

TRATAMIENTO Y GESTIÓN DE QUEJAS Y RECLAMACIONES

Alicia Sánchez Guerrero
Víctor Andrés Morón López

IDEASPROPIAS
editorial

Tratamiento y gestión de quejas y
reclamaciones

IDEASPROPIAS
editorial

Muestra gratuita

Autores

Alicia Sánchez Guerrero (Sevilla, 1967) es graduada social. Combina su despacho profesional con su puesto como responsable de calidad y recursos humanos, seguridad y salud laboral en la empresa Fransan, Servicios Medioambientales.

Es formadora ocupacional y tiene experiencia docente en atención al cliente y gestión de quejas y reclamaciones. Actualmente, investiga fórmulas eficaces de inclusión de la diversidad funcional en la realidad laboral. Muestra de su amplia experiencia y dedicación es la Medalla al Mérito Colegial, concedida por el Excmo. Colegio Oficial de Graduados Sociales de Málaga y Melilla.

Víctor Andrés Morón López (Málaga, 1979) es periodista y técnico de consumo. Ha sido responsable de comunicación institucional en entidades sociales. Combina su actividad profesional como docente y consultor en comunicación corporativa, marketing y emprendimiento.

Cuenta con una dilatada experiencia impartiendo acciones formativas en numerosas organizaciones, tanto públicas como privadas. Sus áreas de especialización abarcan el marketing y la comunicación empresarial, el emprendimiento y el desarrollo profesional, la atención al cliente, así como la gestión de quejas y reclamaciones.

Tratamiento y gestión de quejas y reclamaciones.

1.ª edición
Ideaspropias Editorial, Vigo, 2019
ISBN: 978-84-9839-631-7
Formato: 17 cm × 24 cm
Páginas: 126

TRATAMIENTO Y GESTIÓN DE QUEJAS Y RECLAMACIONES.

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.

DERECHOS RESERVADOS 2019, respecto a la primera edición en español, por
© Ideaspropias Editorial.

ISBN: 978-84-9839-631-7

Depósito legal: VG 609-2019

Autores: Alicia Sánchez Guerrero y Víctor Andrés Morón López

Impreso en España - Printed in Spain

Ideaspropias Editorial ha incorporado en la elaboración de este material didáctico citas y referencias de obras divulgadas y ha cumplido todos los requisitos establecidos por la Ley de Propiedad Intelectual. Por los posibles errores y omisiones, se excusa previamente y está dispuesta a introducir las correcciones pertinentes en próximas ediciones y reimpresiones.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
1. Quejas y sugerencias	11
1.1. Introducción	12
1.2. ¿Qué es una queja?	13
1.3. Pasos a realizar ante las quejas	16
1.4. Descripción del proceso de gestión de quejas	18
1.5. El tratamiento de las quejas y la recogida de información	24
1.6. Contestación de las quejas	26
1.7. Creación de políticas que disminuyan la recepción de quejas ...	27
CONCLUSIONES	31
AUTOEVALUACIÓN	33
SOLUCIONES	35
2. Las reclamaciones.....	37
2.1. Introducción.....	39
2.2. ¿Qué son las hojas de reclamaciones?	39
2.3. ¿Cómo se rellenan las hojas de reclamaciones?	42
2.4. ¿Cómo se tramitan las hojas de reclamaciones?	44
2.5. Claves para realizar las cartas de reclamaciones	47
2.6. Competencias	50
2.6.1. Competencias legislativas.....	50
2.6.2. Competencias administrativas: Estado	51
2.6.3. Competencias administrativas: comunidades autónomas	52
2.6.4. Órganos de coordinación/cooperación y consultivos.....	52
2.6.5. Competencias administrativas: entidades locales	53
2.7. Infracciones y sanciones	53
2.8. El arbitraje como alternativa.....	57
2.9. El marco legal y las ventajas del sistema arbitral	58
2.10. El convenio y el procedimiento	60
CONCLUSIONES	63
AUTOEVALUACIÓN	65
SOLUCIONES	67
3. Atención telefónica de reclamaciones y quejas.....	69
3.1. Atender al teléfono.....	70
3.2. Características de la atención telefónica	73
3.3. El proceso de atención telefónica.....	77

3.4. Atención de quejas, objeciones y reclamaciones	80
3.5. El lenguaje.....	83
CONCLUSIONES	85
AUTOEVALUACIÓN	87
SOLUCIONES	89
 4. Las reclamaciones por vía judicial	 91
4.1. Introducción.....	92
4.2. El juicio y su finalidad.....	93
4.3. Negociar y resolver conflictos	95
4.4. Comparecencia, conciliación preprocesal, presentación de la demanda, citación y desarrollo de la vista	 98
4.5. Sentencia	101
4.6. Concepto de daño moral	103
CONCLUSIONES	105
AUTOEVALUACIÓN	107
SOLUCIONES	109
 PREGUNTAS FRECUENTES	 111
 GLOSARIO	 113
 EXAMEN	 117
 BIBLIOGRAFÍA	 121
 CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS	 125

INTRODUCCIÓN

Se suele decir que una queja es una oportunidad para las organizaciones y en este libro no se va a contravenir esa idea generalmente admitida. El cliente expresa con su queja una insatisfacción y, cuando hace una sugerencia, manifiesta que algún aspecto del servicio es mejorable. Los profesionales de atención al cliente deben aceptarlo y, además, ser capaces de identificar si se trata de una queja o sugerencia y no de una reclamación. A partir de ahí, actuarán en consecuencia, sabiendo cuál es el proceso y aplicando una serie de principios constantes durante el mismo. Al final, llegará la respuesta de la organización, porque eso esperan los consumidores cuando comparten su experiencia con el servicio de manera más o menos formal, expresa o implícita. Si la organización no diseña una política favorable a la recepción de quejas y tampoco implementa un sistema de gestión adecuado para conocer las opiniones de sus usuarios, nada de lo anterior servirá para mejorar su satisfacción. De esto versará la primera de las unidades didácticas de este manual formativo.

Eres consumidor. En algún momento has podido ser proveedor de servicios o productos, sin dejar de ser usuario en tu vida privada o, incluso, en otro momento haber trabajado en una empresa como profesional de atención al cliente. En la segunda unidad didáctica aprenderás cuestiones muy útiles, sea cual sea tu rol, sobre un instrumento al alcance de los compradores para mostrar su insatisfacción: la reclamación. Esta tiene un alcance formal, exige resarcimiento e inicia un proceso que puede llegar a ser largo y en el que intervienen distintos actores. Por otro lado, cuando existe un conflicto entre clientes y organizaciones cabe la posibilidad de acceder a una herramienta de resolución, previa a la vía judicial y muy eficaz: el arbitraje de consumo. En los últimos epígrafes de la segunda unidad didáctica conocerás en qué consiste.

En la tercera unidad didáctica darás un paso más. Muchas de las objeciones que los clientes interponen ante las empresas son telefónicas. Aquí profundizarás sobre cómo desarrollar la atención a un consumidor cuando manifiesta su descontento por vía telefónica. ¿La Ley dice algo al respecto? ¿La atención telefónica es transmisora de imagen o reputación corporativas? Además de contestar a estas preguntas, conocerás aspectos fundamentales para el canal telefónico: la importancia de la voz, las barreras comunicativas, la retroalimentación, empatía, asertividad y las características y el proceso de este tipo de servicio al usuario. Asimismo, aprenderás cual es la actitud más favorable para gestionar las críticas de los compradores. Y terminarás comprendiendo la importancia del lenguaje en estos procesos: estudiarás las claves para elaborar mensajes claros.

Finalmente, terminarás tu aprendizaje con un interesante tema: la etapa judicial. Es decir, el consumidor recurre a la vía judicial cuando todos los pasos anteriores del proceso de reclamaciones fallan o cuando la gravedad de la situación exige la intervención de un juez. Si alguna vez has demandado a un profesional o compañía, como consumidor, o has estado en el otro lado, como empleado es habitual que te hayas sentido perdido y desbordado. Para reducir la incertidumbre lo mejor es saber a qué te enfrentas, independientemente de que te asesores jurídicamente cuando llegue el momento. Esto lo aprenderás en la cuarta unidad didáctica.

Muestra gratuita

ICONOS

En las unidades didácticas de este manual se incluyen recuadros destacados que refuerzan la explicación teórica y te ayudarán a fijar conocimientos y asimilar conceptos. Con estos recursos categorizados, completarás tu proceso de aprendizaje. De este modo, has de prestar atención a los siguientes resaltes:



Ejemplo



Importante



Actividad



Consulta



Sabías que



Recuerda

Muestra gratuita

Tratamiento y gestión de quejas y reclamaciones

1 Quejas y sugerencias

Objetivos

- Identificar situaciones en las que te encuentras ante una queja y no frente a una reclamación.
- Explicar los pasos que debes seguir en la tramitación de las quejas.
- Dar ejemplos de cada una de las fases del proceso de gestión de una queja.
- Aplicar los principios del tratamiento de quejas a la práctica profesional.
- Crear respuestas pertinentes y formales ante supuestos de quejas.
- Valorar la importancia de una buena política de gestión de quejas en el contexto de la satisfacción del cliente.
- Relacionar la gestión de quejas y reclamaciones con la reputación corporativa.

Contenidos

1. Quejas y sugerencias
 - 1.1. Introducción
 - 1.2. ¿Qué es una queja?
 - 1.3. Pasos a realizar ante las quejas
 - 1.4. Descripción del proceso de gestión de quejas
 - 1.5. El tratamiento de las quejas y la recogida de información
 - 1.6. Contestación de las quejas
 - 1.7. Creación de políticas que disminuyan la recepción de quejas

1.1. Introducción

Una **queja** es una oportunidad para las organizaciones y, en este libro, no se va a contravenir esa idea generalmente admitida.

El cliente expresa con su queja una **insatisfacción** y, cuando hace una **sugerencia**, manifiesta que algún aspecto del servicio es mejorable. Los profesionales de atención al cliente deben aceptarlo y, además, ser capaces de identificar si se trata de una queja o sugerencia y no de una reclamación. A partir de ahí, actuarán en consecuencia, sabiendo cuál es el **proceso** y aplicando una serie de principios constantes durante el mismo.

Al final, llegará la respuesta de la organización, porque eso esperan los consumidores cuando comparten su experiencia con el servicio de manera más o menos formal, expresa o implícita. Si la organización no diseña una política favorable a la recepción de quejas y tampoco implementa un sistema de gestión adecuado para conocer las opiniones de sus usuarios, nada de lo anterior servirá para mejorar su satisfacción.

«**Economía de los intangibles**». Así denominan algunos investigadores al ciclo económico en el que actúas como cliente (Alloza y Carreras, 2013). Se refieren exactamente a la importancia creciente de la gestión de los activos intangibles para los organismos empresariales, entre los que se encuentra la satisfacción de los compradores.

El consumidor es cada vez más consciente del poder que tiene su decisión de compra, junto con la acción de otros usuarios. Hay dos factores que han influido en este papel más activo: **la crisis económica y las redes sociales digitales**:

- Desde el año 2008, algunas organizaciones han sufrido el boicot de sus clientes por despedir a sus trabajadores o, por el contrario, han visto aumentada su reputación por disponer de unas condiciones laborales mejores que las de la competencia.

- A través de las redes sociales y otros canales digitales interactivos, se transmiten a la velocidad del rayo informaciones de todo tipo (ya sean reales o bulos). Esto ha llevado a numerosas entidades a establecer o fortalecer equipos de comunicación corporativa que gestionen su imagen en este tipo de entornos.

En este contexto cobran especial relevancia las palabras del profesor Rafael Muñiz (2018), cuando asegura que las instituciones deben «conocer a los clientes que les han dejado de comprar o han presentado algún tipo de reclamación, les puede aportar conocimiento sobre las variables del servicio que están fallando, para poder actuar y así corregir las posibles áreas de mejora».



Cuanto más conozcan las corporaciones a sus consumidores, incluyendo sus objeciones, mayor satisfacción les causarán, pudiendo llegar incluso a adelantarse a sus demandas.

1.2. ¿Qué es una queja?

¿Sabes diferenciar una queja de una reclamación o de una denuncia? ¿Conoces los efectos que tiene cada una de ellas? Aunque no te hayas dado cuenta, seguro que en tu práctica profesional o como comprador has tenido contacto con alguno de estos instrumentos al alcance del consumidor. Pero para poder diferenciar estos tres conceptos, antes debes analizar **tres elementos comunes a las quejas, las reclamaciones y las denuncias**: la insatisfacción, la comunicación y la respuesta.

- **Insatisfacción:** las críticas de los usuarios sobre los servicios comerciales no son positivas, es evidente; las entidades buscan todo lo contrario: la satisfacción de sus consumidores. Sin embargo, se puede afrontar este hecho de forma negativa o asumir que todo es mejorable y aprovechar la situación para esforzarse en evitar futuras objeciones.
- **Comunicación:** queja, reclamación o denuncia son distintas manifestaciones de que algo no ha funcionado en el servicio al cliente y como tal hay que tratarlos, como hechos comunicativos.

¿Se te ocurre algún ejemplo? Fíjate en estos:

- Un comprador expresa una **queja implícita** (con sus hechos) cuando tiene claro que no volverá a comprar en un establecimiento determinado o no lo recomienda en su entorno.
- Un cliente manifiesta una **queja explícita** cuando le cuenta su insatisfacción a un empleado de la empresa, sin dejar constancia por escrito.
- Un usuario comparte su **queja** sobre los servicios con otros consumidores, de manera **informal**, en una red social o plataforma virtual.
- Un comprador **formaliza** su demanda cuando cumplimenta una hoja de quejas y reclamaciones o interpone una denuncia ante la administración de consumo.
- **Respuesta:** todo acto comunicativo requiere de una retroalimentación para considerarse efectivo; es decir, la empresa debe responder ante la queja, reclamación o denuncia que presente el cliente.

¿En qué consiste entonces una queja? ¿Te vez capaz ya de explicarlo? Lee su definición.

La **queja** es una «expresión de insatisfacción hecha a una organización, relativa a su producto o servicio, o al propio proceso de tratamiento de quejas, donde explícita o implícitamente se espera una respuesta o resolución», según la norma ISO 10002:2018.

Ahora que ya sabes lo que es una queja, puedes profundizar en su diferenciación con las reclamaciones y las denuncias.

Se considera que un cliente está presentando una **reclamación** cuando espera obtener algo como compensación por el problema detectado, mientras que la **denuncia administrativa en materia de consumo** es, según Aecosan (la Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición), «el acto por el cual una persona, en cumplimiento o no de una obligación legal, pone en

conocimiento de un órgano administrativo con competencia en materia de consumo la existencia de un determinado hecho que pudiera constituir infracción administrativa».

Ya sabes lo que es una queja, una reclamación y una denuncia, pero ¿y las **sugerencias**? ¿Son también un instrumento para plantear objeciones? En el ámbito de las organizaciones, las sugerencias se gestionan a través de instrumentos como el buzón de sugerencias.

Esta herramienta se puede utilizar tanto en la comunicación interna (con los denominados clientes internos; es decir, los empleados) como en la comunicación externa (con los clientes).

Escanea el código QR y accede al artículo «Comunicación interna: buzón de ideas atractivo para captar sugerencias de los empleados». En él se explica cómo es la implementación de esta estrategia de comunicación corporativa en una empresa real.



Seguro que alguna vez te has planteado enviar una sugerencia como cliente o como trabajador e inmediatamente te has reprimido al pensar: «¿para qué?, si no va a servir de nada». Pues exactamente eso es lo que pasa cuando las instituciones se deciden por estas herramientas, simplemente por generar una apariencia de escucha. Sin embargo, ningún consumidor se engañará pensando que su aportación se ha tenido en cuenta cuando pasado un tiempo no reciba retroalimentación alguna por parte de la compañía.

La gestión efectiva de las sugerencias debe incluir un **feedback rápido** a su emisor si se conoce su identidad; en caso contrario, se tendrá que canalizar esa respuesta a través de algún medio público. En relación con las sugerencias

de los clientes, el análisis de estas se puede comunicar por los canales corporativos en redes sociales. Por su parte, las sugerencias anónimas del personal se pueden contestar en las reuniones con los órganos de representación de los trabajadores o mediante los canales de comunicación interna (intranet, emails, boletines, etc.).

De una u otra manera, lo importante es valorar el hecho de que alguien se decida a compartir con la entidad lo que piensa. Quizás pueda llevarse a cabo la iniciativa propuesta, o no; quizás pueda implementarse parcialmente, o no; o quizás, hayan proporcionado a la organización la mejor idea o la solución largamente buscada y nunca encontrada, lo que a nadie se le ocurría. Puede ser un punto de partida.

1.3. Pasos a realizar ante las quejas

Ya sabes que las quejas no siempre tienen un alcance formal, pero ¿conoces los pasos que debes seguir durante su proceso de tramitación? En ocasiones el usuario se expresa de manera sutil, pero otras veces sus manifestaciones pueden ser broncas. En el primer caso, quizás subvalores el poder de esa queja y no la canalices adecuadamente, aprovechando que el consumidor no va a ir más allá con su crítica. ¡Sería un error! En el otro extremo, seguir los pasos también te puede ayudar a templar una situación tensa. De todas formas, en tal caso deberás poner en marcha tus herramientas de gestión emocional.

Un **proceso de gestión eficaz de quejas y reclamaciones** será aquel que mejore la institución y aumente la satisfacción de los usuarios. En esos procesos suelen estar implicados **dos tipos de profesionales competentes**: el personal de atención al cliente y los técnicos con capacidad decisoria. Las funciones de estos profesionales son diferentes y se les requieren distintas competencias.

Por un lado, el **personal de atención al cliente** está en contacto directo con el consumidor y tramita gran parte del proceso, aunque no suele tomar las decisiones con relación a la protesta del usuario. Como sus funciones son comunicativas, debe poseer competencias óptimas en este campo, mediante las que pueda transmitir la imagen de la empresa: escucha activa, empatía, inteligencia y gestión emocionales, pedagogía e identificación con la compañía, para disculparse en su nombre por el error cometido, en su caso.

Por otro lado, los **técnicos con capacidad decisoria** evalúan si se han cumplido las distintas normas (internas y externas o legales) y si se han llevado a

cabo los procedimientos adecuadamente. Debe tener en cuenta que, con su decisión, también transmiten una imagen de la empresa.

Los pasos de los que se compone el **proceso de gestión de quejas** son los siguientes:



El primer paso del proceso de gestión de quejas, **recepción y acuse de recibo**, incluye las actividades de cumplimentación, registro e identificación de la objeción que haya comunicado el cliente mediante cualquier vía.

En esta fase inicial, el profesional de atención al cliente debe acompañar el formulario de todos los documentos aportados por el consumidor y añadir también cualquier información que considere relevante para la resolución de la crítica manifestada.

Ten en cuenta que la ley obliga a las corporaciones o profesionales que comercian en los distintos ámbitos económicos a acusar recibo de las quejas o reclamaciones formales, mediante un número de referencia o código de identificación. Se considera una buena práctica hacerlo extensivo a cualquier objeción expresada por los usuarios.

Los departamentos de atención al cliente suelen encontrarse saturados de protestas. Por este motivo, cobra especial importancia valorar en esta segunda fase: **evaluación inicial**, la insatisfacción del comprador, utilizando los criterios fijados por la norma ISO 10002:2018: severidad, implicaciones de seguridad, complejidad, impacto, necesidad y posibilidad de una acción inmediata.

Esta actividad puede ser realizada por el técnico de atención al cliente.

A partir de aquí, la crítica del consumidor será examinada por el responsable de tomar la decisión en el organismo de atención al cliente. Estamos en la tercera fase: **investigación**. La norma ISO 10002:2018 indica a este respecto que «el nivel de investigación debería ser proporcionado con la seriedad, secuencia de ocurrencia y severidad de la queja».

Mientras se desarrolla la fase de investigación, el personal de atención al cliente sigue recibiendo los requerimientos del reclamante. Es la cuarta fase: **seguimiento**. La mejor receta para gestionar este tiempo se llama comunicación. A veces, el silencio en la espera resulta más perjudicial que una respuesta negativa para el usuario.

La quinta fase es la **respuesta**. Siempre debe darse una resolución a la objeción planteada por el comprador. Será competencia del técnico con capacidad decisoria y en ella valorará si es negativa al consumidor o si puede haber algún tipo de resarcimiento para este, dentro del elenco de respuestas provistas por la sociedad mercantil o profesional de que se trate. Entre ellas se pueden incluir reembolsos, reemplazos, reparaciones, asistencia financiera, disculpas o indicaciones de cambios en los productos.

Al igual que en la anterior, en esta, fase de **comunicación**, siempre se debe trasladar la decisión adoptada al usuario y, a ser posible, no esperar hasta que este se ponga en contacto con la compañía. Esta actividad la lleva a cabo el técnico de atención al cliente y es conveniente planificar un discurso que sea comprensible para el comprador.

La finalización del proceso tendrá lugar si el reclamante acepta la decisión. Estamos en la fase de **cierre**. En caso contrario, se le informará de los pasos futuros que puede tomar (mediante instrumentos internos o externos) y el proceso se mantendrá abierto hasta su resolución definitiva.

1.4. Descripción del proceso de gestión de quejas

Ahora que ya se han esbozado los pasos que integran el proceso de gestión de quejas, es el momento de que profundices en uno de los elementos que describen perfectamente el fin último de este tipo de trámites: la comunicación.

Solo si tu empresa acepta escuchar a sus usuarios y se compromete a responder a sus demandas se justificaría la implementación de un sistema de calidad en la atención al cliente, más allá de lo exigido por la ley. Por otra parte, la causa de muchos conflictos suele estar en los problemas de comunicación. Si lo piensas un momento te darás cuenta de que tiene todo el sentido: poseer esta habilidad innata no significa usarla bien, sino que hay que formarse para saber comunicar eficazmente en el ámbito de la atención al cliente.

Ahora bien, **¿cómo debe ser esta comunicación?** Presta atención a la respuesta a esta pregunta según las **dimensiones comunicativas que participan en este proceso:**

- **Comunicación formal:** este nivel incluye la información impresa o registrada en soporte electrónico sobre cualquier aspecto del proceso de gestión de quejas, pero solo aquella de alcance general, no la personal.

La norma ISO 10002:2018 establece que estas comunicaciones se expresen en un lenguaje sencillo y en tantos formatos como sea posible para garantizar su accesibilidad universal, sin que se pueda haber ningún reclamante en desigualdad. Del mismo modo, deben estar fácilmente disponibles. Por último, esta norma fija la información contenida en estos documentos, abarcando los siguientes elementos:

- El lugar en el que realizar la demanda.
- La manera en que debe proceder el reclamante.
- La información a proporcionar por el reclamante.
- Explicación del proceso de tratamiento de la insatisfacción manifestada.
- Los plazos asociados a las distintas etapas del proceso, ya sean estos impuestos por la Ley o por las normas internas de la organización de que se trate.
- Las opciones de recurso para el consumidor, incluidos los medios externos a la institución en cuestión.
- La forma en que el usuario puede obtener información acerca del estado de su crítica.

- **Comunicación interpersonal:** en este nivel se integra cualquier contacto directo con el comprador, ya sea presencial, telefónico o virtual (correo electrónico o redes sociales digitales).

La comunicación interpersonal debe ser permanente y fluida durante todo el proceso de gestión de la protesta y, sin embargo, suelen cometerse una serie de errores, como afirmar algo sin saber si se podrá cumplir.



Por ejemplo, supón que le dices a un cliente: «le llamaré esta tarde» y, finalmente, lo llamas mañana o, peor aún, nunca. En vez de eso, habría sido mejor que le hubieras dicho: «le llamaré en cuanto tenga información sobre este asunto» y cumplirlo. Si este tiempo se demora, habrá que llamar al comprador para hacerle saber que se sigue trabajando por satisfacerle.

En esta dimensión de la relación con el consumidor, el técnico manejará toda la información que conozca a través del sistema CRM del organismo en que trabaje y hará uso de sus capacidades en gestión emocional.



¿Sabes en qué consiste el concepto «gestión emocional»? Puedes consultar su definición en la sección «Glosario», en las páginas finales de este libro.

No basta con garantizar una buena comunicación, sino que las empresas que implementan sistemas de calidad para gestionar sus quejas deben mejorar sus procesos de forma permanente. Se debe perseguir este objetivo en todos los pasos, teniendo en cuenta que los trabajadores que estén en contacto directo con los compradores tienen una posición privilegiada sobre su punto de vista y acerca de las disfunciones que se estén produciendo.

A continuación, descubrirás siete **pautas que establece la norma ISO 10002:2018 para mantener y mejorar el sistema.**



Recopilación de información. El departamento de atención al cliente debe llevar un registro de las tipologías de las objeciones formuladas, así como de las clases de respuesta dadas «protegiendo toda información personal y asegurando la confidencialidad de los reclamantes». Seguir esta pauta permite analizar y evaluar con datos la incidencia de unas y la frecuencia de las otras.



Análisis y evaluación. Con la información objetiva sobre la mesa, es posible identificar problemas recurrentes y averiguar sus causas. Algunos de los datos que pueden investigarse son:

- Quejas recibidas.
- Objeciones resueltas en el momento en que fueron realizadas.
- Protestas incorrectamente priorizadas.
- Demandas con transcurso del tiempo establecido.
- Insatisfacciones resueltas después del tiempo establecido.
- Críticas remitidas a métodos de resolución externa.
- Objeciones repetidas o problemas recurrentes y conocidos, de los que no se hayan recibido protestas de los compradores.
- Mejoras en los procedimientos debidas a las demandas de los clientes.



Satisfacción con el proceso de tratamiento de las quejas. Las entidades también deben conocer el nivel de satisfacción de los reclamantes con el proceso de tratamiento de las quejas; y lo hacen pidiéndole a este que lo valore.



Seguimiento del proceso. Las organizaciones deben controlar el proceso de tratamiento de quejas, mediante la medición de los criterios de desempeño, así como de los datos recogidos durante el mismo.



Auditoría del proceso. Los motivos para aplicar esta pauta de mejora al proceso de quejas de una compañía son:

- Evaluar la conformidad de los procedimientos seguidos en las demandas con la política y los objetivos de la institución.
- Revisar el grado en que se siguen los procedimientos de tratamiento de las insatisfacciones.
- Examinar la capacidad que tiene el proceso existente para alcanzar los objetivos.
- Identificar las fortalezas y debilidades del sistema.
- Determinar las oportunidades para la mejora del tratamiento y sus resultados.



Revisión por la dirección. El compromiso de la dirección de las corporaciones con la calidad es un requisito imprescindible para seguir manteniendo y mejorando los estándares de los sistemas implementados. Por tanto, lo mismo es aplicable a la atención al cliente. Las conclusiones de las revisiones periódicas deberían incluir:

- Decisiones y acciones para mejorar la eficacia y la eficiencia del proceso. En la sección preguntas frecuentes, puedes consultar la diferencia entre estos dos conceptos de organización de las compañías.
- Propuestas para perfeccionar los productos y el servicio.
- Identificación de necesidades de recursos (por ejemplo, formación).



Mejora continua. Es evidente que, iniciado un proceso de implementación de la calidad en el ámbito de la satisfacción del cliente, la organización debería aprender de sus errores y aplicar acciones de mejora. En este sentido, la norma recomienda:

- Investigar, identificar y aplicar las mejores prácticas en el tratamiento de las quejas.
- Fomentar una visión de enfoque al cliente dentro de la organización.
- Promover la innovación en el desarrollo del tratamiento de las quejas.
- Reconocer el tratamiento ejemplar en el tratamiento de las quejas.



Este epígrafe concluye con un supuesto práctico extraído de la práctica real. Lee detenidamente este caso protagonizado por Andrés e intenta visualizar las situaciones que describe resumidamente.

Andrés es responsable de calidad en una gran administración de fincas. Analizando los datos recopilados sobre las quejas de los propietarios y vecinos de las distintas comunidades, descubre una incoherencia: el número de reclamaciones resueltas con los seguros comunitarios es altísimo y, sin embargo, la satisfacción de los usuarios encuestados en el último año es muy baja. Andrés se pregunta cómo es posible que el trabajo de mediación y de gestión entre los propietarios y los seguros comunitarios no sea recompensado por los consumidores.

Andrés intuye que este esfuerzo de los profesionales de la administración de fincas no es suficientemente conocido por los vecinos, así que hace hincapié en que la siguiente auditoría revise el seguimiento que hacen los trabajadores de los protocolos de comunicación.

El informe del auditor recomienda que el personal de atención al cliente de la administración de fincas reciba un plan de formación específico en comunicación, así que la dirección decide incluir acciones formativas en este sentido dentro del plan formativo del organismo.

¿Qué crees que ha podido ocurrir? Según revelan las conclusiones de la auditoría, la comunicación interpersonal de los técnicos con los vecinos no es eficaz.

Estos no conocen los esfuerzos de los empleados, porque nadie se lo ha contado; al contrario, la sensación que tienen es de dejadez por parte de la administración, ya que no les suelen contestar a sus llamadas ni correos electrónicos durante el proceso de tramitación de sus reclamaciones. En opinión de los empleados, estas interferencias les molestan y no les dejan trabajar.

1.5. El tratamiento de las quejas y la recogida de información

Mantener una conducta profesional en determinadas situaciones relacionadas con las quejas y las reclamaciones puede resultar complicado; su tratamiento y la recogida de la información que contienen deben seguir unos principios que mejoran la calidad del servicio.

Durante el proceso de tratamiento de las quejas no debes perder nunca de vista los principios que se indican a continuación, que deben actuar como asideros que guíen tu práctica profesional:

- **Visibilidad:** la organización debe poner a disposición de los usuarios información sobre cómo y dónde hacerles llegar una objeción. En los mismos términos, proporcionará la formación adecuada a sus trabajadores. En cuanto a las acciones formativas, las más adecuadas para este fin son las de atención al cliente, así como de gestión de quejas y reclamaciones.
- **Accesibilidad:** no se trata solo de que exista información, sino de que esta llegue a todos. Debe ser fácil de comprender y utilizar; y estar en formatos que garanticen la comunicación con todas las personas, independientemente de su diversidad funcional.



Una organización puede disponer de folletos informativos escritos en braille, para que los use la comunidad con discapacidad visual, o con pictogramas, para ser entendidos mejor por las personas con TEA (Trastorno del Espectro Autista).

- **Respuesta diligente:** implica que se debe informar al consumidor de la recepción de su demanda y de que su tramitación tendrá en cuenta la urgencia de esta. Además, hay que mantener informados a los compradores de la consideración que se está haciendo de su crítica. En muchas empresas se sigue este principio mediante mensajes de texto enviados al móvil del comprador.
- **Gratuidad:** interponer una queja nunca debe suponer un coste para el cliente. De hecho, los números de atención telefónica de las entidades que operan en determinados sectores han de ser obligatoriamente gratuitos.

¿Quieres ver la denuncia pública que la asociación de consumidores FACUA hizo respecto a las compañías de telecomunicaciones? Escanea el código QR y descúbrela.



- **Confidencialidad:** parece de puro sentido común, pero en la práctica este principio se transgrede demasiadas veces.
- **Enfoque al cliente:** esto supone que la empresa y los empleados que gestionan las demandas adopten un punto de vista cercano al de sus consumidores, siendo receptivos a la retroalimentación, analizando sus objeciones y demostrando con sus acciones, su compromiso con la resolución de estas. Este principio favorece la reputación corporativa.

Ten en cuenta que, actualmente, cualquier mensaje de un cliente, positivo o negativo, puede recorrer el mundo en muy poco tiempo. ¿Quieres saber más sobre el concepto «reputación corporativa»? Visita la sección «Glosario» en la parte final de este libro.

- **Responsabilidad:** este principio se cumple cuando se establece claramente quién analiza, toma decisiones e informa en la compañía sobre las críticas vertidas por los usuarios. Para favorecer la imparcialidad, la persona que tramita y la que decide han de ser diferentes.
- **Mejora continua:** debe ser un objetivo permanente de la institución.
- **Objetividad:** la práctica en la gestión de quejas demuestra que este es un principio difícil de alcanzar, pero las siguientes medidas pueden ayudarte a conseguirlo:
 - Asegúrate de que la resolución de las demandas es entendida por todas las partes y de que pones el foco en solucionar los problemas, no en atribuir culpas.
 - Es importante ser exhaustivos, es decir, buscar hechos pertinentes, hablar con todas las personas involucradas en la crítica y verificar las explicaciones.
 - Ofrece igual tratamiento a todas las personas, dándole especial atención a las diferencias y necesidades individuales.

1.6. Contestación de las quejas

La **respuesta** es uno de los elementos comunes a quejas, reclamaciones y denuncias. Cuando estas se formalizan, las empresas o la Administración (según corresponda) tienen la obligación legal de contestar al consumidor. Asimismo, cuando las quejas se manifiestan informalmente, gestionarlas y responder constituye una buena práctica de calidad, aunque no sea obligatorio.

Según recomienda la norma ISO 10002:2018, en la contestación de una demanda planteada por algún usuario se deben considerar los siguientes puntos:

- Se abordarán todos los **aspectos de la insatisfacción** comunicados por el comprador.
- Es posible que haya que hacer un **seguimiento** de la crítica; de ser así, este extremo se incluirá en el texto.

- Conviene **analizar si es apropiado hacer extensiva a otros la solución propuesta al reclamante**. Puede que alguien haya sufrido el mismo problema, pero no haya formalizado su objeción.
- Hay que decidir quién firma las respuestas y cuál es el **nivel de autoridad**. Incluso se pueden diferenciar las protestas más livianas de las más importantes.
- En determinados casos, resulta beneficioso **divulgar entre el personal involucrado las conclusiones** a las que se ha llegado al investigar la demanda.

1.7. Creación de políticas que disminuyan la recepción de quejas

Nada de lo expuesto hasta el momento servirá si no hay una política organizativa encaminada a escuchar a los consumidores.

Rafael Muñiz (2018) indica en su manual *Marketing en el siglo XXI* que «organizar, gestionar y controlar una cartera de clientes con éxito es una de las tareas más complejas que tienen las empresas y sus directivos en la actualidad». En este sentido, para una corporación, es preferible conocer el descontento de sus consumidores por ellos mismos y tener así opción a retenerlos, que tener demandas no manifestadas que les hagan perder compradores en favor de un competidor.

En este sentido, la norma ISO 10002:2018 establece una serie de recomendaciones para desarrollar las políticas de las organizaciones. Para empezar, es la dirección la que debe explicitar el **enfoque al cliente** que el personal aplicará al desarrollar la **política de tratamiento de las insatisfacciones**, para cuyo diseño se deben tener en cuenta los siguientes factores:

- Cualquier requisito legal y reglamentario pertinente.
- Los requisitos (limitaciones) financieras, operativas y de la organización.
- Las opiniones de los clientes, el personal y otras partes interesadas.

La complejidad de los mercados actuales y la dificultad creciente para mantener la satisfacción de los clientes, entre otros factores, han dado pro-

tagonismo a la reputación, que forma parte de los valores intangibles de las empresas.

Como asegura Antonio López en el prólogo del libro *Reputación corporativa* (Alloza, Carreras y Carreras, 2012), «nos encontramos ante un nuevo modelo de empresa en el que el poder real pertenece a los grupos de interés que determinan el éxito o el fracaso de las organizaciones». Los grupos de interés más relevantes para las organizaciones son:

- **Opinión pública:** un escándalo relacionado con un producto o servicio puede provocar una desbandada de consumidores.
- **Clientes reales y potenciales:** debes mimar a tus clientes habituales para que hablen bien de tu empresa. Ten en cuenta que aquellos que nunca han comprado una determinada marca se dejan influir más por lo que escuchan.
- **Empleados:** los usuarios cada vez se identifican más con los problemas laborales de quienes les atienden, especialmente en tiempos como estos, de precariedad laboral; de ahí que haya que mimar también a los clientes internos.
- **Reguladores:** ante una noticia alarmante, las instituciones pueden reaccionar aumentando las obligaciones para las corporaciones.
- **Accionistas:** no todas las empresas cuentan con accionistas, pero, obviamente, en aquellas en las que sí los hay, su opinión sobre la reputación es de vital importancia, ya que tienen capacidad de decisión sobre las políticas de la compañía.
- **Proveedores:** hay ocasiones en las que los proveedores ansían vender sus productos en un determinado organismo al que acuden numerosos compradores. Sin embargo, en otras ocasiones, son los vendedores los más interesados en disponer de productos de un determinado proveedor, debido a la demanda que hay entre sus clientes.

Puede que te estés planteando que, si la reputación es un valor intangible, **¿cómo puede afectar tan decididamente a las ventas?** Por dos motivos: porque se puede medir y porque esa medición contribuye a las ventas.



¿Sabías que se puede medir la reputación corporativa? El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO) lo lleva haciendo desde 1999. En este momento, se elaboran cinco ránquines que miden las empresas con mejor reputación, los líderes empresariales mejor valorados, las empresas que mejor atraen y retienen el talento personal, las empresas más responsables, las marcas de consumo que gozan de mejor reputación, las ciudades mejor valoradas, las marcas financieras más reputadas, así como las entidades sanitarias más reputadas.

Muestra gratuita

Muestra gratuita

¿Crees que es lo mismo una queja que una reclamación? Sea cual sea tu respuesta, este libro es la oportunidad perfecta para que elimines cualquier duda que te surja al respecto. No solo acerca de estas dos situaciones a las que podrás enfrentarte, sino también sobre otras relacionadas con este ámbito como puede ser una sugerencia o una denuncia.

Los profesionales de atención al cliente deben ser capaces de diferenciar una queja de una reclamación. A partir de ahí, actuarán en consecuencia, conociendo el proceso y aplicando una serie de pasos en cada caso. Además, deberán saber atender a sus clientes. Uno de los canales más habituales para interponer este tipo de acciones es el telefónico. Aquí descubrirás cómo desarrollar la atención a un consumidor cuando manifiesta su descontento por vía telefónica. No solo eso, sino que también conocerás los conceptos, instrumentos, sistemas de resolución de conflictos y legislación de aplicación ante casos de reclamaciones por vía judicial.

Alicia Sánchez Guerrero

Víctor Andrés Morón López

Alicia Sánchez es graduada social y formadora. Combina su despacho profesional con su puesto de responsable de calidad, RR. HH., seguridad y salud laboral. Muestra de su experiencia y dedicación es la Medalla al Mérito Colegial, concedida por el Excmo. Colegio Oficial de Graduados Sociales de Málaga y Melilla.

Víctor Andrés Morón es periodista y técnico de consumo. Compagina su actividad profesional como docente en organizaciones públicas y privadas y consultor en comunicación corporativa, marketing y emprendimiento.

