P. Carbajal (1999), *Fidelizando clientes*. Gestión 2000, Barcelona.

Referencias web

Real Academia Española de la Lengua:

www.rae.es

Reglas de ortografía:

www.reglasdeortografia.com/abreviaturas.htm

Word Reference:

www.wordreference.com/definicion/abreviaturas.asp

OTROS TÍTULOS DE LA SERIE BUSINESS POCKET



ISBN 978-84-9745-203-8

¿Quiere vender? Apúntese a una feria
Y si no, siga dando palos de ciego...



ISBN 978-84-9745-248-9

El poder de ser más claro
Nuevos atajos para alcanzar el éxito profesional



ISBN 978-84-9745-388-2

Empresa familiar
Claves para la supervivencia
en un mundo cambiante



ISBN 978-84-9745-382-0

Estrategia sociolaboral
Cómo prevenir y gestionar la conflictividad en la empresa



ISBN 978-84-9745-202-1

Fidelización de clientes
Maximice el valor de sus clientes



ISBN 978-84-9745-352-3

ANK
La llave de la vida



ISBN 978-84-9745-407-0

Gestión de la innovación empresarial

Claves para ser una empresa innovadora



ISBN 978-84-9745-161-1

Reuniones productivas

Acabe con sus reuniones ineficaces



ISBN 978-84-9745-415-5

CRM

Estrategia para la gestión de relaciones con los clientes



ISBN 978-84-9745-418-6

Negociar eficazmente

Consiga aquello que desea



ISBN 978-84-9745-467-4

Kairos

Hacia la gestión de múltiples prioridades para ser más eficaz y efectivo



ISBN 978-84-9745-411-7

Crisis

Los diez errores típicos de la reducción de costes



ISBN 978-84-9745-443-8

Dirección estratégica innovadora

Pero, ¿hay vida después de Porter?

Para ver todos los títulos que conforman la colección, capture con su dispositivo móvil el código QR que acompaña a este libro.