



**Atención al cliente y manejo  
de quejas**  
Módulo N°3

## ➔ 3. La queja, una oportunidad de mejora

*Tanto una queja como una sugerencia son subjetivas, la diferencia es que al primera debe ser resuelta; mientras que la segunda merece una respuesta, pero no requiere de una solución porque tiene carácter de mejora.*

### Unidad 3.1 La queja

#### 3.1.1 Definición de queja, reclamo y sugerencia

Es habitual hablar del sistema de quejas, reclamos o sugerencias y considerar a los tres conceptos como iguales, pero no lo son. Si bien hay una delgada línea entre reclamo y queja, ambos están relacionados con la insatisfacción directa del cliente con el producto o con el servicio; la sugerencia es más bien una propuesta de mejora.

Es necesario conocer estas diferencias porque el tratamiento de una queja no es el mismo al de una sugerencia.

En consecuencia, la **queja** está relacionada con una insatisfacción, principalmente relacionada con el trato que el cliente recibe o, también, por una disconformidad con el producto o servicio recibido. En algunos casos, a este último lo suelen llamar reclamo. La queja debe ser solucionada o, al menos, tratada; pero no se la puede menospreciar porque el cliente se enfadará aún más.

Figura 1: Cliente insatisfecho



Fuente: Indecopi, 2019, <https://bit.ly/2DjnAoK>

Si bien la sugerencia es una percepción subjetiva como la queja, la diferencia radica en que, justamente, el cliente está sugiriendo o está proponiendo algún cambio o mejora relacionada con el producto o servicio recibido. Entonces, al ser una “propuesta de mejora” o una observación del cliente, no toma la fuerza de resolución que toma la

queja, aunque si debe ser tratada o respondida. Sin embargo, la sugerencia puede aplicarse o no, esto dependerá de lo que se esté sugiriendo.

Figura 2: Imagen de sugerencias



Fuente: [imagen sin título sobre sugerencias], s.f., <https://bit.ly/3164f2u>

Creemos oportunas las figuras 1 y 2 para poder marcar, de manera gráfica, la diferencia entre una queja y un reclamo. La primera muestra a un cliente molesto porque el plato de comida que le acercaron no cumplía con lo solicitado, por algún motivo que desconocemos pero que podemos intuir a partir de la imagen: ¿frío? ¿No tenía los productos que decía la carta? ¿Poca cantidad? ¿No estaba en buen estado? Así podríamos seguir numerando infinitas situaciones, pero lo que sí tenemos que saber es que ese cliente debe ser escuchado y se le debe solucionar el problema.

En cambio, la figura 2 nos muestra que el cliente, a partir de su experiencia con nuestro servicio o producto, nos quiere comentar algo para mejorarlo o algo que él piensa que sería importante que lo tengamos en cuenta. En este caso, esta recomendación puede ser tenida en cuenta e implementada o no, según de que trate. Por ejemplo, la sugerencia para un bar o restaurante podría ser agregar en las mesas ganchos para sujetar las carteras para dar una mayor seguridad, lo cual es viable para realizar, aunque requeriría de una pequeña inversión. No sería lo mismo que el cliente nos sugiera hacer más profunda la piletta porque es baja, lo que, claramente, requiere de otro tipo de accionar, el cual no se pueda llevar a cabo. En ambos casos, lo que sí sería interesante es que el proveedor de servicio responda a cada cliente por su propuesta, y le agradezca e indique si la va a implementar o si ya la implementó o bien que lo tendrá en cuenta para futuras remodelaciones.

¡Es esencial contestar, siempre! Porque es la manera de mostrarle al cliente que vemos las encuestas, que leemos los comentarios y que nos importa lo que tiene para decirnos. Eso tiene mucho valor para el cliente.

Entonces, ¿qué es una queja?

- ✓ Un problema que requiere de una solución efectiva.

- ✓ Un arranque emocional, por alguna situación que pudo vivir el cliente con nosotros o que puede ser ajena.
- ✓ Una oportunidad de conocer el punto de vista del cliente.
- ✓ Una situación en la que hay que ofrecer alternativas de solución.
- ✓ Una oportunidad de detectar errores o fallas en la operación.

La queja, en definitiva, es la última oportunidad que nos da el cliente para poder remediar la situación de insatisfacción que le hemos generado.

No tenemos que olvidarnos de esto porque, si el cliente nos está contando que hay algo de nuestro servicio que no lo satisface, debemos tomarlo como la posibilidad que nos está dando para que le demostremos que podemos cambiarlo, que no se equivocó en elegirnos. Y si no lo hacemos, como ya lo hemos hablado en los módulos anteriores, no tendremos una segunda oportunidad.

Ya sea una queja o una sugerencia, el prestador de servicio debe resolverla sí o sí. Verdadero.

**Falso.**

La queja sí debe resolverse, porque es una manifestación de insatisfacción; pero la sugerencia es una propuesta de mejora que no siempre se puede llevar a cabo. Sin embargo, siempre se debe dar respuesta a la sugerencia, y agradecerle al cliente por su tiempo e indicarle si es factible llevarla a cabo o no.

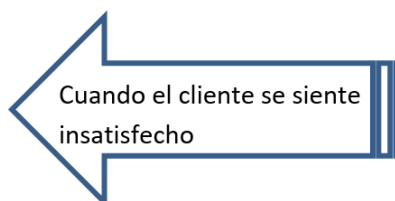
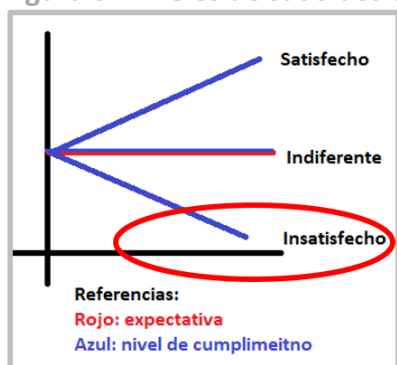
### 3.1.2 Motivos de queja. ¿Por qué se queja el cliente?

¿Cuándo se queja el cliente? Cuando hay un quiebre en el servicio, cuando no se cumple la ecuación que conocimos en el módulo anterior:

**Satisfacción del cliente**

$$= \frac{\text{Lo que se le da al cliente}}{\text{Las expectativas del cliente}}$$

Figura 3: Niveles de satisfacción



Fuente: adaptación propia en base a Vallina, 2016, <https://bit.ly/3g8z8d3>

El cliente se siente insatisfecho cuando no cumplimos con lo pactado, porque no se sintió bien tratado, es decir, cuando se produce un desajuste del servicio.

Un desajuste del servicio se genera cuando se produce un *gap* (brecha) entre el servicio esperado y el servicio recibido, en este sentido, lo que se produce es una desviación y esa genera, de manera inmediata, una insatisfacción.

Existe un modelo de brechas que permite, a través de un gráfico, observar esos desajustes del servicio marcados como puntos críticos de este, de manera tal que podamos detectarlos y generar acciones correctivas. Este modelo está relacionado con la calidad del servicio.

En la figura 3, les facilitamos el esquema y a continuación se lo describimos.

**Figura 4: Modelo de brechas**



Fuente: adaptación propia en base a González Sánchez, 2015, <https://bit.ly/3gdMzIL>

En la parte superior podemos ver la brecha relacionada con el cliente, donde encontramos la **brecha del cliente**, la cual muestra la diferencia que se genera entre las expectativas que el cliente tiene de los servicios, creadas por motivaciones externas o por sus experiencias pasadas, y la percepción generada una vez adquirido y experimentado el servicio. Se entiende que, si esa percepción es negativa, se puede convertir en la insatisfacción del servicio, la cual puede exteriorizarse por medio de una queja.

En la parte inferior, en cambio, encontramos las **brechas de la empresa**, relacionadas con:

- Desconocer o interpretar sin contar con la información adecuada, lo que cliente espera (**brecha 1**). Por lo tanto, si no sé lo que mi cliente necesita o espera, lo más probable es que el servicio falle porque no podremos cubrir sus expectativas = punto crítico de insatisfacción.

- En relación con la anterior, al desconocer o interpretar lo que el cliente puede llegar a querer o necesitar, el diseño del servicio o los estándares establecidos no son los adecuados = punto crítico de insatisfacción (**brecha 2**).
- Disociación entre los servicios diseñados y establecidos y lo entregado. La empresa dice una cosa y luego actúa de otra forma = punto crítico de insatisfacción (**brecha 3**).
- Lo que se comunicó, publicó, comentó del servicio (comunicación externa) no condice con el servicio ofrecido. Generación de falsas expectativas = punto crítico de insatisfacción (**brecha 4**).

Este modelo de **brechas** nos enseña los puntos críticos que debemos mirar, a los que tenemos que estar atentos, controlar y revisar cuando estamos pensando y ofreciendo un servicio porque, como vemos, si en algunos de ellos fracasamos, autogeneramos la queja.

Lo que queremos decir con esto es que, muchas veces, sabemos que vamos a recibir una queja de un determinado servicio, por cualquiera de los motivos arriba presentados y, sin embargo, nos lanzamos igual. A eso llamamos queja autogenerada o autoprovocada, porque sabemos cuál será la reacción del cliente.

Eso no es servicio ni atención, eso es insatisfacción, lo que equivale a una queja, la cual puede ser manifestada o no por parte del cliente. Esta última opción es la que más nos perjudica porque, si el cliente no se queja, nunca sabremos el motivo de su no regreso.

En relación con esto, les contamos cuáles son los motivos que llevan a un cliente a no volver a elegirnos.

Antes de avanzar, les hacemos una pregunta:

¿Cuál crees que es la mayor causa por la que el cliente no vuelve de estas 3 opciones que te ofrecemos?

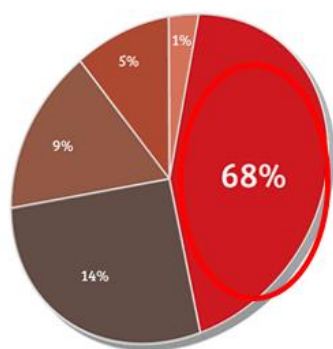
1. Porque se va a la competencia por tener mejores precios.
2. Por la mala calidad del producto en relación con el precio.
3. Por la mala atención del personal.

La mayoría de las veces, se toma como que el mayor causante de que el cliente no regrese es el precio. Es decir que se fue a la competencia porque esta le ofreció un mejor precio o un mejor producto por el mismo precio. Sin embargo, no es así. El mayor causante es la mala atención recibida o lo que es peor por la no atención.

Figura 5: Motivos por los que el cliente no vuelve



## Razones por las que perdemos a nuestros clientes



el 1% son clientes que mueren

el 3% se mudan

el 5% se hacen amigo de un competidor

el 9% prefieren los precios de la competencia

el 14% se van por la mala calidad del servicio o el producto

**el 68% se pierden debido a la mala atención del personal**

Fuente: adaptación propia en base a Autologica, 2015, <https://bit.ly/2Pbm4aS>

Si hacemos referencia a las opciones ofrecidas en la pregunta anterior, solo el 5 % se va a la competencia; el 9 % es robado por la competencia a causa de un mejor precio o servicio; el 14 % no vuelve por la calidad del producto o servicio que le estamos ofreciendo y el **68 % no regresa** por la mala experiencia que tuvo en el momento de contacto, de interacción (momento de verdad) con nuestro servicio.

En otras palabras, el cliente no vuelve por la actitud de indiferencia que recibe con relación al servicio, la mayoría de las veces, está asociada a la actitud del personal de contacto.

Cuando hablamos de indiferencia no siempre implica que fue una mala actitud, sino que fue normal, que no fue más allá de lo que implicaba su tarea, que no hubo un interés de que el cliente quede impactado por el servicio ofrecido. Por la tanto, fue un servicio indiferente, un **ni**, como comentamos en el módulo 2 cuando hablamos de los niveles de satisfacción. Esto significa que el cliente nos puede cambiar, porque no hicimos el esfuerzo por conquistarlo.

En este sentido, algunos factores que pueden generar una queja son los siguientes:

- ✓ Brindar información no actualizada o incorrecta.
- ✓ El servicio brindado no fue el acordado.
- ✓ Lentitud en la prestación del servicio.
- ✓ Errores en la facturación.
- ✓ Dos empleados dijeron cosas diferentes.
- ✓ Atención descuidada.
- ✓ No escucharlos.
- ✓ Una recomendación que no le gustó.

- ✓ Ser tratado de manera irrespetuosa.
- ✓ Nadie se hace responsable de un problema o hay falta de interés en la resolución de este.



Lo peor que le podemos hacer a un cliente es que se sienta invisible, eso no tiene vuelta atrás. Recuerda que el cliente tiene la necesidad de sentirse importante y único y si ofrecemos un servicio indiferente le estamos demostrando todo lo contrario, entonces... ¿por qué nos volvería a elegir?

Se pueden mencionar 3 tipos de quejas:

1. **Relacionadas con la actitud del personal:** cuando el cliente siente que el trato que le dieron no es el que le corresponde, generalmente, se asocia a actitudes de este estilo: falta de atención, de sonrisa, de sinceridad, de interés, desconocimiento de los servicios que ofrece la empresa en la que trabaja, etc.
2. **Relacionadas con el servicio:** demoras, olvido de lo solicitado, espacios sucios, comida fría, habitaciones sucias, faltan toallas en la habitación, no nos dejan los cubiertos cuando nos traen la comida, entre otras.
3. **Relacionadas con problemas técnicos:** no funciona el wifi o el aire acondicionado o el servicio de cable, hay problemas de plomería, etc.

Estos tipos de queja, si los miramos a través del modelo de brechas, son puntos críticos durante el proceso de servicio y sumarían a ese 68 % de indiferencia e insatisfacción, porque las situaciones planteadas se pueden prever, mejorar y solucionar ya que dependen 100 % de la actitud de servicio del personal y 100 % del compromiso de quien dirige la organización.

En conclusión, está en nuestras manos que ese 68 % de los clientes vuelva, porque podemos revertirlo al mejorar la calidad del servicio, capacitar al personal, etc. hay muchas formas. Lo más importante es que es algo que podemos manejar y controlar, no como sucede con las otras opciones, porque, en ellas, hay otro factor que hace que el cliente no regrese.

El modelo de brechas nos permite:

Conocer los puntos críticos de satisfacción del cliente.

**Conocer los puntos críticos de insatisfacción del cliente.**

Ver cuáles son los momentos de verdad durante el proceso de servicio.

Saber cómo es la ecuación de satisfacción del servicio.

**Saber dónde tenemos que mirar para prever un error en el servicio.**

### 3.1.3 El lado positivo y negativo de las quejas

La palabra queja está asociada a una connotación negativa dado que, si un cliente se queja, por supuesto que para la organización es algo malo. Sin embargo, tenemos que tomarla como una oportunidad de mejora. Por eso, hablamos de lado positivo y negativo de la queja.

La queja tenemos que tomarla como un regalo que nos hace el cliente, porque nos permite obtener información valiosa y gratuita: sus necesidades y sus expectativas de primera mano, es decir, contadas por él no por un tercero o por un estudio de mercado.

Es importante destacar que la empresa debe valorar esta actitud y agradecerle al cliente, ya que se está tomando el tiempo de contarnos lo que le pasa o pasó confiando en que tenemos la capacidad para resolverlo.

Por ende, nos está dando la oportunidad de demostrarle que podemos solucionar el problema que ha tenido, y es ahí donde está la posibilidad de revertir esa situación negativa, tenemos que aprovechar ese espacio para mostrarle que no se equivocó en confiar en que podíamos corregir la situación que nos planteó.

Lamentablemente, la experiencia demuestra que es muy bajo el número de clientes que viene a quejarse directamente y durante el momento del uso del servicio. Algunas de las razones por las que al cliente le cuesta quejarse pueden ser, parafraseando un artículo de Buenas Prácticas para la Gestión de Quejas y Sugerencias de Clientes y Usuarios<sup>1</sup>:

- ✓ Creen que la queja no servirá de nada porque la reacción de la empresa es justamente esa, no hace nada, no lleva a cabo ningún tipo de acción que demuestre que se interesó por lo que el cliente le comentó. Es muy fácil darse cuenta porque, cuando el cliente vuelve a usar el servicio, si es que nos da una segunda oportunidad, le vuelve a pasar lo mismo.
- ✓ Quejarse es difícil, no son claros los canales por donde transmitir la queja o, a veces, no existen y el personal tampoco está preparado para manejar ni resolver una queja. Inclusive, si existen, a veces, es muy engorroso o toma mucho tiempo, entonces, el cliente directamente desiste de hacerlo.
- ✓ La gente se siente incómoda quejándose. Claramente, es una situación molesta tener que quejarse, porque implica una confrontación, un mal momento y si, además, el personal no sabe cómo contener al cliente, cómo actuar frente a los distintos tipos de clientes y situaciones, será más frustrante e incómodo.

---

<sup>1</sup> Instituto de biomecánica de Valencia (sin fecha). Buenas Prácticas para la Gestión de Quejas y Sugerencias de Clientes y Usuarios. Recuperado de: <http://athletgest.ibv.org/es/clientes-y-usuarios/49-buenas-practicas-para-la-gestion-de-quejas-y-sugerencias-de-clientes-y-usuarios.html?showall=1>

- ✓ Es más fácil decidir cambiar que quejarse, muchos prefieren cambiar de proveedor de servicios porque es más simple que confrontar la queja, entonces se van.

De acuerdo con lo que venimos hablando, es más común que los clientes se vayan sin contar su experiencia con nuestro servicio a que la cuenten, lo que lleva a una “percepción engañosa del servicio” por parte de la empresa. Es decir que, en general, el pensamiento es “si el cliente no dijo nada del servicio es porque estuvo todo bien”, les contamos que eso no es real y que es, justamente, lo contrario. Cuando el cliente no manifiesta ni conformidad ni disconformidad, no es porque estuvo todo bien, quizás puede serlo en alguno de los casos, pero, la mayoría de las veces, no se quejan por los motivos que presentamos más arriba.

Por lo tanto, no se dejen llevar por ese pensamiento o por lo que uno percibe, porque podemos equivocarnos en lo que distinguimos u observamos. Siempre debemos tener la información desde el cliente, tenemos que animarnos a preguntarle al cliente cómo estuvo el servicio.

Si no hacemos eso, lo más probable es que nos suceda lo que demuestra la figura 6: de un cliente que se queja hay nueve que no lo hacen. No obstante, no termina ahí, sino que de esos nueve, uno se lo cuenta a veinte personas y los otros ocho a nueve de sus amigos.

Por eso, decimos que la queja es la punta del iceberg, porque por cada 1 queja recibida hay 9 que desconocemos y lo peor es que esas 9 se multiplican en 92. ¡Sin tener en cuenta las redes sociales!

Figura 6: La queja es la punta del iceberg



Fuente: elaboración propia en base a [imagen sin título sobre iceberg], 2015, <https://bit.ly/3hRzRzL>

Definitivamente, no tener el conocimiento de la percepción que tuvo el cliente con el servicio que le ofrecimos es perjudicial para la empresa, porque mínimamente 92

personas, que ni nos conocen, van a tener una imagen negativa de la empresa y a esas se le suman otras 9 que nos conocen, aunque nosotros no sabemos quiénes son.

El tener este desconocimiento o bien el no tener la capacidad de manejar adecuadamente una queja, genera los llamados aspectos negativos asociados con los siguientes momentos:

- ✓ Disconformidad en el servicio, que es transmitida a potenciales clientes.
- ✓ La empresa queda con una imagen negativa.
- ✓ No se reciben quejas por falta de resolución de estas.
- ✓ No se puede mejorar la calidad de servicio por falta de *feedback*.
- ✓ Bajas expectativas de los propios clientes.

En cambio, si tenemos la capacidad de solucionar una situación de insatisfacción, lo que implica tener en marcha un sistema de gestión de quejas, con todo lo que ello conlleva (módulo 4), podemos lograr obtener beneficios de la queja.

Recordemos que la queja es un regalo que nos hace el cliente al contarnos lo que le pasó o pasa con el servicio que le estamos prestando.

Estos beneficios no están relacionados solo con lograr revertir la situación de queja, lograr fidelizar al cliente, sino que también, nos ayudan a mejorar aspectos internos, les enunciamos a continuación algunos de ellos:

- **Conocer cual es el punto de vista del cliente**, aprender a identificar desde dónde nos mira nos permitirá tener más empatía durante el servicio y también diseñar el servicio en función de esa mirada.
- **Nos permite evaluar nuestro desempeño**: de acuerdo al tipo de queja que se trate, nos ayuda a ver las fallas en el desempeño o en los procedimientos de trabajo, lo que nos da la oportunidad de mejorarlos.
- **Proveen un control de calidad sin cargo**, en relación al punto anterior, el cliente es el termómetro del servicio que ofrecemos y, de manera gratuita, nos indica si vamos bien o no y hasta nos muestra como podríamos mejorarlo.
- **Identifican necesidades de capacitación interna**, ya sea que las quejas estén asociadas con el desempeño o con fallas en el procedimiento, nos permite ver que se necesita capacitar al personal o bien reforzar algunos puntos para mejorar el servicio.
- **Nos proporcionan información acerca de la competencia**, cuando el cliente nos dice qué le ofrece otro prestador de servicio, etc.
- **Nos permiten mejorar el servicio** para retener a otros clientes que no se quejan, pero están igualmente disconformes.



¡¡¡Por todo esto y más, la queja es una oportunidad de mejora, la queja comunicada, es una oportunidad de mejora!!!

Los clientes no se quejan porque:

No quieren darle información a la empresa sobre su mal servicio.

**Cuando quieren hacerlo no saben dónde dirigirse.**

**No se sienten escuchados.**

No quieren darle información de la competencia.

No quieren perder el tiempo, no les interesa.

## Unidad 3.2 Cómo utilizar la queja como oportunidad de mejora

### 3.2.1 Vías para escuchar los requerimientos del cliente

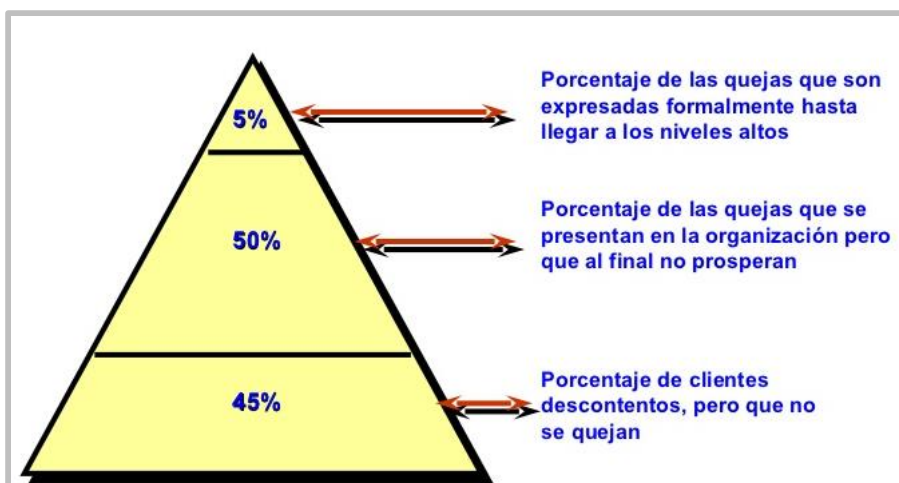
Retomando lo leído en la unidad anterior, podemos comprender la importancia que tiene el tratamiento de la queja, ya que, si logramos tomarla a tiempo y además la resolvemos, se transformará en un beneficio para la organización.

Para convertir la queja en esta oportunidad de mejora, es necesario saber qué le está pasando al cliente con el servicio que está usando y, cómo vimos anteriormente, al cliente le cuesta mucho quejarse por distintos motivos, entonces, tenemos que ayudarlo y, para eso, es necesario crear canales de comunicación y motivarlo a que se queje.

Decimos esto porque los clientes quieren quejarse, buscan hacerlo, pero lo sucede, en la mayoría de los casos, es que se cansan de no ser escuchados o de no saber dónde o cómo hacerlo.

A tal efecto, existe un esquema conocido como la pirámide del problema/queja que destaca lo antedicho.

Figura 7: La pirámide del problema/queja



Fuente: adaptación propia en base a Quisimalin, 2011, <https://bit.ly/3hTv6pA>

Lo que nos muestra esta pirámide es que, en una organización, solo el 5 % de las quejas llegan al departamento de atención al cliente o al sector encargado del manejo de estas cuestiones, como puede ser el de calidad. Mientras que el 50 % de los clientes que se quejan, al no recibir respuesta, como decimos usualmente: “tiran la toalla”, se rinden. El 45 %, directamente se va sin decir nada. Estos son los más peligrosos, no solo porque nos van a defenestrar en las redes sociales, sino porque nosotros, como organización, no tenemos idea de lo que no les gustó, de su insatisfacción, y peor aún, muchos piensan que esos que no dicen nada...es porque la pasaron bien y no tienen nada de que quejarse.

Tenemos que revertir esta situación y debemos empezar por quienes nos han querido dar la oportunidad y nosotros no la aprovechamos, es decir por ese 50 %.

¿Por qué decimos esto? Porque el cliente disgustado que no manifiesta su insatisfacción, no regresa. En cambio, aquel cliente que decide o decidió reclamar, es más probable que regrese. Además, es sobre quien tenemos la información como para empezar a trabajar y revertir la sensación negativa que le quedó no solo del servicio sino de la empresa en general.



**Hay que estimular las quejas, debemos generar mecanismos para mostrarle al cliente que nos interesa conocer cómo se siente con nosotros, que apreciamos su opinión, porque es a partir de ella que podemos mejorar.**

¿Cómo estimulamos al cliente a quejarse? Con la utilización de distintos mecanismos que existen para ello. En primer lugar, tenemos que hacer *marketing* de cuánto nos importa la opinión del cliente, con cartelera que lo mencione, como así también, a través del boca en boca del personal, es decir, que este se lo haga saber en todo momento. Luego, se ponen en uso distintos métodos como por ejemplo:

- Encuestas.
- Tablet u algún dispositivo en puntos críticos donde se ofrezca un servicio para que el cliente, de manera inmediata, pueda indicar su nivel de satisfacción. Por ejemplo, se puede poner en la puerta de ingreso a baños, entrada de SPA, gimnasio, salón desayunador, etc.
- Estimular el uso del correo electrónico para recoger opiniones.
- Uso de WhatsApp.
- Hacer preguntas informales a través de encuentros casuales con el cliente en distintos espacios de la empresa. Este punto es el famoso: “preguntar al cliente cómo la está pasando, si está a gusto con el servicio ofrecido y más. Por favor, no usar el “¿todo bien?”, porque no sirve para conocer realmente cuál es la sensación del cliente. Esa pregunta no es profunda ni refleja interés, es una pregunta muy vulgar que no muestra el sentido de ayuda o empatía que estamos queriendo demostrar en este punto.

Figura 8: Mecanismos de atención de quejas



Fuente: elaboración propia en base a [imagen sin título sobre reclamo], s.f., <https://bit.ly/335Np6J>; [imagen sin título sobre dispositivo táctil para medir la satisfacción del cliente], 2017, <https://bit.ly/3167LKe>; [imagen sin título sobre acuerdo], s.f., <https://bit.ly/30aKaZC>



**¡No dejen pasar ningún mecanismo para dar a entender cuánta importancia tiene para la empresa el cliente!**

Motivemos al cliente a quejarse, mostrémosle que estamos a disposición para lo que necesite y que, con gusto, lo ayudamos con cualquier situación que se le presente. ¡¡¡Es en este momento donde la empatía debe relucir!!!

Momentos que podemos aprovechar para contarle sobre esto:

- En el *check in*, ofrecer asistencia en cualquier asunto durante la estadía.
- Preguntar al cliente como se encuentra durante el uso del servicio.
- Llamar al cliente después del uso del servicio y pedirle su opinión.
- Mostrar interés en lo que dice el cliente. (Cualquier empleado y en cualquier momento).

De acuerdo con la pirámide queja/problema nuestra oportunidad de mostrar un cambio está en los clientes que:

**Se han quejado y que no tuvieron respuesta.**

No se quejan.

Llevan su queja a la dirección.

Llevan su queja al departamento de atención al cliente.

Justificación: este es el grupo de clientes que quieren contarnos lo que les pasa porque confían en que podemos revertir la situación, entonces, debemos actuar sobre ellos, en primer lugar.

### 3.2.2 Cómo utilizar positivamente las quejas de los clientes

Utilizar positivamente la queja del cliente, justamente, se trata de la capacidad que tengamos de revertir esa situación. Para lograrlo, se necesita que la organización esté preparada para la atención y la resolución de la queja y, también, todo el personal, no solo el que está en contacto, sino todos. Porque si, por ejemplo, en un hotel, el huésped se encuentra con el personal de mantenimiento en el pasillo y este le transmite un

problema, esta persona debe saber cómo tratarle, qué decirle, adónde y cómo dirigirlo. Quizás no le solucione el problema, pero debe estar capacitado para contenerlo.

Para lograr un manejo positivo de las quejas, punto que trataremos en el módulo 4 de este curso, es necesario tener en cuenta que quien tenemos enfrente es un ser humano y, como tal, tiene emociones y reacciones y tenemos que ser muy cuidadosos con la forma de hablar y el trato que vamos a tener, porque de ello dependerá que esta situación sea un éxito o un fracaso. Lo que queremos decir con esto es que, de acuerdo a la actitud que adoptemos ante el cliente, podemos: generar una queja más o ayudar a atenuar y resolver las situaciones que se presentan, lo que requiere una “conducta profesional” y dejar fluir nuestra intuición.

Recordemos los 2 primeros módulos de este curso: cada uno de nosotros elegimos la actitud con la cual afrontamos cada situación que se nos presenta y, en este sentido, podemos tener lo siguiente:

Una actitud de confrontación, o sea que la situación de queja la vamos a llevar a un nivel de rivalidad, donde uno es el ganador y el otro el perdedor. Y como personal de servicio, que representamos una empresa, no podemos darnos ese lujo, porque, claramente, quien va a salir perdiendo es la empresa, independientemente de quien tenga la razón, ya que esta situación dejará sensaciones negativas como ser resentimiento, enojo, discusión y mal estar en el cliente.

O bien, podemos optar por una actitud de colaboración y contribución donde lo que se busca es que el cliente sienta que lo vamos a ayudar a solucionar la situación, que estamos predispuestos y que estamos de su lado. Esto generará en el cliente, también, una actitud de solidaridad, de tranquilidad. Con este tipo de actitud no hay ganador y perdedor, sino que ambos ganan, generándose una situación de coherencia entre ambos.

Una vez más, cada uno elige de qué manera va a actuar, pero ahora, frente una situación de queja:

Si queremos que el cliente se sienta calmo y contenido, ¿qué tipo de actitud debemos presentar?

Confrontación.

**Ganar-ganar.**

Ganar-perder.

**Cooperación.**

Discutir.

Justificación: con este tipo de actitud, le estamos demostrando al cliente que no queremos tener razón, sino que lo que queremos es ayudarlo a que se sienta bien y que se quede tranquilo con que vamos a resolver esa situación que le genera insatisfacción.

## Referencias

[Imagen sin título sobre acuerdo], (s.f.). Recuperado de [https://es.123rf.com/photo\\_82083521\\_par-de-clientes-felices-apret%C3%B3n-de-manos-con-el-trabajador-despu%C3%A9s-de-un-acuerdo-en-la-oficina.html](https://es.123rf.com/photo_82083521_par-de-clientes-felices-apret%C3%B3n-de-manos-con-el-trabajador-despu%C3%A9s-de-un-acuerdo-en-la-oficina.html)

[Imagen sin título sobre dispositivo táctil para medir la satisfacción del cliente], (2017). Recuperado de <http://www.auladelafarmacia.com/articulo/noticias/dispositivo-tactil-permitira-farmacias-medir-satisfaccion-clientes/20170217114831001861.html>

[Imagen sin título sobre iceberg], (2015). Recuperado de <https://elapuron.com/blogs/plaza/1878/la-punta-del-iceberg/>

[Imagen sin título sobre reclamo], (s.f.). Recuperado de <https://es.123rf.com/imagenes-de-archivo/reclamo.html?imgtype=0&sti=lpeeji6c94ecye7985|&mediapopup=81952977>

[Imagen sin título sobre sugerencias], (s.f.). Recuperado de <http://www.ministerioinfantil.com/dinamicas-y-juegos-el-poder-de-la-sugerencia-positiva/https://www.r2docuo.com/es/buzon-de-sugerencias>

**Autologica** (2015). *¿Por qué perdemos a nuestros clientes?* Recuperado de <https://www.blog.autologica.com/por-que-perdemos-a-nuestros-clientes/>

**González Sánchez, J. M.** (2015) *Modelo de brechas del servicio* [publicación en LinkedIn]. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/modelo-de-brechas-del-servicio-juan-manuel-gonz%C3%A1lez-s%C3%A1nchez/?originalSubdomain=es>

**Indecopi** (2019). *¿Cuál es la diferencia entre una queja y un reclamo?* Recuperado de <https://rpp.pe/economia/estilo-de-vida/cual-es-la-diferencia-entre-una-queja-y-un-reclamo-noticia-910844?ref=rpp>

**Instituto de biomecánica de Valencia** (sin fecha). *Buenas Prácticas para la Gestión de Quejas y Sugerencias de Clientes y Usuarios.* Recuperado de: <http://athletgest.ibv.org/es/clientes-y-usuarios/49-buenas-practicas-para-la-gestion-de-quejas-y-sugerencias-de-clientes-y-usuarios.html?showall=1>

**Kotler, P. y otros.** (2001) *Marketing Turístico.* 5ta. Edición. España: Pearson



**Quisimalin, L.** (2011). *Gerencia del servicio* [presentación de SlideShare en LinkedIn]. Recuperado de <https://es.slideshare.net/luisquisimalin/gerencia-del-servicio-10032668>

**Universidad Nacional San Ignacio de Loyola** (2013) *Manual Buenas Prácticas para la Atención de clientes. Dirigido al personal de contacto*. Perú: Ministerio Nacional de Comercio Exterior y Turismo.

**Vallina, E.** (2016). *Las expectativas del cliente. ¿Qué son? ¿En qué me ayuda conocerlas?* Recuperado de <http://www.freshco.es/las-expectativas-del-cliente/#:~:text=Para%20comprender%20r%C3%A1pidamente%20el%20concepto,en%20nuestro%20negocio%20o%20empresa.&text=%C2%BFPero%20qu%C3%A9%20pasa%20cuando%20un%20cliente%20recibe%20justamente%20aquello%20que%20espera%3F>