

Gestión de las reclamaciones. De la insatisfacción a la fidelidad

Palmira López-Fresno

AENOR **ediciones**

Título: *Gestión de las reclamaciones. De la insatisfacción a la fidelidad*

Autora: Palmira López-Fresno

© AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación), 2011

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial en cualquier soporte, sin la previa autorización escrita de AENOR.

ISBN: 978-84-8143-738-6

Depósito Legal: M-34163-2011

Impreso en España - *Printed in Spain*

Edita: AENOR

Maqueta y diseño de cubierta: AENOR

Imprime: AENOR

Nota: AENOR no se hace responsable de las opiniones expresadas por la autora en esta obra.

AENOR Asociación Española de
Normalización y Certificación

Génova, 6. 28004 Madrid • Tel.: 902 102 201 • Fax: 913 103 695
comercial@aenor.es • www.aenor.es

A todas las personas comprometidas con la calidad del servicio.

A mis padres y hermanos, referentes de superación constante.

A Viliulfo Díaz, maestro, no solo profesor.

Índice

Agradecimientos	13
Introducción	15

Parte I CALIDAD DEL SERVICIO

1. Fundamentos de la relación y conflicto	21
1.1. Los primeros pasos	21
1.2. Escenarios mentales	24
1.3. Apego, consuelo, imitación e isopraxis	32
1.3.1. Apego y consuelo	32
1.3.2. Imitación e isopraxis	35
1.4. Contagio, empatía y simpatía	38
1.5. Gestos y palabras	43
1.6. Conducta agonista y conducta asertiva	46
1.7. Cuestionario de autoevaluación	50
2. Fundamentos de la calidad del servicio	51
2.1. Concepto e impacto en la competitividad	51
2.2. Satisfacción del cliente como medidor de la calidad del servicio	54
2.3. Los costes de tener clientes insatisfechos	57
2.4. Atributos claves que conforman la calidad del servicio	58
2.4.1. Respetar el tiempo del cliente	59

2.4.2. Cumplir las promesas	60
2.4.3. Personalizar el servicio	62
2.4.4. Cuidar los detalles	64
2.4.5. Ser siempre respetuosos y amables	66
2.4.6. Ser accesibles	67
2.4.7. Dar seguridad al cliente	67
2.4.8. Comunicar comprensiblemente	68
2.4.9. Reaccionar frente al error	69
2.5. Medición objetiva y de percepción	75
2.6. Cuestionario de autoevaluación	79

Parte II

GESTIÓN EFICAZ DE LAS RECLAMACIONES

3. Reclamaciones: la voz de la insatisfacción	83
3.1. Qué son y por qué surgen	83
3.2. La insatisfacción no manifestada	86
3.3. Impacto en la fidelidad y en la mejora	90
3.4. Estilos de respuesta ante la insatisfacción	93
3.5. Reclamaciones de los diferentes grupos de interés	94
3.6. Cuestionario de autoevaluación	96
4. Diseño del proceso de gestión de las reclamaciones	97
4.1. Dónde comienza y dónde acaba el proceso	97
4.2. Cómo estructurar la función y dónde ubicarla	18
4.3. Enfoque estratégico	101
4.3.1. Cultura	101
4.3.2. Misión, estrategia y política	104
4.4. Sistemas	108
4.4.1. Canales de recepción	108
4.4.2. Procedimientos	118
4.4.3. Sistema informático de soporte	117

4.5. Perfil del equipo	118
4.6. Cuestionario de autoevaluación	121
5. Cómo gestionar las reclamaciones	123
5.1. Las tres dimensiones claves	123
5.2. Afrontar la solución como beneficio mutuo	126
5.3. Proceso a seguir	130
5.4. Gestión de las reclamaciones por escrito	137
5.4.1. Recomendaciones generales	138
5.4.2. Pasos a seguir	146
5.5. Gestión de las reclamaciones verbales	152
5.5.1. Recomendaciones generales	152
5.5.2. Pasos a seguir	163
5.6. Servicio de emergencia cuando la gestión ha fallado	173
5.7. Cuestionario de autoevaluación	174
6. Gestión de las reclamaciones en los medios de comunicación social interactiva	175
6.1. Un nuevo canal de comunicación masiva	175
6.2. Escuchar al cliente es más importante que nunca	176
6.3. Estrategia y equipo	178
6.4. Conozca a su audiencia	180
6.5. Planificación y gestión de los riesgos	182
6.6. La regla de oro para actuar ante los problemas	183
6.7. Cuándo y cómo actuar en función de la audiencia	187
6.7.1. Los clientes que reclaman ante un fallo	187
6.7.2. Los clientes fans que reclaman ante un fallo	189
6.7.3. Los clientes que reclaman asiduamente	189
6.7.4. Los clientes multimedia	190
6.7.5. Los clientes activistas	192
6.8. Cuestionario de autoevaluación	193

Parte III
EVALUACIÓN Y MEJORA

7. Evaluación del proceso	197
7.1. Evaluación de la satisfacción de los clientes que han reclamado	197
7.1.1. Objetivos	198
7.1.2. Metodología	198
7.2. Medición objetiva	207
7.3. Cuestionario de autoevaluación	210
8. Mejora continua e innovación	211
8.1. Fuentes de información para la mejora	211
8.2. Canalización de la mejora	212
8.3. Cuestionario de evaluación	218
9. Decálogo para la gestión eficaz de las reclamaciones	219
9.1. Decálogo para la relación con el cliente	219
9.2. Decálogo para la relación consigo mismo	220
Anexo A. Ejemplos	223
A.1. Cuestionario de evaluación de la satisfacción con la gestión de una reclamación	227
A.2. Diagnóstico de los motivos de reclamación (dimensión clave 1)	224
A.3. Identificación de la solución (dimensión clave 2)	225
A.4. Comunicación utilizando la técnica inductiva (dimensión clave 3)	226
Glosario	229
Bibliografía	233

Agradecimientos

Explicitar agradecimientos en un libro es una tarea tan compleja como arriesgada. Son muchas las personas que contribuyen a hacerlo posible. Algunas de ellas conocidas; muchas otras desconocidas, por cuanto el conocimiento se conforma no solo a partir de nuestro estudio y experiencia profesional, sino también a partir de nuestras vivencias.

Por ello, comienzo agradeciendo a todas aquellas personas comprometidas con hacer bien día a día, y cada día mejor, su trabajo. Y también a aquellas otras que son pésimas proveedoras de servicios. Porque si lo positivo es una fuente de aprendizaje, lo negativo lo es, lo ha de ser, tanto o más. A unas y a otras quiero agradecerles sus contribuciones, aunque ni siquiera se hayan dado cuenta de que me las han proporcionado.

Y de manera explícita, mi gratitud a Fernando Fernández-González, inagotable fuente de conocimiento, creatividad y afecto, quien ha contribuido de manera especial en la elaboración del capítulo I. A Fabián Martín y a todo su equipo, ejemplo de diversidad, innovación responsable, esfuerzo y excelencia. A José Manuel Moreno, por su gran calidad humana y por su capacidad de cuestionar el *statu quo* para innovar en todos los ámbitos, fundamentos ambos de una elevada calidad del servicio. A Yan Bello, quien nunca deja de sorprender con su conocimiento y gestión de los detalles para conformar un servicio excelente. A Manuela Piqueras, ejemplo de la empatía necesaria para sustentar la calidad del servicio. A mis compañeros del Comité de Calidad de los Servicios, por su apoyo y amistad durante tantos años. A todos los clientes de las organizaciones en las que he trabajado, por ser una fuente inmensa de conocimiento. Y a todas las personas que, directa o indirectamente, han estado implicadas en la publicación de este libro.

Introducción

Los servicios son creados, en cada contacto, sobre la base de una interacción social entre la organización proveedora del servicio y los clientes. Una interacción “entre” personas “para” personas. La variabilidad está, pues, asegurada. Sin embargo, una buena definición de los procesos, una cualificación adecuada de las personas y un sistema de gestión eficaz son pilares que nos ayudan a modular dicha variabilidad y a asegurar la calidad de la interacción.

Tomando como referencia una de las acepciones de “servicio” que presenta el *Diccionario de la lengua española* (DRAE) –organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada–, identificamos los dos elementos que constituyen la esencia de un buen servicio:

- Cuidar intereses.
- Satisfacer necesidades.

Y es precisamente en el fallo o incumplimiento de esa esencia donde radica el motivo de muchas de las reclamaciones, de cuya gestión trata este libro.

Es habitual encontrar organizaciones llenas de frases virtuosas sobre el servicio al cliente: “el cliente es lo primero”, “el cliente siempre tiene razón”, “lo primero son los clientes”, “cuida a tus clientes, de ellos depende tu futuro”... Organizaciones que incluso aplican la última tecnología para, en teoría, mejorar su servicio, aunque posteriormente se evidencie que dicha tecnología hace el proceso menos amigable para el cliente. Pero, a la par que estas muestras formales de orientación al cliente, encontramos miles de clientes descontentos e insatisfechos. Gran parte de ellos, víctimas de falta de respeto y de un mínimo de conocimiento sobre atención al cliente; muchos otros, indignados por una gran incompetencia y una mala gestión general. Y lo peor es que, con frecuencia, estas actuaciones se derivan de las políticas de la propia organización.

Aun cuando se reconoce que la calidad del servicio tiene una importancia grande y creciente en la competitividad de las organizaciones, muchas de ellas incumplen el compromiso básico de orientación al cliente, que constituye el fundamento de dicha calidad. Es posible que en sus manuales, catálogos, e incluso en sus paredes y página web, expliciten este compromiso; pero las políticas y objetivos que establecen son incoherentes con él, carecen de procesos bien estructurados o contratan a personas sin cualificar y sin la actitud apropiada, a las que no forman ni motivan lo suficiente, por lo que el servicio se resiente. Esta comunicación por parte de la empresa contribuye a incrementar expectativas que se verán posteriormente defraudadas, hecho que determinará insatisfacción y pérdida de confianza por parte de los clientes.

Este libro trata de la gestión de las reclamaciones dentro de un marco global de calidad del servicio; porque todas las organizaciones –ya produzcan vehículos, electrónica de consumo, viajes, seguros o asesoría– proveen servicios. Tiene como objetivo proporcionar claves para una gestión eficaz de las reclamaciones que permita convertirlas en oportunidades, tanto de mejora como de fidelización. Incorpora el tratamiento de las reclamaciones de clientes y de las provenientes de otros grupos de interés, incluyendo también la gestión de las reclamaciones realizadas a través de medios de comunicación social interactiva (redes sociales, blogs, etc.). El propósito del mismo es el de ayudar a todas aquellas personas que deseen mejorar el servicio que proporcionan cuando algo ha fallado, basándose en la creencia de que el buen servicio al cliente no es una alternativa, sino la clave para el éxito o fracaso de cada organización, y para su reputación y sostenibilidad a largo plazo.

La obra se basa en un enfoque global del proceso de gestión de las reclamaciones, desde el establecimiento de la estrategia y definición del proceso, hasta la respuesta al cliente, evaluación de su satisfacción y utilización de la información proveniente de las reclamaciones para la mejora de los productos, servicios, procesos y entorno. Por ello se ha estructurado en tres partes:

- La primera está dedicada a la calidad del servicio, comenzando con los fundamentos de la relación y el conflicto, puesto que el servicio se construye sobre la base de una interacción social. Una reclamación es una manifestación de la insatisfacción de un cliente. Por ello, hemos de conocer cuáles son los atributos o aspectos que influyen y determinan su satisfacción. Atributos que, cuando fallan, pueden dar lugar a una reclamación, aunque muchos clientes insatisfechos no reclamen y simplemente dejen de comprar o hablen mal de su experiencia. Asimismo, la gestión de las reclamaciones es un nuevo servicio que proporciona la organización, y por ello ha de tener en cuenta estos atributos en su prestación. Un servicio delicado, de reparación, por cuanto ha de recuperar la satisfacción perdida del cliente y debe reforzar, a

través de la mejora en credibilidad y confianza, el vínculo de este con la organización. Se trata de una segunda oportunidad, que no se puede desaprovechar.

- La segunda parte está dedicada a la gestión de las reclamaciones. En ella se aborda de manera detallada el proceso de gestión, desde la recepción de la reclamación hasta su cierre. Incorpora también una visión sistémica, considerando su enfoque en la organización, bien como proceso específico o bien como parte de cada proceso operativo; su ubicación en el organigrama; canales de recepción; etc. Además, incorpora la perspectiva de los grupos de interés, por cuanto una organización ha de cuidar también intereses y satisfacer necesidades de los trabajadores, proveedores, accionistas... y, en general, de sus diversos grupos de interés. Incluye asimismo la gestión de las reclamaciones recibidas a través de los denominados medios de comunicación social interactiva (redes sociales, blogs...).
- La tercera parte se dedica a la evaluación y la mejora. La gestión de las reclamaciones no finaliza con la respuesta al cliente, sino con la validación de que dicha gestión ha cumplido su misión de recuperar y reforzar la satisfacción del cliente, y con el aprendizaje para la mejora. Por ello, la gestión de las reclamaciones no debe enfocarse como un proceso aislado, sino que su interrelación con otros procesos de medición y mejora debe ser gestionada con la finalidad de disponer de más y mejor información para la mejora e innovación de los productos, servicios, entorno y procesos de la organización.

Al final de cada capítulo se incorpora un cuestionario de autoevaluación, que le permitirá identificar las fortalezas y áreas de mejora principales de su organización en cada uno de los temas tratados. Y al final del libro encontrará un decálogo para la gestión de las reclamaciones y un glosario que recoge los términos y conceptos claves utilizados en el mismo.

A lo largo del libro se utiliza el término “organización” para designar a las organizaciones en general, ya sean estas públicas o privadas, con o sin ánimo de lucro, pequeñas o grandes, de ámbito local o multinacional... En general me refiero a organizaciones de “servicios” desde una perspectiva amplia, considerando que toda organización, fabrique un producto o suministre un servicio en sentido estricto, proporciona un servicio. Así, una organización que fabrique, por ejemplo, neumáticos, tiene un servicio de distribución, realiza asesoramiento comercial, etc. Por otro lado, el término “reclamación” designa, en sentido amplio, la manifestación de insatisfacción por parte de un cliente; por tanto se utiliza como sinónimo de queja y conflicto. Por último, el término “cliente” se incorpora en sentido amplio, para referirse a los clientes o a los usuarios de un servicio. Desde esta perspectiva, incluye no solo a los clientes de una empresa, sino también a los

ciudadanos receptores de un servicio público o de un servicio prestado por una organización no gubernamental. Por otro lado, aun cuando el enfoque general se centra en los clientes externos, todo lo establecido puede ser aplicado también a los clientes internos (empleados) y al resto de grupos de interés.

Este libro fue inspirado por la frustración e indignación al presenciar o recibir un mal servicio. Pero también, y sobre todo, por las personas profesionales, comprometidas con la calidad y excelencia del servicio, que hacen de cada contacto una experiencia inolvidable. También por la asunción de lo que considero la responsabilidad que cada uno de nosotros tenemos para con la mejora y progreso de la sociedad.

Deseo que las aportaciones que realizo le resulten útiles para la mejora de la gestión de las reclamaciones y del proceso de servicio en su conjunto, ya sea usted director, propietario, o ejerza tareas de atención directa al cliente y de gestión de las reclamaciones. Este ha sido mi objetivo.

Palmira López-Fresno

En la atención al cliente, estos “escenarios mentales” serán evocados continuamente entre proveedor y cliente. El entorno físico, el sonido ambiental, el aspecto de la persona, las palabras utilizadas... serán interpretados por cada una de las partes de acuerdo con sus escenarios mentales propios, conformados desde la infancia. Una buena atención al cliente, un buen servicio, requiere cuidar todos estos detalles, y mucho más en el caso de que haya habido un conflicto. Un cartel roto pegado en una pared, un peluche en el mostrador, un póster de un animal furioso... desencadenarán en el cliente escenarios mentales que pueden ser inadecuados para construir una relación positiva.

Por ello, ante una queja o reclamación, las personas en contacto con el cliente han de cuidar al máximo cada uno de los factores que inciden en la calidad del servicio: entorno, apariencia personal, sonido, temperatura, palabras...

1.3. Apego, consuelo, imitación e isopraxis

La consolación implica la iniciación de contacto por alguien que pasa por allí o que está cerca –a quien se le supone un grado menor de angustia–, y que exhibe conductas amigables hacia la víctima en lugar de hacia sí mismo. Ante una situación de prepotencia o falta de respeto de una persona prestadora de un servicio hacia el cliente que lo recibe, es habitual que las personas que están próximas entren en escena en defensa del perjudicado.

1.3.1. Apego y consuelo

Tanto monos como bebés, antes de dormirse, se aferran a un objeto para mamar o para relajarse por contacto físico, en la búsqueda del eustrés necesario después de las tensiones desencadenadas durante la vigilia que acaban de vivir. El mono se aferra a la muñeca con pelo del laboratorio, y el bebé humano, una vez depositado en su cuna, a su “mantita”. Ambos tienen apego por esas cosas, por esos objetos. Muchos humanos en la infancia, y aún en la adolescencia, e incluso durante su vida adulta, requieren de ese apego por alguna cosa en especial que les facilita en cierta medida su relax emocional ante el estrés vivido.

El apego se define como una vinculación afectiva intensa, duradera, de carácter singular, que se desarrolla y consolida entre dos personas (o persona-cosa), por medio de su interacción recíproca, y cuyo objetivo más inmediato es la búsqueda y mantenimiento de proximidad en momentos de amenaza, ya que esto proporciona seguridad, consuelo y protección. No se trata de un sentimiento inmaterial, sino de conductas observables que comienzan de manera refleja.