

# 244

**Las quejas de los clientes  
y cómo estas nos brindan una  
oportunidad para crecer y mejorar**

**Máster en Dirección de Entidades  
Aseguradoras y Financieras**



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

**244**

**Las quejas de los clientes  
y cómo estas nos brindan una  
oportunidad para crecer y mejorar**

Estudio realizado por: Esther Grau Alonso  
Tutor: Julián Trullén Torres

**Tesis del Máster en Dirección de Entidades  
Aseguradoras y Financieras**

Curso 2018/2019

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de



Cuadernos de Dirección Aseguradora es una colección de estudios que comprende las tesis realizadas por los alumnos del Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras de la Universidad de Barcelona desde su primera edición en el año 2003. La colección de estudios está dirigida y editada por el Dr. José Luis Pérez Torres, profesor titular de la Universidad de Barcelona, y la Dra. Mercedes Ayuso Gutiérrez, catedrática de la misma Universidad.

Esta tesis es propiedad del autor. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente. El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad del autor, quien declara que no ha incurrido en plagio y que la totalidad de referencias a otros autores han sido expresadas en el texto.

## Presentación y agradecimientos

Las quejas de los clientes son situaciones que “por suerte” ocurren en cualquier negocio. Por muy bien que estemos llevando a cabo los procesos y servicios en nuestra compañía, siempre nos encontraremos con clientes que tienen algo que decir.

Es importante estar preparado para estas situaciones y verlas como una **oportunidad de mejora**, así como una estrategia de marketing que genera **fideli-zación de nuestros clientes**. El elemento fundamental de esta estrategia es la mentalización y motivación de los empleados, que deben comprender que las quejas son la base para la mejora continua de nuestro negocio.

Adicionalmente sin embargo, es importante avanzar también en crear una **es-trategia de interacción entre cliente y empleado** que esté basada en el fun-cionamiento del ser humano. Como dice *David Bohm*, físico y filósofo, la situa-ción general es que a la hora de acercarnos a las situaciones complejas huma-nas, las abordamos como si fueran **problemas**, y eso lleva aparejado que en-tendemos que existe una racionalidad o causa efecto y que nuestras respues-tas humanas son coherentes. Abordar las cuestiones humanas como proble-mas y no como paradojas, es lo que impide solucionar esas situaciones.

En la descripción que nos ocupa, que el ser humano no sea consciente que las quejas no hay que abordarlas como problemas sino como **paradojas**, impide la adecuada resolución de las mismas, con lo que crea insatisfacción en el cliente y a su vez genera más frustración en nuestros empleados.

Esta tesis avanza en la creación de un nuevo paradigma a la hora de resolver situaciones complejas y quejas de clientes.

### **Mis agradecimientos:**

A mi empresa y especialmente a Anna, Jordi, Inga y Neus, quienes me ofrecie-ron la posibilidad de realizar estos estudios.

A mis hijos Clàudia y David, que han sido los que más me animaron a cursar-los.

A mi pareja Toni, por su comprensión y paciencia por mi dedicación extra a la consecución de este reto.

A mis compañeros de clase, por las experiencias compartidas en este viaje.

Especialmente a mi tutor Julián, por su acompañamiento, ilusión y energía transmitida desde el primer momento, con el tema planteado en este documento.

Y por supuesto a ti también, por tu interés en leerlo!

## Resumen

Una queja bien gestionada no solo resulta positiva al permitirnos conocer posibles áreas de mejora en nuestra organización a nivel de productos, servicios o procesos, sino que también nos permite establecer vínculos a largo plazo con nuestros clientes y proyectar una imagen positiva de la marca.

En el presente trabajo abordamos una propuesta de modelo de manejo de la queja y de interacción del conflicto con el cliente para las aseguradoras, con el fin no solo de evitar la fuga del cliente tras una mala experiencia con la compañía, sino también como una oportunidad para fidelizarlo y reforzar nuestra relación con él, haciéndole sentir importante.

A fin de hacer esto posible, es importante que la compañía y todo el personal que pueda estar en contacto con el cliente, conozca como tratar las quejas de forma eficaz (liderarlas) y sea capaz de identificar muy bien el motivo real de insatisfacción del cliente y sus necesidades. Esto es, como veremos más adelante, afrontando la queja del cliente como una paradoja y no como un problema.

**Palabras Clave:** Quejas, reclamaciones, satisfacción, fidelización, retención, mejora continua.

## Resum

Una queixa ben gestionada no només resulta positiva al permetre'ns conèixer possibles àrees de millora a la nostra organització a nivell de productes, serveis o processos, sinó que també ens permet establir vincles a llarg termini amb els nostres clients i projectar una imatge positiva de la marca.

En aquest treball abordem una proposta de model de gestió de la queixa i de la interacció del conflicte amb el client per a les asseguradores, amb la finalitat no només d'evitar la fuga del client després d'una mala experiència amb la companyia, sinó també com una oportunitat per a fidelitzar-lo i reforçar la nostra relació amb ell, fent-li sentir important.

Per tal de fer això possible, és important que la companyia i tot el personal que pugui estar en contacte amb el client, conegui com tractar les queixes de forma eficaç (liderar-les) i sigui capaç d'identificar molt bé el motiu real de la insatisfacció del client i de les seves necessitats. Això és, com veurem més endavant, afrontant la queixa del client com una paradoxa i no com un problema.

**Paraules Clau:** Queixes, reclamacions, satisfacció, fidelització, retenció, millora continua.

## Summary

A well-handled complaint is positive not only because it allows a firm to identify areas that might need to be improved within the organization at the product, service or process level, but also because it allows the firm to establish long-term links with its customers and to project a positive brand image.

This paper proposes a model for handling complaints and managing conflicts with customers in insurance companies. The aim being not solely to avoid customers switching companies but to exploit the opportunity to build customer loyalty and to strengthen customer relations, by making them feel important.

To achieve these goals, it is important that the company and all its staff that come into contact with the customer know how to handle complaints effectively (lead complaints management) and are able to identify clearly the reasons underlying customer dissatisfaction and their needs.

As this paper shows, this means treating the customer's complaint as a paradox and not as a problem.

**Keywords:** Complaints, claims, satisfaction, loyalty, retention, continuous improvement.

# Índice

|   |    |
|---|----|
| 1. Presentación del problema y objeto del trabajo.....  | 9  |
| 2. Las quejas y reclamaciones de clientes en el sector asegurador.....  | 11 |
| 2.1. Cultura de reclamación. Motivo y lugar de las reclamaciones.....   | 11 |
| 2.2. ¿Por qué se quejan los clientes?.....  | 14 |
| 2.3. ¿Por qué no se quejan los clientes?.....   | 16 |
| 3. Beneficios e impactos de las quejas para la compañía.....  | 19 |
| 3.1. Ventajas de las quejas de los clientes.....  | 19 |
| 3.2. Impacto de la queja en la satisfacción del cliente.....  | 21 |
| 3.2.1. La satisfacción de la queja.....   | 21 |
| 3.2.2. Atributos que influyen en la satisfacción de la queja.....   | 23 |
| 3.2.3. Percepción del cliente con la resolución de la queja.....  | 24 |
| 3.3. Utilizar las quejas en beneficio de la marca.....  | 27 |
| 4. Introducción del conflicto a nivel humano.....   | 31 |
| 4.1. Pensamiento colectivo sobre el conflicto.....  | 31 |
| 4.2. La necesidad del conflicto.....  | 31 |
| 4.3. El impacto del conflicto en las personas.....  | 32 |
| 5. El nuevo enfoque de la paradoja humana.....  | 35 |
| 5.1. Percepción paradójica de la realidad. Impacto de los significados tácitos en el comportamiento humano.....                                   | 35 |
| 5.2. Cómo abordar una queja y cómo interactuar con el cliente.....  | 37 |
| 5.3. Significados tácitos útiles y no útiles a la hora de interactuar ante la queja. Cambio cultural de los significados, no de las palabras..... | 38 |
| 5.4. El funcionamiento básico del ser humano.....   | 41 |
| 5.5. Estructura lingüística del ser humano ante la queja: omisiones, generalizaciones y distorsiones.....   | 42 |
| 6. Instancias previas para la solución del conflicto en toda la organización....  | 47 |
| 6.1. Registro y atención de quejas en toda la organización.....   | 47 |
| 6.2. Formulario público de bienvenida a la queja.....   | 49 |
| 6.2.1. Caso real de la empresa NRMA.....  | 49 |
| 6.3. Preparar la organización para que sea receptiva a las quejas.....  | 50 |
| 6.3.1. ¿Cómo crear una cultura receptiva a las quejas?.....   | 51 |
| 6.3.2. Propuesta de una herramienta para la valoración interna sobre la tenencia de un sistema efectivo de gestión de quejas y reclamaciones..... | 54 |
| 7. Gestionar la insatisfacción del cliente a través de un sistema efectivo de gestión de quejas.....  | 59 |
| 7.1. Propuesta de protocolo de actuación para la gestión de conflictos.....   | 60 |
| 8. Capítulo de conclusiones.....  | 67 |
| 9. Bibliografía.....  | 69 |



# Las quejas de los clientes y cómo estas nos brindan una oportunidad para crecer y mejorar

## 1. Presentación del problema y objeto del trabajo

Nos gustaría que no fuera así, pero cuando se trata de dar atención al cliente, una gran parte de los contactos que se reciben consisten en **algún tipo de protesta**. La actitud del cliente en estos casos suele ser distinta de la de otro que sólo quiere, por ejemplo, ampliar o solicitar información acerca de un producto o servicio del que dispone.

**La gestión de esta interacción, suele ser un tipo de tarea que puede ocasionar un gran estrés en el personal encargado de llevarla a cabo**, por lo que conviene disponer de algunos recursos para realizarla, con el fin de mejorar los resultados y disminuir el desgaste en los empleados.

Por otro lado, hay que tener muy presente el **impacto que puede tener una queja mal gestionada para el negocio**, pues ésta no solo nos puede costar perder el cliente afectado (negocio presente y futuro), sino que dicho cliente contará su experiencia extendiendo “boca a boca” el problema en su entorno. Se trata de establecer procedimientos internos para ayudar a llevar mejor este tipo de situaciones y conseguir que un cliente que contacta para emitir una queja termine satisfecho y teniendo una opinión positiva de su compañía que le lleve a su recomendación.

El reto de este trabajo es hacer evolucionar la idea de lo que el pensamiento colectivo tiene sobre la queja y el conflicto y de generar una experiencia o modelo útil donde las empresas del sector puedan inspirarse para aprender a liderar la queja y aprovechar el conocimiento que nos brindan para hacer crecer nuestro negocio.

Para *Julián Trullén*, tutor de esta tesis y experto en temas de interacciones humanas, es muy importante diferenciar entre los conceptos de “gestionar una queja” y “liderarla”. Gestionar una queja es atenderla y tratar de buscar el win-win para el cliente y empresa. Sin embargo, liderarla es tratar de, a partir de la situación de partida, desarrollar un espacio creativo de solución, que va más allá del win-win.

A continuación resumimos como se ha estructurado el presente documento:

Tras la presentación en su primer capítulo del problema planteado y del objeto del trabajo; de forma introductoria en su capítulo dos, revisamos primero cuales son las principales quejas y reclamaciones de los clientes en el sector asegurador. Conociendo así, de forma general la cultura de reclamación existente en nuestro sector y de forma más concreta, sobre qué cosas y en qué lugares se quejan nuestros clientes. Así como qué es lo que nos lleva a los clientes, a quejarnos o a no quejarnos.

En una segunda parte y con carácter más teórico en el capítulo tres y cuatro se presenta conceptualmente el impacto de la queja en la satisfacción y fidelización del cliente, así como la afectación y entendimiento en general del conflicto a nivel humano. Para ello se han consultado artículos académicos editados que existen sobre esta materia, así como diferentes fuentes de internet.

En la tercera parte del trabajo (capítulo cinco), junto con una revisión más teórica del funcionamiento del ser humano y su estructura lingüística, se reflexiona sobre la necesidad de instaurar un modelo de atención al cliente preparado para la atención de la queja de forma eficaz, que nos asegure una mayor satisfacción de nuestros clientes y por ende un crecimiento rentable de la compañía.

Se dedica el capítulo seis a explicar la necesidad de una recogida sistemática de información con inputs de alto valor, que nos ayude también a evolucionar nuestro negocio con un mayor enfoque en la experiencia del cliente y a la mejora continua.

Finalmente, teniendo en cuenta como base toda la información vista previamente y con una orientación más práctica, en el capítulo siete se propone y desarrolla un protocolo de atención al cliente, enfocado no solo al modelo teórico de la “gestión de la queja” para la resolución de un conflicto, sino también al desarrollo de habilidades necesarias en los diferentes equipos de la compañía, para la consecución del “liderazgo de la queja” y todos sus beneficios.

En la última parte del documento se determinan las conclusiones de este estudio.

## 2. Las quejas y reclamaciones de clientes en el sector asegurador

### 2.1. Cultura de reclamación. Motivo y lugar de las reclamaciones

Me gustaría introducir este punto respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Por qué se quejan nuestros los clientes? y ¿Cómo y dónde lo hacen?

Y para ello voy a utilizar los resultados de un estudio de ADICAE (Asociación de Usuarios de Bancos, Cajas y Seguros, de diciembre de 2018. Su informe titulado “Análisis de la posición del consumidor ante el mercado asegurador” tiene como objetivo general: fomentar la reflexión por parte del consumidor acerca de su contrato de seguro, analizando asimismo sus diversas formas de comercialización, distribución, **canales de reclamación** y funciones de las Asociaciones de Consumidores.

Los siguientes resultados son fruto de 481 encuestas realizadas a un universo de individuos mayores de 30 años, de ambos sexos, con al menos un seguro, plan de pensiones o plan ahorro contratado, mediante cuestionario estructurado de una duración de 5-8 minutos.

Respecto al punto de Reclamaciones sobre el que nos interesa profundizar, podemos ver la siguiente información:

- Realización de reclamaciones sobre los seguros contratados.
- Motivos de la reclamación.
- Lugar donde se ha realizado la reclamación.

**Cuadro 1. Realización de reclamaciones sobre seguros contratados**



Fuente: ADICAE. “Análisis de la posición del consumidor ante el mercado asegurador”. Diciembre 2018.

*En general puede decirse que sí existe una “cultura de la reclamación” dentro del sector de los seguros ya que, **más del 40%** de los entrevistados **ha realizado alguna reclamación** en relación a los seguros que tienen contratados a pesar de no ser un producto de uso diario. El análisis de la muestra considerada revela que reclaman más los hombres y los mayores de 40 años. Es recomendación de ADICAE que cualquier política que se quiera desarrollar al respecto debería apuntar a **fortalecer la formación del consumidor relativa a los canales de reclamación en seguros, así como fortalecer la efectividad de éstos.***

Desde las compañías, debemos afrontar esta realidad como una oportunidad más para interactuar con nuestros clientes de forma accesible, transparente y efectiva.

Muchas empresas restan importancia a las quejas, en especial cuando son pocas en función a la cantidad de clientes que tienen. Gran error!

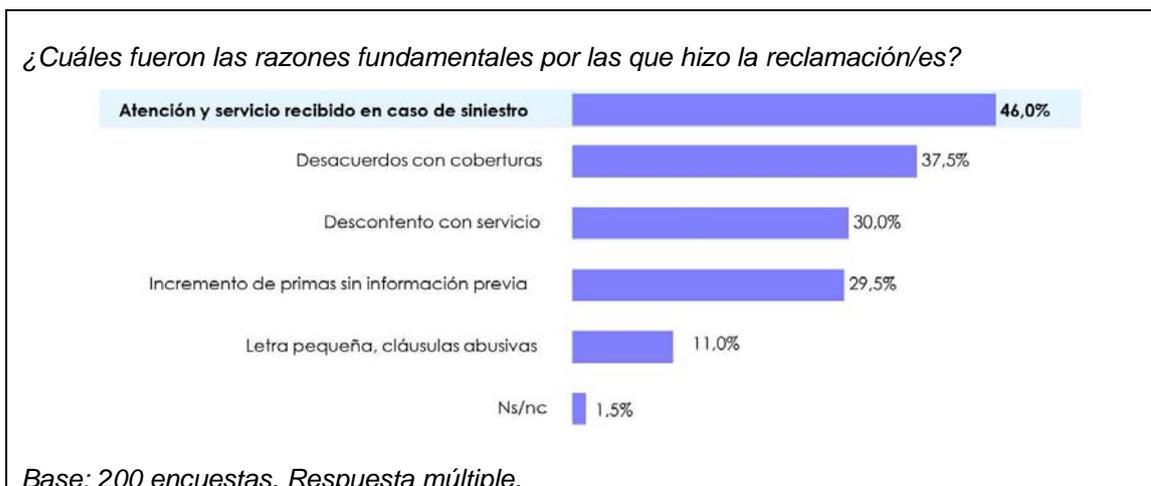
Los estudios más optimistas muestran que sólo el 10-20% de los clientes insatisfechos se atreve a expresar su malestar. Mientras, el resto (entre el 80-90% de los clientes insatisfechos) no nos dice nada y se va en silencio a la competencia.

Que el cliente no nos diga nada a nosotros, no significa que no lo haga realmente. Cuando un cliente recibe un mal servicio, puede que no se queje directamente al que lo presta, pero sí lo “pregona a los cuatro vientos” en su entorno. Se hace uso del “boca a boca” de forma negativa y sabemos de sobra que lo malo se cuenta. Estudios en este sentido determinan que cuando un cliente está insatisfecho lo cuenta a 11 personas, mientras que si está satisfecho lo cuenta solo a 2.

Dicho esto, cuando un cliente nos traslade una queja, debemos verlo con otros ojos y escuchar lo que nos tenga que decir. Debemos entender que, con esta valiosa información podemos conocer, de la mejor fuente, cómo está marchando nuestra organización; para luego buscar la manera de mejorar y lograr que ningún otro cliente vuelva a quejarse por lo mismo. Estas son las compañías que logran aumentar la fidelidad de sus carteras, buenos vínculos con sus clientes y sobre todo las mejores recomendaciones de sus servicios o productos.

Veamos ahora cuales son las principales razones que llevan a nuestros clientes a realizar una reclamación.

## Cuadro 2. Motivos de la reclamación



Fuente: ADICAE. “Análisis de la posición del consumidor ante el mercado asegurador”. Diciembre 2018.

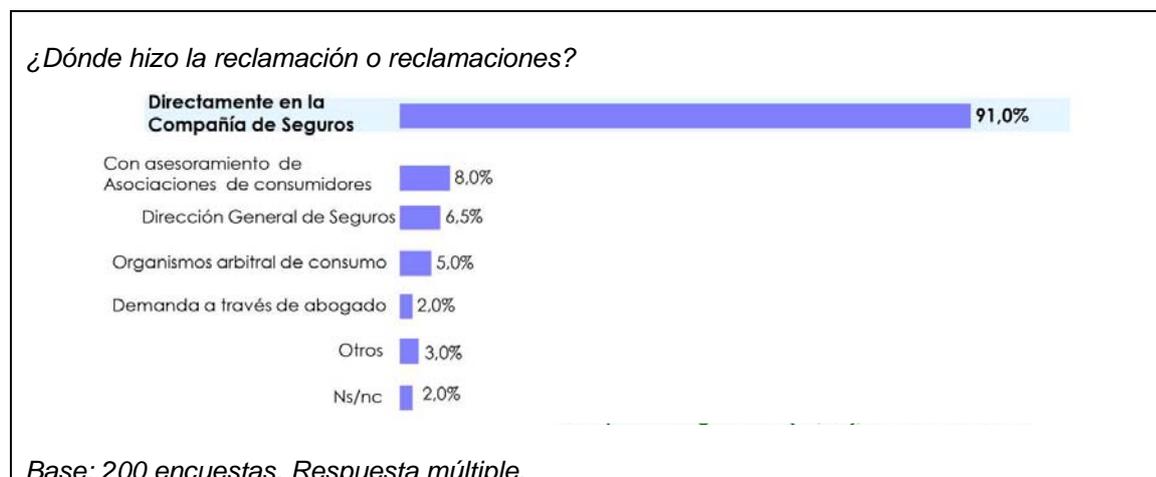
**La atención y el servicio recibido en caso de siniestro (46%) y el desacuerdo con las coberturas (37,5%), son los principales motivos de reclamación de los clientes. Estos resultados muestran que es necesario profundizar en la formación al consumidor sobre coberturas reales, cuestiones efectivamente previstas en las pólizas y exclusiones.**

Está claro entonces, que en la gestión de las quejas es importante profundizar en temas como la explicación de rechuses de cobertura y entendimiento de las cláusulas del contrato, así como la gestión de expectativas de tiempo y pasos a seguir en el servicio de siniestros.

El cliente quiere ser escuchado en “momentos de la verdad” como el de un siniestro y requiere de información para su tranquilidad y gestión de expectativas sobre la marcha de la situación que está viviendo. En estos momentos es muy importante hablar con él, que nos sienta cerca, mostrar empatía con su situación y que se sienta bien protegido. La conversación con el cliente nos puede ofrecer incluso, la oportunidad de co-crear conjuntamente con él la mejor opción, haciéndole partícipe así de la solución y multiplicando su satisfacción con el servicio.

Por último, veamos dónde se dirigen normalmente los clientes para hacernos llegar sus disconformidades y quejas.

### Cuadro 3. Lugar de realización de la Reclamación



Fuente: ADICAE. “Análisis de la posición del consumidor ante el mercado asegurador”. Diciembre 2018.

#### **Las reclamaciones se gestionan directamente con la Compañía aseguradora (91%), sin intermediarios.**

Los clientes se dirigen por tanto, en la inmensa mayoría de los casos, directamente a nosotros (a la compañía aseguradora). Es por ello, que debemos estar preparados para afrontar estas situaciones en primera instancia, con el fin de resolver y evitar otro tipo de reclamaciones a través de organismos oficiales o demandas judiciales. Especialmente aquellos equipos que interactúan directamente con los clientes a través de los distintos servicios de la organización.

## 2.2. ¿Por qué se quejan los clientes?

¿Se quejan los clientes por la mala calidad del producto o del mal servicio? ¿Es porque quieren algún tipo de reparación? ¿O es porque quieren descargar su ira y frustración a la empresa responsable?

El doctor Prashanth Nyer, profesor asociado de la Universidad de Michigan, en su investigación sobre si las quejas pueden causar una mayor satisfacción al consumidor, nos cuenta que: “*Si bien algunas quejas pueden estar dirigidas a buscar reparación o advertir a clientes potenciales (Day, 1980), otras quejas, especialmente las de boca a boca negativas, están motivadas por el deseo de obtener liberación emocional y expresar emociones negativas (Alicke et al., 1992; Stilwell y Salamon, 1990)*”<sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> An investigation into whether complaining can cause increased consumer satisfaction. Prashanth U. Nyer

Un cliente no desea un mal servicio ni lo espera, así que cuando como compañía les decepcionamos, se enojan y **las quejas les permiten liberar esos sentimientos negativos**. El cliente entonces, espera obtener una resolución o una disculpa por la causa de ese malestar.

A veces incluso, el problema crítico no es necesariamente el fallo ocurrido en el servicio. Muchos clientes aceptan que las cosas puedan salir mal a veces. Es más probable que sea la respuesta de la organización (o la falta de respuesta) la que causa la molestia y la insatisfacción al cliente.

Veamos alguna opinión teórica respecto a este tema, y también conclusiones prácticas de Nyer, tras llevar a cabo un estudio sobre este tema:

Nyer nos dice que reprimir esas emociones negativas puede causar estrés y podría contribuir a "*...problemas de salud a largo plazo*". Por tanto, **expresar una queja permite a los clientes el desfogue y la descarga emocional**.

Webster define el **desfogue** como "*para aliviar o descargar, liberando o expresando sentimientos*". Las personas bajo estrés tienden a experimentar un sentido subjetivo de algo que se está reprimiendo (Stiles, 1987). Cuando tales individuos suprimen la expresión de sus sentimientos de angustia, hace que se detengan en las causas de su insatisfacción, lo que luego podría resultar en una mayor insatisfacción (Kowalski, 1996; Kowalski y Erickson, 1997).

Nyer demuestra en su investigación que los clientes descontentos, cuando "*se les pidió que expresaran sus sentimientos y pensamientos experimentaron mayores aumentos en la satisfacción y la evaluación del producto, que aquellos a los que no se les pidió que expresaran sus comentarios y quejas*".

Por tanto, hacer que expresar una queja para nuestros clientes sea fácil, es positivo para ellos, pues les permite expresar esa descarga emocional, pero también lo es para la compañía al revertir en un aumento de la satisfacción y valoración de nuestros productos por parte de los clientes.

Si bien la oportunidad de expresar sentimientos, es un buen comienzo, no necesariamente resuelve el problema del cliente. Nyer señala que "*dar a los clientes la oportunidad de desahogarse o incluso ofrecerles una disculpa puede no compensar el hecho de no proporcionarles un reembolso o servicio si eso es lo que quiere el consumidor infeliz*". Escuchar al cliente y pedir disculpas por tanto, es un buen comienzo, pero es posible que debamos hacer más para reparar nuestra relación con él. Sobre este punto se profundizará más adelante, en la definición de un protocolo de actuación para liderar conflictos.

Por otro lado, las quejas deben conducir a la identificación de problemas y acciones para garantizar que los errores no vuelvan a suceder. De hecho, en la investigación llevada a cabo para la *Citizen's Charter Unit in the UK* (Mori, 1997), se concluyó que alrededor del 50 por ciento de la gente se queja para que la organización pueda mejorar sus servicios<sup>(2)</sup>. Por tanto, escuchemos lo que nuestros clientes nos quieren decir.

### 2.3. ¿Por qué no se quejan los clientes?

La experiencia demuestra que sólo un porcentaje de los clientes y usuarios insatisfechos llega a quejarse directamente ante la organización. Las razones de esta actitud son múltiples y de diferente naturaleza, sin embargo las más comunes se mencionan a continuación:

Es habitual que el usuario tenga la **percepción de que su queja o sugerencia no servirá de nada**, este pensamiento se debe a que en muchas organizaciones no se llevan a cabo acciones preventivas o correctivas a raíz de estas quejas, y en algunos casos el cliente sólo obtiene respuestas o soluciones momentáneas a corto plazo. Se argumenta que muchas organizaciones ignoran el valor operacional de las quejas y, como resultado, muchos procesos de quejas parecen estar orientados a tratar de tranquilizar a los clientes en lugar de asegurar que los problemas no vuelvan a ocurrir. Sobre este punto, se profundizará más adelante cuando hablemos sobre la importancia de la mejora continua en las organizaciones.

Otra de las razones por las que un cliente insatisfecho no se queja es porque **considera la situación incómoda y prefiere evitar una confrontación con el personal de la empresa**. Con el fin de contrarrestar esta decisión de los clientes, es importante que los empleados encargados de manejar estas incidencias y que tiene contacto directo con el cliente tenga la formación y actitudes necesarias para fomentar una comunicación abierta y receptiva.

Además deben incentivarse y mantenerse los canales de comunicación entre la entidad y el cliente. La difusión de la existencia de los sistemas de gestión de quejas y sugerencias accesibles a los clientes, y el hecho de hacer público el interés que tiene la organización en saber lo que opinan sus usuarios, son formas de incentivar estos canales de participación.

Si estos canales de participación no son claros para el cliente, o simplemente no existen, o el trámite dura demasiado tiempo y las soluciones que se ofrecen no son del todo satisfactorias, es probable que el cliente no vuelva a quejarse y prefiera simplemente dejar la entidad.

---

<sup>(2)</sup> *Linking complaint management to profit. Robert Johnston*

Es habitual que el cliente **sienta que la entidad no tiene interés en conocer su opinión** acerca de los servicios ofrecidos y su grado de satisfacción. Cuando la organización transmite a sus clientes esta preocupación, incentiva su interés en participar en el proceso de expresión de sus quejas y sugerencias.

El cliente debe ser consciente y comprender que, dentro de la filosofía participativa de la entidad, la retroalimentación es primordial y su opinión, expresada a modo de sugerencias y/o quejas, sí es importante y es tomada en cuenta.

Ahora bien, para ello la organización debe promover primero esta filosofía participativa en la entidad. Convenzámonos que debemos hacerlo así!

Vamos a conocer a continuación con un poco más de detalle, los beneficios e impactos que tienen las quejas para nuestra compañía.



## 3. Beneficios e impactos de las quejas para la compañía

Las compañías debemos tomar conciencia de que la solución de conflictos con el cliente no es solo un servicio post-venta, sino una estrategia efectiva de marketing que genera un mayor rendimiento del negocio, a través de la recuperación de clientes, consecución de una mayor satisfacción y fidelización de los mismos, así como una brillante oportunidad para la identificación de problemas para llevar a cabo una mejora continua en la compañía que revierta en la reducción de costes a largo plazo.

Y no solo provenientes de mejoras operativas o de procesos, sino también de costes asociados con el ausentismo y el desgaste de empleados, ya que estos también sienten los efectos de tener que lidiar con problemas no resueltos y clientes enojados.

### 3.1. Ventajas de las quejas de los clientes

Cierto es que un cliente enfadado puede llegar a ser una “pesadilla” para la empresa. No sólo puede poner de manifiesto debilidades de nuestro producto o servicio, sino que sus opiniones negativas llegarán rápidamente a sus familiares, amigos y conocidos. Y esto sin duda, no parece bueno.

Pero las quejas de los clientes son también una gran oportunidad para hacer crecer y mejorar nuestra compañía, y estas son las principales razones:

#### **Permiten detectar fallos en el negocio y aprender de los errores**

A veces, puede ocurrir que sean los mismos empleados los que ocultan problemas en la calidad de los productos o el servicio, incluso para cubrir quizás a un compañero de trabajo.

Un cliente que se queja puede resultar sumamente útil para enterarnos de lo que realmente está sucediendo en áreas clave, que quizás no visitamos regularmente o de la que no tenemos información real. Esto puede darse sobre todo en plataformas de servicio subcontratadas.

Con las quejas podemos aprender de los errores y nos permiten identificar las acciones correctivas necesarias para asegurarnos no cometer el mismo error en el futuro. Dan madurez al negocio y nos preparan para afrontar tales situaciones.

#### **Ponen el foco de la compañía en el cliente**

El enfado de un cliente nos recuerda quién es el “Rey de la empresa” y a quién debemos dedicar la mayor parte de nuestros esfuerzos si queremos además de tener un negocio rentable, ser realmente un referente en el mercado en la relación con nuestros clientes. Existe el riesgo de olvidarnos de

esto y focalizar los esfuerzos por ejemplo exclusivamente en los accionistas.

Es sabido que en la actualidad que vivimos las empresas que no consideren al cliente como la piedra angular de su modelo de negocio, tienen los días contados en el mercado.

### **Pueden evitar una crisis reputacional**

La solución de una queja a tiempo puede ser vital para evitar que un problema menor termine escalando a otro de nivel superior y afectando negativamente quizás incluso a nuestra marca.

En estos últimos tiempos, las redes sociales han aumentado aún más este peligro.

Sobre el tema de afectación de las quejas y las reclamaciones sobre la marca y reputación de la empresa, profundizaremos también más adelante.

### **Permiten identificar áreas de mejora**

Los clientes que se toman el tiempo de expresar su insatisfacción o enfado, son en general los que más utilizan un producto o servicio y pueden por tanto ofrecer información interesante sobre cómo mejorarlo. Incluso pueden ofrecernos sugerencias y nuevas ideas sobre ofertas complementarias.

Pueden también ayudarnos a mejorar las comunicaciones con los clientes, descartando información errónea o desactualizada e incluso, agregar información de valor añadido para el cliente. Así que debemos tomarnos el tiempo necesario para escucharlos con atención.

**Las quejas son una oportunidad para cambiar**, para hacer algo mejor y para diferenciarnos de nuestra competencia. Tener una visión mucho más clara sobre lo que los clientes quieren y piensan sobre nuestro negocio, nos permite crecer y mejorar día a día.

çRecordemos la frase de *A. Einstein* donde decía: *“si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”*.

Debemos prestar especial atención a la voz de nuestros clientes con el fin de realizar conjuntamente con ellos este viaje de cambio e innovación.

### **Te ayudan a convertir clientes insatisfechos en “embajadores”**

Todos podemos cometer errores. Y el cliente también entiende e incluso perdona, si después de una experiencia negativa recibe el mejor trato y una solución que exceda sus expectativas.

En un caso así, y si lo hacemos bien, lo más probable es que este cliente se convierta en el mejor promotor de nuestra marca, al compartir con otros lo

que la compañía hizo para convertir algo negativo en una experiencia positiva y de beneficio para éste.

## 3.2. Impacto de la queja en la satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es crucial para el éxito de un negocio.

Un cliente insatisfecho relaciona su mala experiencia con un proveedor de servicios y comparte la misma con un promedio entre 10 y 20 personas más. Por lo tanto, la “recuperación del servicio”, es decir, la acción que realiza el proveedor de servicios en respuesta a la calidad deficiente del servicio prestado, debe llevarse a cabo de manera efectiva para pacificar al cliente insatisfecho y reducir el daño en la relación.

### 3.2.1. La satisfacción de la queja

Veamos primero una parte más teórica de conceptos, sobre cual es la definición de “satisfacción de la queja”, y qué tipos de satisfacción percibe el cliente durante la gestión de una queja<sup>(3)</sup>:

Se entiende por “**satisfacción de la queja**” como *la satisfacción de un reclamante con la respuesta de una empresa a su queja*.

En la literatura, se pueden encontrar algunos sinónimos para este término:

- “Satisfacción secundaria” (*Etzel y Silverman, 1981 y Oliver, 1997*)
- “Satisfacción de respuesta a la queja” (*Lewis, 1983*)
- “Satisfacción con la respuesta de la queja de la organización” (*Blodgett y Granbois, 1992*)
- “Satisfacción de reparación” (*Dellande, 1995*)
- “Satisfacción de la recuperación del servicio” (*Boffoff, 1999; de Ruyter y Wtzels, 2000*)
- “Satisfacción con la resolución de quejas” (*Andreassen, 1999*)

En todos los casos, el significado es el mismo: satisfacción de la queja se refiere a la **evaluación del cliente de la respuesta de la empresa a una queja**.

Si un cliente decide quejarse, tiene ciertas expectativas con respecto a la respuesta de la compañía y la solución deseada (*Oliver, 1980, 1997; Singh y Widing II, 1991; Smith y Bolton, 1998; Tax et al., 1998; McCollough et al., 2000*). Cuando un cliente se queja, él ya lleva tiempo pensando en la “solución”. Esta “**respuesta de queja, esperada**” es ahora el estándar de comparación para la reacción de la compañía que realmente percibe “**respuesta de queja, percibida**”.

---

<sup>(3)</sup> *The dimensions of complaint satisfaction: process and outcome complaint satisfaction versus cold fact and warm act complaint satisfaction. Bernd Stauss, (2002).*

Veamos cómo afecta la correlación entre estas dos respuestas, en la satisfacción de la queja:

Si se superan las expectativas, se produce la satisfacción de la queja. A la inversa, si la respuesta de la queja percibida está por debajo de la respuesta de la queja esperada, se produce la insatisfacción de la queja. Si las expectativas con respecto a la reacción de la compañía se cumplen, el resultado no será la satisfacción de la queja ni la insatisfacción, sino la indiferencia.

Es decir, esquemáticamente, podríamos resumir de la siguiente manera:

Si “Respuesta de queja, PERCIBIDA” < “Respuesta de queja, ESPERADA” =>  
se produce **INSATISFACCIÓN DE LA QUEJA**

Si “Respuesta de queja, PERCIBIDA” > “Respuesta de queja, ESPERADA” =>  
se produce **SATISFACCIÓN DE LA QUEJA**

Si “Respuesta de queja, PERCIBIDA” = “Respuesta de queja, ESPERADA” =>  
se produce **INDIFERENCIA DE LA QUEJA**

Por otro lado, la satisfacción de la queja también debe diferenciarse de otros dos tipos de satisfacción que un cliente percibirá al mismo tiempo, y estas son: la “**satisfacción de la transacción**” y “**satisfacción de relación**”.

La **satisfacción de la transacción**, es la satisfacción con un producto o servicio específico comprado o consumido por el cliente. Si un cliente se queja, es porque precede una **transacción que ha fallado**.

Esta es la razón por la cual la satisfacción de la queja tiene un “carácter secundario”: el cliente evalúa la reacción de la compañía a su queja en un estado de insatisfacción con una transacción previa.

Además, es posible que la transacción problemática ocurra en un proceso continuo de relación. Esto implica que hay una **evaluación general de la relación existente** con la compañía (esto es la **satisfacción de la relación**). Es decir, cuando el cliente se enfrenta a una transacción fallida previa y a la reacción de recuperación de la compañía (entendida esta como la reacción de la compañía a su queja).

Por lo tanto, se puede suponer que **la insatisfacción de la transacción y la siguiente satisfacción o insatisfacción de la queja, tienen un impacto en la satisfacción de la relación**.

Pongamos un **ejemplo** para situarnos y entender mejor los diferentes conceptos planteados hasta ahora:

Imaginemos la situación de un cliente que tiene un siniestro de daños por agua en su domicilio habitual. Solicita intervención de los reparadores de su compañ-

ía de seguros para solucionar el problema. El cliente requiere de cierta urgencia en la reparación, pues el único baño de su vivienda ha quedado inutilizado. Desde el punto de vista del cliente, la reparación ha sido insatisfactoria por varios motivos:

- El reparador tardó en venir dos días y finalmente llegó tarde a la hora acordada,
- Adicionalmente, la reparación se complicó al romper parte del tabique que daba a otra habitación. Esto motivó que la reparación se alargara un día más y no está satisfecho con los trabajos de pintura realizados en la habitación contigua al baño.

Todo esto haría referencia a la **insatisfacción de la transacción**.

Teniendo en cuenta como fue todo con la intervención de los reparadores, el cliente esperaba alguna muestra de interés por parte de la compañía por saber si el siniestro se había atendido correctamente y conocer su grado de satisfacción con los trabajos realizados.

Por otro lado, para comunicar su queja tuvo que llamar varias veces al teléfono de la compañía. Sus líneas se encontraban ocupadas y le costó contactar con alguien que se interesara por la situación experimentada.

Cuando por fin consiguió hablar con un tramitador que pudiera atenderle para gestionar su queja, no recibió ninguna disculpa de antemano ni se le ofreció ninguna alternativa que satisficiera la situación de descontento con el resultado de la reparación. Se le repitió en varias ocasiones que el reparador acudió dentro del plazo estipulado del servicio en la compañía y que en cuanto a la perforación del tabique “esas cosas pasan” y que ya estaba resuelto.

En este caso, esto último haría referencia a la **insatisfacción de la queja**, la que ha influido totalmente en la **satisfacción de la relación** con la compañía.

Con la aplicación de la **metodología para el liderazgo de la queja** (o **metodología de la paradoja**) sobre la que en esta tesis se profundiza y propone, **se persigue potenciar la satisfacción de la relación**.

### 3.2.2. Atributos que influyen en la satisfacción de la queja

Siguiendo con una vertiente todavía teórica sobre la literatura escrita sobre la gestión de la queja, hablaremos ahora sobre los **diferentes atributos que influyen en la satisfacción de la queja**. Según *Stauss y Seidel (1998)* se diferencian los siguientes nueve atributos<sup>(4)</sup>:

- 1) **Adecuación del resultado**: de la solución a la situación que genera insatisfacción al cliente;
- 2) **Accesibilidad a la empresa**: es decir, facilidad para encontrar una persona de contacto competente que ayude al cliente;
- 3) **Amabilidad**: referido a la cortesía y estilo de comunicación con el cliente;

- 4) **Empatía:** disposición a tomar la perspectiva del cliente y averiguar la molestia real del cliente;
- 5) **Manejo individual de la queja:** es decir, respuesta no estandarizada que se adapta a la situación y a los deseos del reclamante. Es decir, la personalización;
- 6) **Esfuerzo visible y notorio:** para resolver la situación que genera insatisfacción al cliente;
- 7) **Retroalimentación activa:** refiriéndonos a mantener al cliente continuamente informado sobre la actividad realizada para descubrir la mejor solución para el cliente; la notificación de posibles retrasos y retroalimentación sobre procedimientos y decisiones tomadas;
- 8) **Fiabilidad:** cumplimiento de promesas;
- 9) **Velocidad de respuesta:** velocidad de reacción a la queja. La rapidez con la que se resuelven las quejas.

Estos nueve atributos se asignan a su vez a dos dimensiones: “satisfacción del resultado de la queja” y “satisfacción del proceso de la queja”.

- La **satisfacción del resultado de la queja**, abarca la evaluación de lo que el reclamante obtiene de la compañía, y
- **La satisfacción del proceso de la queja**, se refiere a la evaluación de cómo se maneja la queja del cliente.

Por lo tanto, el primer atributo de la “adecuación del resultado”, se asignaría a la dimensión de “satisfacción del resultado de la queja”, mientras que todos los demás atributos, se asignarían a la dimensión de la “satisfacción del proceso” de la queja. Estos últimos, son también los atributos en los que impactará directamente la metodología para el liderazgo de las quejas (*o metodología de la paradoja*).

### 3.2.3. Percepción del cliente con la resolución de la queja

Revisemos ahora los impactos en la satisfacción del cliente con la “resolución de la queja” (conocida también como “recuperación del servicio”). Para ello nos basaremos en los resultados de un estudio realizado en la industria de la telefonía móvil de Singapur en 2006, por *Ah-Keng Kau y Elizabeth Wan-Yiun Loh* <sup>(5)</sup>. Específicamente se examina en él **la percepción de “justicia” en la resolución de la queja y cómo afecta al nivel de satisfacción y los resultados de comportamiento de los clientes en términos de confianza, boca a boca y lealtad.**

---

<sup>(4)</sup> *The dimensions of complaint satisfaction: process and outcome complaint satisfaction versus cold fact and warm act complaint satisfaction. Bernd Stauss, (2002).*

El estudio establece que los clientes deben **percibir que los resultados son justos** si están satisfechos con los intentos del proveedor del servicio en la recuperación del servicio. Y sus percepciones se centrarían en:

- **la recuperación del servicio** (entendida como resolución de la queja),
- **los resultados relacionados con la estrategia de recuperación** (todo aquello que tiene que ver con el procedimiento de la gestión de la queja), y
- **los comportamientos interpersonales** durante el proceso de recuperación y la entrega de los resultados.

**Las dimensiones de la justicia percibida**, serían entonces tres:

La “**justicia distributiva**” que se ocupa de los resultados de la decisión e incluye, por ejemplo, la compensación en forma de descuentos, cupones, reembolsos o regalos gratuitos, disculpas, etc.

La “**justicia procesal**” que se ocupa de los procedimientos de toma de decisiones del proveedor de servicios e incluye el control de procesos, el control de decisiones, la accesibilidad, la flexibilidad y el momento y la velocidad de las decisiones.

La “**justicia de interacción**” que se ocupa del comportamiento interpersonal en los procedimientos y en la entrega de resultados, y cubre la explicación ofrecida por el proveedor de servicios y la honestidad, cortesía, esfuerzo y empatía mostrada por el personal.

Más adelante veremos cómo impacta la **metodología de la paradoja** o de **liderazgo de las quejas**, directamente en la dimensión de la justicia de la interacción y también en la velocidad y flexibilidad del proceso de la justicia procesal.

Por otro lado, es sabido que no todos los clientes actúan y se comportan igual. Algunos se quejan y otros no:

- Aquellos que NO se quejan => pueden ser clientes satisfechos, o no denunciantes insatisfechos.
- Y aquellos que SÍ se quejan => pueden ser clientes satisfechos con el servicio de recuperación proporcionado, o denunciantes insatisfechos.

---

<sup>(5)</sup> *The effects of Service recovery on consumer satisfaction: a comparison between complainants and non-complainants. Ah-Keng Kau, Elizabeth Wan-Yiun Loh.*

De forma resumida y esquematizada, distinguiríamos entre los cuatro siguientes grupos de cliente:

**Cuadro 4. Tipos de cliente:**

| <b>CLIENTES<br/>que NO se QUEJAN</b> | <b>CLIENTES<br/>que SÍ se QUEJAN</b> |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Satisfechos (1)                      | Satisfechos (2)                      |
| Insatisfechos (3)                    | Insatisfechos (4)                    |

Kau y Loh en su estudio, examinan las diferencias en los **resultados de comportamiento** entre estos cuatro grupos de clientes.

**Su investigación revela que todas las dimensiones de la justicia percibida afectan significativamente el nivel de satisfacción de los reclamantes con la recuperación del servicio.** Es decir, los clientes buscan el resultado correcto de los esfuerzos de recuperación del servicio de una empresa, pero también quieren que los procedimientos de recuperación del servicio se administren adecuadamente y esperan que los empleados cualificados manejen bien sus quejas.

**Se concluye que la justicia distributiva** (recordemos, aquella que hace referencia al resultado de la recuperación del servicio) **hace la contribución más fuerte a la satisfacción final de la queja; mientras que la justicia interactiva** (aquella que se refiere a los comportamientos interpersonales entre cliente y personal a cargo de la gestión de la queja) **contribuye menos.**

Es por ello, que se hace necesario buscar un modelo de interacción en la gestión de quejas con clientes, que potencie la satisfacción de la queja mediante una mayor contribución e impacto de la justicia de la interacción. Punto sobre el que trabajaremos en la **metodología para el liderazgo de las quejas (o metodología de la paradoja).**

Se concluye también que los clientes que están satisfechos (grupos 1 y 2), tienen más probabilidades de confiar en la empresa, es menos probable que hagan comentarios perjudiciales al respecto a familiares y amigos y, en menor medida, tienen más probabilidades de ser leales y comprometidos con la empresa. Aunque es más probable que los clientes no denunciantes y satisfechos (grupo 1) confíen más en la empresa y hablen de manera positiva con la familia y los amigos, que los reclamantes satisfechos (grupo 2).

Sin embargo, **los reclamantes satisfechos** (grupo 2) **muestran calificaciones significativamente más altas para la confianza, el boca a boca y la lealtad que sus contrapartes que no están satisfechos con la recuperación del servicio** (grupo 4).

Y por último, los reclamantes insatisfechos (grupo 4) tienen menos probabilidades de confiar en la empresa y es más probable que lo critiquen a familiares y amigos que los no denunciados insatisfechos (grupo 3), pero no hay una diferencia significativa en su nivel de lealtad a la empresa.

Como conclusión curiosa, los hallazgos de este estudio desvelan que no son compatibles con investigadores anteriores que han afirmado la existencia de una "paradoja de recuperación", es decir que la recuperación efectiva del servicio puede hacer que los clientes estén más satisfechos que si el servicio se hubiera prestado correctamente la primera vez.

Por lo tanto, los proveedores de servicios de las compañías debemos esforzarnos por identificar posibles errores en el servicio y definir soluciones correctivas. Sobre este punto profundizaremos más adelante, cuando hablemos sobre la necesidad de tener una cultura de mejora continua en las organizaciones.

### **3.3. Utilizar las quejas en beneficio de la marca**

Aunque de entrada puede resultar alarmante que nuestros clientes critiquen públicamente nuestros productos y servicios en internet, debemos empezar a cambiar la mentalidad con respecto a las críticas que recibamos; ya que éstas, para bien o para mal, van a cumplir con una función primordial, que es que hablen de nuestra marca. Ahora bien, requiere de un esfuerzo por nuestra parte, el revisar que estas menciones se gestionen correctamente.

**¿Qué debemos hacer para detectar las posibles quejas que se generen o puedan generarse hacia nuestra entidad y cómo debemos gestionarlas para que afecten lo mínimo a nuestra imagen de marca y reputación?**

Lo primero que debemos realizar es **controlar las menciones de nuestra entidad en Internet**. Es decir, conocer quién y cómo está hablando de nosotros:

- a. Si disponemos ya de **canales propios de difusión** como cuentas en redes sociales como Facebook o Twitter, debemos empezar por no desatender nunca estos canales. Es muy recomendable **realizar revisiones constantes de todos estos canales a través de un especialista (un community manager) en la compañía**. Se trata de unos canales de comunicación bilateral, por tanto, de no cuidarse y atenderse de forma muy activa y profesional, es preferible no tenerlos.
- b. Deben realizarse **búsquedas en las redes sociales en tiempo real**. Las quejas no siempre se realizan en los muros o perfiles oficiales de la marca. Existe la posibilidad de que los clientes in-

satisfechos hablen de nosotros en sus propios muros o perfiles. Para controlar estas otras menciones, es recomendable **realizar búsquedas de la marca en el buscador genérico de cada canal**. Por ejemplo: en Twitter, Facebook, Google+, LinkedIn y canales de Youtube.

- c. **Reputación on-line:** si ejecutamos una búsqueda en Google de nuestra marca, nos ayudará a **encontrar todas las páginas web donde alguien haya realizado alguna mención**. También podemos saber qué se está hablando en los blogs sobre nosotros. Existe un programa de búsqueda de blogs que ofrece Google. Éste nos permite crear alertas automáticas y personalizadas con la finalidad de ir recibiendo en el correo electrónico, cualquier mención sobre nuestra marca.

En segundo lugar debemos **reaccionar y actuar ante las quejas de clientes**. Esto es, generar respuestas a todas las quejas recibidas. Al realizar una contestación en nombre de la compañía, podremos:

- a. **Cambiar la percepción del público acerca de nuestra marca.** Si nosotros no respondemos, los clientes entenderán que no nos importa lo que piensen y que nos da igual la reputación que pueda tener nuestra marca a ojos de cualquier persona. Por el contrario, si tomamos la decisión de responder, los clientes interpretarán que nos importa nuestra compañía y sobre todo, que estamos haciendo un esfuerzo por lidiar con los “inconvenientes” que nos vamos encontrando por el camino. Todas estas percepciones, inspiran en nuestros clientes un sentimiento de lealtad y confianza hacia la marca.
- b. **Detener la bola de nieve.** Si un cliente empieza a quejarse sobre nuestro negocio y nosotros no ponemos freno a esta situación, puede generarse un efecto similar a una “bola de nieve” y en vez de tener una queja, pasaremos a tener miles y esto puede suponer un importante riesgo reputacional. La manera de solventar esta situación es intervenir de forma rápida y directa sobre el problema ofreciéndole nuestra ayuda a la persona que inició este conflicto.
- c. **Cambiar las cosas.** El escuchar al cliente en lo que nos tiene que decir, nos brinda la oportunidad de evolucionar el negocio hacia nuevas necesidades de los clientes, quizás no cubiertas hasta ahora con nuestros actuales productos y servicios; o a simplificar procesos y operativas que históricamente se hacen de una cierta manera en la compañía y que en la actualidad no se corresponden con las nuevas formas de relacionarse de los clientes, por ejemplo.

Y por último, **transformar los elogios de clientes en prescripciones:** no todo lo que nos encontremos en Internet tienen que ser quejas o comentarios nega-

tivos. Si nosotros estamos haciendo las cosas bien, es muy probable que encontremos muchos elogios y comentarios favorables.

Este puede ser el momento para recompensar a todas esas personas que se toman su tiempo para hacer menciones positivas sobre nuestra marca. Con ello, lo que se pretende es afianzar esa percepción positiva que presentan hacia nosotros y conseguir que pasen a convertirse en nuestros prescriptores o “entusiastas”.

Existen varias formas de recompensa. Estas podrían ser algunas, y no todas ellas requieren de una gran inversión para la compañía:

- Twitear un agradecimiento en la cuenta de esas personas.
- Pedirles que nos faciliten sus datos y enviarles una tarjeta de agradecimiento.
- Enviarles algún regalo corporativo.
- Ofrecerles bonos de descuento.
- Remitirles una tarjeta-regalo.

En fin, **DAR LAS GRACIAS!**

Es sabido también que un agradecimiento “tangible” con algo físico, causa un mayor efecto en aquel que lo recibe (efecto WOW!).

Sabiendo entonces cómo nos puede repercutir el dar una respuesta a tiempo a una queja por parte de un cliente, no tenemos excusa. Así que, si no lo estamos haciendo.... ¡Es momento de empezar!



## 4. Introducción del conflicto a nivel humano

### 4.1. Pensamiento colectivo sobre el conflicto

La experiencia del conflicto, **generalmente es vivido como algo negativo**. Donde quiera que exista un conflicto, surge inmediatamente la motivación para reducirlo. Ello se debe, señala *Pondy (1967-1968)*, a que *“el conflicto percibido tiene un coste de participación, altera el equilibrio entre lo que se da y lo que se percibe y los miembros participantes prefieren la solución del conflicto a cualquier otra opción”*.

Históricamente se constata la consideración inicial del conflicto como algo negativo (como algo que había que desterrar). Se asoció conflicto con violencia, destrucción, irracionalidad... (Estudiado desde la perspectiva de la psicopatología, de los desórdenes sociales, de la guerra, etc.). En los años 30 y 40 se realizan estudios clásicos de psicología social encaminados a eliminar el conflicto (Sheriff, Lewin), que coinciden en el tiempo con trabajos en psicología organizacional (Taylor, Fayol, Escuela de las Relaciones Humanas) que, a pesar de sus diferencias, coinciden en la consideración del carácter negativo del conflicto y la necesidad de su eliminación.

Cada uno de nosotros suele tener una gran lista de quejas. Muchos de nosotros nos quejamos del trabajo, de la pareja, de los amigos, de cómo nos sirvieron en un restaurante, como nos atendieron cuando fuimos a comprar, etc.. una lista interminable. En nuestra sociedad, la queja se ha convertido en una costumbre o incluso adicción.

En pleno siglo XXI, en una sociedad supuestamente tan avanzada, solemos vivir la queja en las organizaciones con miedo y sin saber cómo manejarla o gestionarla.

### 4.2. La necesidad del conflicto

De forma natural podemos entender que los conflictos pueden llegar a ser inevitables y no necesariamente negativos, pero debemos pensar que éstos son también un fenómeno social necesario. El conflicto no es un hecho negativo en sí mismo, ya que puede generar pautas de evolución y desarrollo y forma parte de las relaciones humanas.

El conflicto puede seguir cursos destructivos y generar círculos viciosos que perpetúen relaciones hostiles, pero también puede tener aspectos positivos:

- Evita los estancamientos, estimula el interés y la curiosidad, es la raíz del cambio personal y social y ayuda a establecer las identidades tanto personales como grupales.

- Ayuda a aprender nuevos y mejores modos de responder a los problemas, a construir relaciones mejores y más duraderas, a conocernos mejor a nosotros mismos y a los demás.

Una sociedad sin conflictos permanecería paralizada y es, por ello, por lo que **no se trata de evitar los conflictos sino de manejarlos y darles un uso constructivo y positivo orientado al propio desarrollo de las personas y también de las organizaciones**. Esto es así, hasta el punto de pensar que la propia supervivencia de las organizaciones va a depender de su capacidad para fomentar la divergencia, los diversos puntos de vista, la heterogeneidad y de disminuir la búsqueda de su estabilidad.

En este sentido, *Julián Trullén* (de la empresa ESTREM) defiende la necesidad de promover el conflicto en las organizaciones y **aprender a afrontarlo de manera constructiva, en lugar de tratar de evitarlo**. Y esto es aplicable, no solo al grupo de empleados que forman parte de una organización, sino también a la relación de ésta con sus clientes quienes también forman parte de la organización, si de verdad ponemos al cliente como piedra angular de la compañía.

### 4.3. El impacto del conflicto en las personas

En primer lugar, veamos como define *Julián Trullén* “una queja”:

*“Para nosotros una queja es una forma de expresar algo que nos preocupa, nos duele, nos molesta o nos hace daño. Si alguien se queja es porque algo le pasa (a él). Y además es porque le importa”*.

La intención que tiene la persona al quejarse es solucionar y cambiar las situaciones que no están siendo útiles ni eficientes.

Hemos visto que el conflicto es vivido como algo negativo en la sociedad y no gusta. Pensemos entonces que a los clientes tampoco les gustan las quejas. La insatisfacción es estresante y, para muchas personas, presentar una queja también es estresante.

Actualmente en las empresas la queja está muy arraigada, estamos acostumbrados a ello sin ser conscientes del desgaste que nos genera.

Este problema se agrava por la **actitud de los empleados que reciben las quejas**. Con demasiada frecuencia, a esas personas parece no importarles los problemas a los que se enfrenta el cliente, o bien se muestran con una **actitud defensiva** que pretende poner de manifiesto lo bien que su compañía (colectivo al que pertenecen) hacen las cosas.... Por otro lado, no hay que olvidar que la reacción instintiva natural del ser humano, cuando uno se siente atacado en una situación de conflicto, suele ser la de “pelea”, “paralización” o “huida”.

Casi nunca ponemos la atención en la intención de la persona que se queja, lo vivimos como un ataque o como alguien que no hace más que quejarse. Y también tratamos de dar de manera automática una solución.

Si tenemos en cuenta, como hemos visto anteriormente, que la satisfacción de la queja depende “de su modo de gestión”, adicionalmente a la resolución final de la misma; veamos qué contribuye a esta respuesta negativa de los empleados cuando los clientes nos plantean quejas en la compañía en la que trabajamos y vamos a intentar ponerle remedio!

A continuación os muestro algunos **pensamientos colectivos instaurados en algunas organizaciones**, como por ejemplo que:

- Damos al cliente un montón de excusas para no admitir un error.
- No nos gusta tratar con un problema cuando el error fue de otra persona.
- El cliente no entiende cómo trabajamos, pues este tipo de cosas sucede otras veces y otros clientes no se quejan.
- Las personas que se quejan son todas iguales (generalizamos). Creemos que solo están tratando de estafarnos para obtener algo gratis.
- No nos identificamos como responsables del error, pues es de una organización diferente (por ejemplo un proveedor).
- El cliente no está siendo razonable. No hay nada de malo en lo que hemos hecho.

Y es que el conflicto entre personas, involucra algo más que la incompatibilidad de intereses. Esto sin duda será lo principal, pero también hay una variable añadida que es la **identidad de los componentes de un grupo**. Es decir, por el hecho de pertenecer a un grupo (en este caso nos referiríamos a la organización en la que trabajamos), una persona tiene una identidad social. Esto implica a su vez, que tiene unas características que no se pueden ocultar a los demás y que hace que éstos la perciban y evalúen de una manera concreta. Las personas nos relacionamos continuamente con percepciones.

La **teoría de la Identidad Social** (*Tajfel, 1978-1982*), es una de las teorías más importantes en Psicología Social que nos permite entender los procesos entre grupos. Esta teoría sostiene que el sujeto además de adoptar una identidad personal como persona singular, específica, con una combinación única de rasgos (persona única), también se forma una identidad social que refleja su pertenencia a un grupo<sup>(6)</sup>.

La Identidad Social se refiere al hecho de que una persona se percibe semejante a otros que pertenecen a su mismo grupo (digamos “nosotros” compañía), pero también se siente diferente en relación a los miembros de otro grupo (digamos “ellos” clientes).

---

<sup>(6)</sup> “El grupo y sus conflictos”. Francisco Morales, J y Yubero, S.

Y la idea básica de esta teoría, es que las personas necesitamos alcanzar una identidad positiva que nos permita disfrutar de una buena auto-imagen.

Podríamos confirmar entonces, que los empleados no disfrutamos cuando nuestros clientes se quejan sobre los productos o servicios de nuestra organización, y en muchos casos, nos podemos sentir “atacados”.

La queja, se trata de una situación a veces incómoda y complicada que genera cierto nivel de estrés en la persona que la atiende. Y es que, ya hemos visto que **tratar con quejas no es divertido**. Pero al mismo tiempo, a menudo tampoco apreciamos que no resolver la queja y simplemente aplacar al cliente resultará en un “ex cliente insatisfecho”. Y ese cliente le estará diciendo a sus amigos y familiares qué mal lo hemos hecho en nuestra compañía.

De ahí la importancia en invertir en un buen protocolo para la atención (y liderazgo) de quejas de clientes y asegurar una buena preparación a nivel de formación práctica y de habilidades para abordar estas situaciones, en las personas que llevan a cabo esta función en la compañía. Es importante construir soluciones personalizadas para el cliente, evolucionando desde la fórmula de “yo-compañía” frente a “tú-consumidor”, hacia la fórmula del “nosotros” como equipo que trabaja con el cliente y no para el cliente; y que minimice el desgaste del empleado y cliente en este tipo de interacciones. Desde la “conexión emocional”, como veremos más adelante.

## 5. El nuevo enfoque de la paradoja humana

### 5.1. Percepción paradójica de la realidad. Impacto de los significados tácitos en el comportamiento humano

Esta es la parte del trabajo que sin duda a título personal, más me ha gustado y me ha aportado en esta experiencia. Espero poder trasladaros mi ilusión con este tema, igual que lo hizo Julián conmigo.

Múltiples publicaciones se han escrito sobre las mejores prácticas de resolver quejas de clientes en el mundo de la empresa, pero en todas ellas acabamos viendo e interiorizando que **las quejas son tratadas como “problemas a resolver”**. Tanto en nuestro vocabulario utilizado en nuestro día a día, como en nuestro más profundo pensamiento.

Como responsable de un área de gestión de quejas y reclamaciones en una compañía de seguros, siempre he buscado en mis colaboradores a personas con capacidad para resolver problemas. En general, una de las competencias que buscan los directivos y responsables de RR.HH. en las empresas.

*David Bohm*, físico estadounidense que hizo importantes contribuciones en los campos de la física teórica, la epistemología y la neuropsicología, y considerado como uno de los mejores físicos cuánticos de todos los tiempos, nos hace reflexionar sobre el término “problema” para resolver asuntos humanos afirmando que **“el hecho de tratar las situaciones complejas y complicadas que nos asedian como problema, es lo que nos impide poder superarlas”**.

Si te digo, no pienses en un elefante! De inmediato ¿qué ha hecho tú cerebro? Pensar en un elefante, ¿cierto?

Hemos de dejar de tratar ciertas “situaciones complejas” que se puedan dar con nuestros clientes como problemas y empezar a pensar en ellas y tratarlas como paradojas humanas.

La palabra “problema” deriva de un término griego que significa “proponer”. Así, su significado etimológico es *“someter a discusión o consideración una idea propuesta para la resolución de determinadas dificultades o ineficiencias”*.

Por otra parte, no debemos olvidar que abordar algo como si fuera un problema va acompañado de una serie de presupuestos tácitos. Entre ellos, que las cosas son racionales, es decir tienen una causa efecto, y están libres de contradicciones. Todo esto resulta un enfoque adecuado quizás ante aspectos prácticos y técnicos, pero ¿qué ocurre cuando nos adentramos en el terreno psicológico y de las relaciones humanas?

Imaginemos una persona muy perfeccionista, ya que desde su infancia “aprendió” que no basta en realizar las cosas BIEN, sino que debemos exigirnos el hacer las cosas MUY BIEN!!. Y que por tanto, cualquier otro resultado es malo. Para esa persona (supongamos nuestra clienta de nombre *María*), una situación donde la compañía ha hecho algo que le supone a ella una situación de anomalía respecto lo que ella entiende como una situación “correcta” (este es su razonamiento), podría sin duda generar un conflicto.

Intentar solucionar esta situación desde la racionalidad (preguntando los por qué y los argumentos de su razonamiento), muchas veces impide solucionarlo, genera insatisfacción a la otra parte y puede crear incluso mayor confusión.

La diferenciación en cómo abordar este tipo de situaciones complejas, viene **en el cómo nos acercamos e interaccionamos con nuestro cliente**. Y esto no se explica en los manuales o protocolos tradicionales de gestión de quejas que podemos encontrar publicados actualmente.

En este sentido, Julián me ha aportado esta visión de que **para liderar los conflictos (las quejas) se hace necesario comprender cómo funciona el ser humano**. Ya que se hace necesario no tratar de defender y “pelearnos” con lo que desde nuestro punto de vista “sería lógico” y acompañar a nuestra clienta para identificar qué significados tácitos inconscientes le está dando ella a la situación. Se hace necesario abrir la conciencia y poner la intención y la energía en los hechos ocurridos, necesariamente **con curiosidad y con flexibilidad**. Y no dando nunca las cosas por hecho.

Recordemos que somos “únicos” y por tanto **cada uno de nosotros tiene su percepción paradójica de la realidad**. Nuestros filtros (nuestros mapas mentales) determinan nuestra realidad.

Otra de las dicotomías sobre las que me ha hecho reflexionar profundamente este nuevo modelo de liderazgo de conflictos defendido por Julián Trullén, es el hecho de **no tener que tratar de “entender” al cliente**. Debemos escucharlo activamente y “hacerle sentir escuchado”, eso sí. Y esto significa **conectar con sus emociones y con sus necesidades**, conectar con él para llegar a que nos exprese el motivo real de su queja.

Empatizar con él y “entenderle” no será nunca del todo posible, ya que nuestros significados tácitos pueden no coincidir totalmente con los suyos.

Por este motivo, la metodología propuesta en este documento revierte también en un **menor desgaste** para los empleados que intervienen en este tipo de interacciones con clientes. Porque no debemos “convencer” a nuestro cliente de nuestra percepción de la realidad, ni mucho menos “luchar” para que así sea.

## 5.2. Cómo abordar una queja y cómo interaccionar con el cliente

Nuestra propuesta para abordar las quejas se basa en focalizarnos en las siguientes cuatro cosas:

- **En el “Qué pasa”:** cuál es la situación (no problema) y los hechos ocurridos.
- **En el “Cómo me aproximo”:** cuál va a ser mi estrategia de acercamiento al cliente. Esta dependerá de la vía de comunicación persuasiva que utilice:
  - o **La vía visceral**, que se rige por el pensamiento impulsivo, actúa por la necesidad presente, por la necesidad inmediata. Y pretende imponer su criterio y sus necesidades en el momento.
  - o **La vía racional**, que se rige por el pensamiento lógico y actúa por argumentación (causa efecto). Cuando se recurre a la vía racional, lo que se pretende es convencer. Ofrecer razones o argumentos que lleven al cliente a asumir el punto de vista del empleado.
  - o **La vía emocional** actúa por transferencia (no por argumentación). Por proximidad, por similitud, por simultaneidad, por asociación emotiva o simbólica. Abrir un espacio al encuentro, en el que se constituye un **vínculo con el cliente para generar su participación emotiva**, generando la apertura y eliminando las barreras (resistencias) internas. Con la vía emocional se **pretende seducir y atraer al cliente/receptor, abrir un espacio en el que puedan expresarse y persuadir**.

Está claro, que esta última será nuestra estrategia de acercamiento a nuestro cliente.

- **En el “Cómo interacciono”:** cuál va a ser mi estrategia de interacción con el cliente, desde:
  - - o **La imposición**, sin alternativas posibles, ofreciendo únicamente nuestra solución/decisión.
    - o **La defensa**, viviéndolo como un “ataque” a nuestra persona y al “bien hacer” de nuestra compañía
    - o **El convencimiento**, mediante la argumentación de nuestras razones para que el cliente asuma nuestro punto de vista.
    - o **La negociación**, buscando el win-win con cesión por ambas partes y beneficio mutuo.
    - o **El diálogo**. Esto es desde la *sintonía* con el cliente. Lo que se conoce como *“rapport”* en programación neurolingüística (PNL): *“el encuentro de dos personas en el mismo modelo del mundo”*. Buscando un “significado común” para ambos de esa situación en

concreto que estamos manejando. Y a partir de ahí podremos seguir dialogando, buscando soluciones conjuntamente. Esta última, será nuestra mejor opción estratégica de interacción con nuestro cliente.

- **En el “Resultado del conflicto”:** es decir, en la creación conjunta de una solución con el cliente. La persona que se queja, lleva más tiempo que nosotros pensando en la solución. Por tanto, dejémosle expresar para conocer su paradoja y desde la sintonía y la conexión emocional con él, busquemos una solución de forma conjunta que satisfaga sus expectativas.

Volvamos al ejemplo de nuestra clienta *María*, y veamos cuales han sido los hechos ocurridos, para entender mejor la aplicación de este modelo:

A *María* se le realizó una venta de un seguro de autos telefónicamente. Una vez explicadas las coberturas del producto y condiciones económicas, *María* toma la decisión de compra de esta póliza, sustituyéndola por su contrato actual con otra aseguradora.

Telefónicamente se acuerda la efectividad del nuevo contrato coincidiendo exactamente con la fecha de vencimiento de su póliza, a través de la cual tenía asegurado en aquel momento su vehículo.

Al cabo de unas semanas, cuando nuestra clienta circulaba con el convencimiento que su vehículo estaba correctamente asegurado bajo la nueva póliza y compañía, recibe una alerta del punto de venta, donde se le comunica que por error la fecha de efecto se grabó a futuro y su póliza todavía no ha sido emitida ni surtido los correspondientes efectos de cobertura.

A lo que la clienta responde inicialmente con sentimientos de ira y rabia, pues acaba de enterarse que su vehículo ha estado sin asegurar durante unos días.....

Sigamos profundizando en el modelo que nos plantea Julián, sobre como afrontar la queja y como interaccionar con el cliente para llegar a un mejor resultado sin tanto desgaste.

### **5.3. Significados tácitos útiles y no útiles a la hora de interactuar ante la queja. Cambio cultural de los significados, no de las palabras**

También lo veremos más adelante, cuando hablemos de la cultura de empresa. Y es que, puede no tener nada que ver los valores de la empresa con los comportamientos humanos individuales de sus empleados. Ya que **los significados tácitos que las personas damos a las cosas, vienen derivados de nuestras vivencias pasadas e impactan directamente en nuestro comportamiento humano.**

Las personas **nos unimos** porque entendemos los mismos significados, no porque utilicemos las mismas palabras. De esto va la visión de una organización.

Si conseguimos que todas las personas de la organización “compartan” la visión (compartan un significado común), el comportamiento de las personas irá alineado a la cultura y valores de la empresa. De otro modo, podrán ir por caminos distintos.

Del mismo modo, debemos buscar esa misma “visión” y “conexión” con nuestros clientes. Solo si conseguimos esa conexión en nuestras interacciones, conseguiremos crear soluciones satisfactorias, más allá del win-win.

Cuando hablamos de **cómo interactuar con el cliente**, debemos hacerlo desde el **diálogo**, no desde la imposición de nuestra realidad paradójica o desde la racionalidad que nos llevará igualmente a ver las cosas desde la óptica de causa-efecto y de una propuesta coherente “para nosotros”.

Necesitamos sintonizar con el cliente, aunque en un principio, venga enfadado. Se consigue sin el menor esfuerzo. Precisamente porque es un proceso natural, sólo que, deliberadamente, cambiamos el orden: en lugar de sintonizar por estar de acuerdo, como queremos estar de acuerdo, empezamos por sintonizar con él. El resultado sería el mismo: acercarnos a un acuerdo o solución conjunta. Por supuesto, esto supone situarse mentalmente en el universo del interlocutor. Esta técnica facilita el liderazgo de la queja.

En esta sintonía, no se trata tanto de darle la razón en todo, como de no llevarle la contraria en nada. Puede parecer lo mismo, pero no lo es.

Supongamos que estamos de acuerdo en el sesenta por ciento de lo que dice el cliente. En lugar de rebatirle el otro cuarenta (eso es lo que solemos hacer normalmente) lo olvidaremos para centrarnos en el otro sesenta, que reforzaremos. El diálogo significa buscar un “significado común” para ambos de esa situación en concreto que estamos manejando.

Volvamos a la situación de *María*, para seguir avanzando en la aplicación del modelo de la paradoja:

Tras lo ocurrido, desde el Contact Center de atención al cliente se le ofrece a *María* una “solución a su problema”. La clienta estaba sin seguro y se le ofrece por tanto (corrigiendo el error cometido) la emisión de una nueva póliza desde ese mismo día. El vehículo volvería a estar asegurado desde ese mismo momento. *María*, indignada con la resolución propuesta por la compañía, solicita escalar su queja a un responsable.

Se había atendido a *María* desde la vía racional. Intentando convencerla de la imposibilidad de los procesos internos en corregir la fecha de efecto de la póliza con retroactividad, y del cobro por tanto de la prima desde esa misma fecha. Adicionalmente se le quiere convencer que al no haber sufrido ningún siniestro, tampoco se hacía necesaria la póliza durante estos días en que el vehículo no

había estado asegurado.... Esto crea todavía más confusión a nuestra clienta, no sintiéndose entendida, ni tampoco escuchada.

Cuando se atiende la queja de *María* desde el departamento de gestión de quejas y en primer lugar la dejamos “expresar” sobre lo sucedido, nos cuenta varias cosas que le han molestado sobre esta situación que ha vivido:

- Mi seguro no estaba dado de alta y mi vehículo ha estado sin asegurar! Esto tiene impactos sobre mi vehículo, sobre mi persona y sobre mi forma habitual de hacer las cosas.
- Por teléfono me dijeron que la póliza entraba en vigor a una fecha, y no lo han hecho así! Esto ha supuesto una falta de compromiso por parte del vendedor y un error en el procedimiento que no debe recaer en mi persona. No es mi culpa!
- No me han resuelto el problema porque me ofrecen hacer una póliza nueva desde ahora! ¿y qué ocurre con los días anteriores?

La resolución ofrecida por la compañía en este caso, era un win-win. Compañía no pierde el contrato, y la clienta “se ahorra” una parte de prima no consumida. Total, no ha tenido ningún siniestro y no ha necesitado usar su póliza....

Y es que, tenemos tendencia a precipitarnos, a arreglar las cosas con un consejo. A menudo no nos tomamos el tiempo necesario para explorar, para empezar a comprender profunda y realmente la situación vivida por los clientes (su paradoja).

Sólo podremos comprender una paradoja si realmente escuchamos al otro, escuchando **con curiosidad, desde el no saber y con la intención de comprender desde el marco de referencia del otro.**

Dialogando desde la **escucha activa**. Es decir, más allá de las palabras. Esto exige un esfuerzo deliberado para conectar con el otro SER, prestar atención a las señales verbales y no verbales, formular preguntas para clarificar el significado y repetir y reflexionar para demostrar a quien habla que se le respeta y se desea comprenderlo.

Cuál era realmente el motivo de insatisfacción de *María* con esta situación?

¿Por qué esta situación no era una “buena solución” para ella?

¿Cuál era “el tiburón” (como lo llama Julián), en este caso?

¿Qué era aquello que molestó realmente a *María* y no lo dijo hasta que no la dejamos “expresar” su paradoja?

Recuerda que *María* es una persona muy perfeccionista. Desde muy pequeña le han enseñado a exigirse a hacer las cosas MUY BIEN!

Desde que tuvo carné de conducir, que no ha tenido su vehículo ni un solo día sin asegurar. En su mapa mental no cabía esta posibilidad, pues textualmente nos dice, que “*no quiere un tachón en su expediente como conductora*”..... y eso significa tener su vehículo asegurado en todo momento.

A esta situación, y desde la interacción racional, no conseguimos en primera instancia ni la satisfacción con el resultado de la queja, ni con su proceso de gestión.

¿Teníamos que convencer a *María* con argumentos de la no necesidad del seguro en esos días y con los beneficios económicos de la prima que no había tenido que asumir? ¿Y qué pasaba entonces con su “tachón en el expediente de conductora”? ¿Quedaba resuelto?

Si bien las quejas habituales son sobre temas más o menos técnicos o no muy relevantes, la queja subyacente es lo que realmente necesita ser solucionado. La estrategia para desactivar las quejas es preguntar desde el desconocimiento y la curiosidad para hacer consciente al que se queja de lo que realmente le molesta y crear un espacio de solución.

Desde la conexión emocional con *María*, y percibiendo su queja real, su molestia en su paradoja y realidad, se creó la solución de enviarle por escrito un documento anexo a su póliza de seguro donde certificase que el efecto de su contrato era el pactado en el momento de la venta. Un certificado de compañía donde se certificaba y comprometía la fecha de inicio de cobertura de aquella póliza. Adicionalmente y para su tranquilidad, se realizó junto a la grabación de voz de la contratación de la nueva póliza, también la grabación del compromiso adicional de ampliación de cobertura (sin coste adicional por supuesto, por las molestias ocasionadas).

Con esta solución la clienta quedó conforme y agradecida enormemente. “Se quitó un gran peso de encima” (ese tiburón que le angustiaba a nivel emocional, que era el tachón en su expediente como conductora).

Nadie dice que conectar con las personas sea fácil de entrada, pero podemos aprender entrenándonos! Se trata de un proceso natural al que se puede llegar sin esfuerzos con la práctica.

De momento y para empezar, veamos el funcionamiento básico del ser humano.

## 5.4. El funcionamiento básico del ser humano

El cerebro humano puede entrenarse y si asumimos la responsabilidad, podemos dirigir nuestro cerebro a ciertos lugares. Esto tiene una base científica basada en la Neuroplasticidad y Neurogénesis. Las redes neuronales pueden construirse, modificarse, eliminarse o potenciarse voluntaria o involuntariamente durante toda la vida.

Las imágenes internas del cerebro no son imágenes fieles del entorno, sino que son construcciones internas que nos hacemos cada uno. La realidad como tal por tanto, no existe. Es un fenómeno totalmente subjetivo, ya que cada persona crea “su propia realidad”. **La realidad es lo que cada uno interpreta de lo que percibe.**

Nuestro cerebro además **anticipa lo que “quiere percibir”** en función de los significados tácitos inconscientes que le da a lo que está pasando.

**El cerebro es selectivo.** Elimina lo que no le resulta interesante y decide que información es suficientemente nueva para hacerla consciente (sin que nosotros ni siquiera lo sepamos). Es por ello, que hemos de esforzarnos con la escucha activa en la atención al cliente. Poner el foco en él y en lo que le pasa y no perdernos información relevante. La clave está en aprender a percibir y a focalizar nuestra atención.

Uno de nuestros objetivos es comenzar a **conocer mejor nuestro propio código de comunicación** para emplearlo de forma más útil con nuestros clientes. Hay que prestar atención a cómo nos comunicamos con los demás y el efecto profundo que esto puede tener en la relación con el cliente en nuestras interacciones.

La Neurociencia y el conocimiento de los hemisferios en concreto, nos permite hacer nuestra **comunicación más potente y eficaz** también en la gestión de las quejas.

Veamos a continuación y muy brevemente, el funcionamiento del hemisferio izquierdo y derecho del cerebro del ser humano, pues cómo interaccionemos con un cliente desde la dominación de uno u otro hemisferio, hará que nuestra comunicación y relación sea más o menos efectiva en el liderazgo de las quejas:

- **El hemisferio izquierdo es el lado racional** (cálculo, lógica, análisis, orden, relación causa-efecto, ..). Piensa de manera lineal y metódica. Se ocupa solo del pasado y del futuro, está diseñado para tomar todos los detalles del presente, categoriza y organiza esa información, la asocia con lo que ha aprendido del pasado y lo proyecta en el futuro.
- **El hemisferio derechos es el lado emocional** (expresión de emociones, creatividad, imaginación, intuición,...). Se ocupa solo del momento presente, del aquí y ahora, es como el inconsciente.

## **5.5. Estructura lingüística del ser humano ante la queja: omisiones, generalizaciones y distorsiones**

En el proceso de comunicación de un cliente, su mensaje sufre una transformación de lo que piensa y realmente le pasa (a él) con lo que nos cuenta realmente. Hay que distinguir entonces entre los distintos niveles de:

- **Lo que una persona dice** (estructura superficial de la comunicación), y
- **Lo que una persona piensa** (estructura profunda de la comunicación), y que solamente nos dirá si conseguimos que el cliente “exprese” lo que realmente le pasa (a él).

El cliente a veces, puede tener una idea muy clara y completa de lo que pretende decir. A eso es lo que se llama **estructura profunda** de la comunicación. Pero al hablar no consigue manifestarse así (o por algún motivo no lo quiere hacer de forma consciente), y a eso se le llama **estructura superficial**. Con esta última sin duda, se pierde información.

Para intentar evitar esta pérdida de información, cuando evidentemente vemos que esta información es importante, se utiliza uno de los recursos de la Programación Neurolingüística (PNL), que es el **metamodelo**<sup>(7)</sup>.

Llamamos **metamodelo** a un conjunto de preguntas que te permiten reunir informaciones que especifiquen la experiencia de alguien, para poder conseguir una mejor representación de la misma. Puede usarse para recoger información, aclarar significados, identificar limitaciones y abrir nuevas opciones. Para clarificar el mensaje, para precisarlo, para evitar engaños o autoengaños, para concretar cómo se traducen los pensamientos en palabras. En definitiva, **para ver cómo explorar lo que la persona expresa y no cómo voy a interpretar a partir de mis experiencias**.

Este modelo lingüístico fue concebido por *Richard Bandler y John Grinder*.

Conocer la disciplina del metamodelo del lenguaje es una herramienta idónea para recuperar la información oculta en el diálogo. Es un sistema que permite recuperar desde la estructura profunda del cerebro toda la información oculta faltante en la verbalización.

Para entender cómo realizar el paso de la estructura profunda a la estructura superficial de la comunicación (en el diálogo con nuestro cliente), veamos también el modelo que definió *Robert Dilts* para reflexionar sobre el cambio personal.

*Robert Dilts*, uno de los principales impulsores de la PNL (Programación Neurolingüística) desde 1975, juntó en su modelo ideas como: el contexto, las relaciones, los niveles de aprendizaje y la percepción de la persona.

El mismo sostiene que cuando estamos en procesos de cambio, algunas cosas son más importantes que otras. Nosotros muchas veces estamos disconformes con el trabajo, con la familia, o con lo que fuera, pero no podemos determinar en qué sentido nos afecta.

Las personas, al igual que los Icebergs, presentamos zonas visibles a otros (en realidad la parte más pequeña) y una gran masa de hielo bajo la superficie que, en principio, no es visible a otros (y en ocasiones, ni tan siquiera a nosotros mismos).

---

<sup>(7)</sup> "Habilidades para recibir al cliente", capítulo 5 del libro "Gestión de quejas y reclamaciones" de José María Acosta.

En la siguiente imagen de la **Pirámide Neurológica de Robert Dilts o Pirámide de Niveles** se ve muy clara la diferenciación entre ambos niveles.

Cuadro 5. Pirámide Neurológica de Robert Dilts o Pirámide de Niveles



Fuente: <http://www.grupotalentia.com/formaci%C3%B3n-y-desarrollo/>

En la parte visible está la zona del entorno y en aquella donde actuamos con nuestros comportamientos.

- **Entorno:** Aquello a lo que reaccionamos, lo que nos rodea y las demás personas con las que entramos en contacto.
- **Comportamiento:** Las acciones específicas que llevamos a cabo en cada instante de nuestra vida y nuestro comportamiento se basa fundamentalmente en acciones no conscientes.

A nivel más profundo, y no visible estarían otros niveles como la capacidad, las creencias, la visión o valores y la identidad.

- **Capacidad:** Grupos o conjunto de comportamientos, habilidades generales y estrategias que empleamos en la vida. Se han conformado por nuestro proceso de aprendizaje y experiencias vitales. Muchas de nuestras capacidades están en el inconsciente y es importante tratar de comprender cómo hacerlas aflorar para hacerlas útiles y aplicables en nuestra vida cotidiana.
- **Creencias:** Son las diversas ideas que tenemos acerca de cómo funciona nuestra vida, las relaciones y el mundo en general. Podemos pensar acerca de ellas como filtros previos de nuestra concepción del mundo y son, junto con los valores, las fuentes más importantes de nuestra forma de Ser y Estar en la vida.
- **Valores:** los valores humanos son una serie de principios universales por los que se rigen la mayoría de las personas. Nos sirven de guía para saber cómo conducirnos para vivir armónicamente en comunidad y evo-

lucionar juntos. Estos valores no están determinados ni por la cultura ni por la religión ni por el tiempo ni por ningún otro condicionante. Son innatos al ser humano, perdurables en el tiempo y trasladables a cualquier lugar del mundo.

- **Identidad:** la identidad personal es la percepción individual que una persona tiene sobre sí misma; es la conciencia del existir. Son una serie de datos que se adquieren a lo largo de la vida, capaces de moldear el patrón de conducta y la personalidad. Su desarrollo comienza cuando el niño, ya consciente tanto de la presencia de otros como la suya en el mundo, paso a paso procesa el papel que representa para la sociedad.

Este modelo nos es útil para establecer la base de cómo el empleado debe abordar la queja con el cliente y de cómo acercarse al conflicto sin evitarlo.

Antes sin embargo, también debemos tener en cuenta que **todo ser humano omite, generaliza y distorsiona**. Y esto puede llegar la mayoría de las veces a vaciar de contenido lo que el cliente nos cuenta.

- **El principio de omisión:** es un proceso que permite ignorar elementos para ir directamente a lo esencial.

En la **omisión**, se omiten normalmente detalles que se entienden innecesarios. Se utiliza para simplificar (seleccionando sólo la parte de la estructura profunda que se considera útil para transmitir el mensaje).

- **El principio de generalización:** son las conclusiones globales que sacamos basadas en una, dos o más experiencias para comprender o interpretar la realidad.

En la **generalización**, se generaliza al “todo” o “nada”, o se emiten juicios con base insuficiente y a veces resultan ambiguas. Una vez que hemos sacado conclusiones sobre algo, lo volvemos a interpretar de la misma manera.

- **El principio de distorsión:** se produce cuando realizamos cambios o sustituciones de datos en nuestra experiencia realizando representaciones erróneas de la realidad.

En la **distorsión**, realizada de forma involuntaria o intencionada (cosa que puede ocurrir con frecuencia si se trata de una queja) está basada en creencias de la persona, muchas veces limitadoras. Eliminar distorsiones en la conversación con el cliente, nos ayuda a crear nuevas conexiones, eliminar falsas presuposiciones y evitar malentendidos.

Utilizar la técnica del metamodelo del lenguaje, nos puede ayudar a establecer un diálogo más rico con nuestros clientes con los siguientes objetivos:

- **Encontrar la información perdida** derivada de la interpretación y proceso de filtrado que las personas hacemos de la realidad.

- **Identificar distorsiones** e interpretaciones personales para así poder contrastarlas con nuestro mapa mental. Esto ayudará a acercar las posturas y llegar a un entendimiento y solución conjunta.
- **Descubrir las limitaciones** que pueda tener el cliente con respecto a su interpretación de la realidad (su paradoja).
- **Buscar objetivos comunes** que conviertan las relaciones personales o profesionales en algo sostenible y beneficioso para ambas partes.
- **Detectar las necesidades concretas** de nuestros clientes.
- **Atender y gestionar de mejor manera el malestar y el conflicto** provocado por interpretación individual de las diferentes situaciones que puedan darse en la relación con el cliente.

## 6. Instancias previas para la solución del conflicto en toda la organización

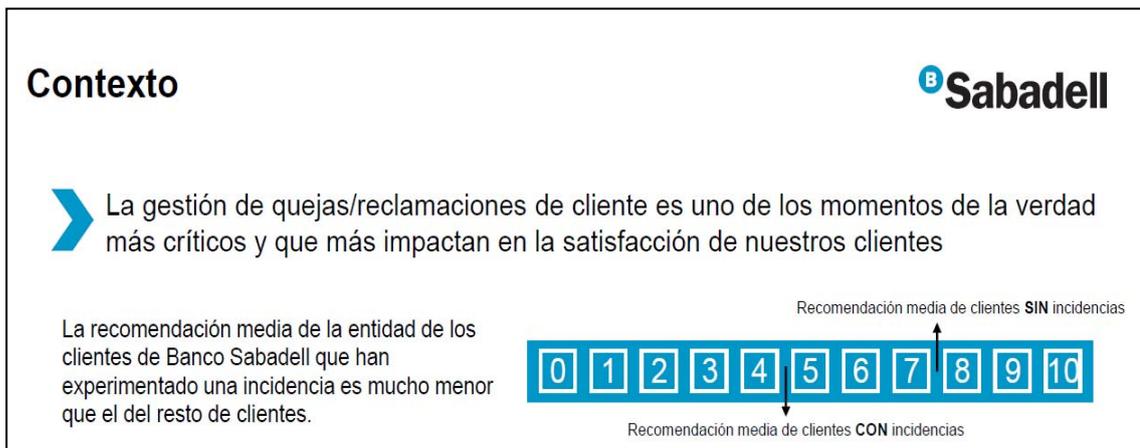
### 6.1. Registro y atención de quejas en toda la organización

Es importante disponer en nuestras compañías, no solo un departamento o servicio especializado de atención a clientes (establecido con carácter obligatorio en la normativa), sino también un **proceso global de registro y atención de quejas en toda la organización**. Sobretodo en aquellas áreas que más interactúan con nuestros clientes (como por ejemplo los distribuidores o los Contact Centers de servicio).

La gestión de quejas y reclamaciones de cliente es uno de los “momentos de la verdad” más críticos y que más impactan en la satisfacción de nuestros clientes.

En **Banco Sabadell** por ejemplo, después de contrastar los resultados de la encuesta de NPS de sus clientes, pueden constatar que la recomendación media de la entidad de los clientes que han experimentado una incidencia es mucho menor que el resto de clientes.

**Cuadro 6. Correlación entre una queja/incidencia de un cliente y su valoración en el NPS**



*Fuente: publicación interna de Banco Sabadell*

Por tanto, para empezar un buen proceso de mejora y conseguir una mayor satisfacción de nuestros clientes, **interesa conocer muy bien su motivo de insatisfacción, así como el producto, proceso o servicio afectado que ha originado su queja**. Es por ello, que en Banco Sabadell se ha realizado una evolución en el proceso de registro global de quejas y reclamaciones de la entidad.

Este sistema de registro global, permite conocer los motivos de queja e insatisfacción de un cliente con cualquiera de sus productos y/o servicios que comercializa.

A continuación una imagen del formulario utilizado en el **modelo de centralización de las quejas y reclamaciones de clientes en Banco Sabadell**.

**Cuadro 7. Portal de Quejas y Reclamaciones de Banco Sabadell**

Fuente: publicación interna de Banco Sabadell

Se trata de un canal único para el registro de quejas y reclamaciones, en el que cualquier centro que recibe una queja o una reclamación, principalmente las oficinas y los contact centers como distribuidores, deben registrarla (sea esta por escrito/formal o verbal/informal) a través de una herramienta de ticketing integrada en su intranet corporativa.

**Cuadro 8. Circuito de comunicación de quejas y reclamaciones**



Fuente: publicación interna de Banco Sabadell

## 6.2. Formulario público de bienvenida a la queja

Según comentaba anteriormente, debido a la connotación negativa del conflicto a nivel cultural, el fracaso en la gestión se percibe por tener un alto porcentaje de quejas de los clientes. Esto no debe ser así. Hemos de romper con esta idea!

Al registrar las quejas de los clientes y darles evidentemente eso sí, un trato diferencial a las mismas, la organización ya está evidenciando un compromiso con sus clientes y estos se sienten escuchados por la entidad. Esto no puede nunca ser un fracaso, siempre y cuando lo sepamos hacer bien!

En la mayoría de organizaciones, casi el 50 por ciento de los clientes no se molestan en quejarse. Y de los que sí se quejan, quizás no registramos ni atendemos correctamente las mismas. La ausencia de quejas no es, por lo tanto, una indicación real de una gestión eficaz.

Las organizaciones inteligentes deben alentar a sus clientes a decir su opinión y proporcionarles los medios necesarios para hacerlo. **¿Por qué no un formulario público de sugerencias?** El cliente nos ayuda a construir un mejor producto o servicio acorde a sus posibles necesidades cambiantes y se siente a su vez partícipe e importante para la entidad. Esto vincula al cliente con la organización.

La satisfacción del cliente no es un escenario absoluto, sino que depende mucho de las interacciones: comentarios, elogios, sugerencias y también las quejas.

### **¿Y por qué no entonces también un formulario de Bienvenida a la queja?**

Adicionalmente a facilitar al cliente el proceso de comunicarnos una queja, estas son una forma de recibir comentarios de los clientes y por lo tanto, son medios también necesarios para poner en práctica planes de mejora. Son también una manera útil de acercarnos al cliente y comprender mejor sus necesidades. El cliente por tanto, nos ayuda a mejorar nuestros productos y servicios y él se siente escuchado y tenido en cuenta. Esto también vincula y fideliza al cliente repito, si lo sabemos atender bien!

### 6.2.1. Caso real de la empresa NRMA

Esta última iniciativa se ha llevado a cabo por la empresa National Roads and Motorists Association (NRMA). Ganadores del Australian Quality Award en 1992. La NRMA se creó para brindar servicios a los usuarios de la carretera y promover los intereses de los automovilistas. Algunos de los servicios proporcionados por NRMA incluyen: servicio de emergencia en carretera, seguros, asesoría de inversiones, finanzas, técnico, legal, turismo y viajes, entre otros.

NRMA comenzó su viaje con calidad en la década de 1980, desde círculos de calidad hasta un concepto completo implementado en cuatro principios, que incluyen:

- Satisfacer a sus clientes,
- Mejorar continuamente a través de pequeños pasos
- Involucrar a todos en la mejora, y
- Control a través de la medición y la estadística.

Es decir, la cultura de servicio al cliente de NRMA se basa en la creencia de que **la satisfacción de los clientes y la mejora continua es tarea de todos**. Los clientes son atendidos mediante el despliegue de equipos de calidad en todos los niveles. Para que el manejo de las quejas no sea contrario a la cultura de servicio. En este sentido, NRMA emprendió dos iniciativas clave:

1. **Diseñar un formulario de “bienvenida a una queja”** para facilitar el proceso de reclamación al cliente, y
2. **Diseño de un proceso para el manejo de las quejas lo más cerca posible de la fuente**, eliminando la práctica anterior que exigía que las quejas se registraran formalmente por escrito. En este sentido y para conseguir un manejo efectivo de las quejas, se hace necesario cumplir con algunos principios como:
  - Preparación de los equipos de gestión de primera línea para la toma de decisiones (hasta su máximo límite de autoridad y conocimiento).
  - No transferir al cliente a más de una persona para resolver la queja.
  - Determinar a la persona en la mejor posición para ayudar a resolver el asunto, desde el primer contacto con el cliente.
  - Si la queja no se puede resolver a satisfacción del cliente, se deben explicar los pasos adicionales en el proceso de la queja.

### **6.3. Preparar la organización para que sea receptiva a las quejas**

Para que una organización sea receptiva a las quejas, es necesario crear una cultura receptiva. Según *Edgard Shein*, (psicólogo suizo experto en desarrollo organizacional, procesos de cambio y desempeño individual y organizacional e inventor del concepto de cultura corporativa), nos dice que **la cultura es un modelo de supuestos básicos compartidos por un grupo**. En nuestro caso, por una empresa.

Coloquialmente, podríamos decir que cultura es lo que los demás esperan que uno haga, habitualmente sin decírselo.

A veces la cultura no está bien arraigada y los valores de la organización no se corresponden fielmente con los comportamientos de los distintos empleados. Esto puede pasar. Somos personas y como personas individuales (aunque formemos parte de un grupo o colectivo de empresa), somos únicas. Y nuestros pensamientos y creencias dependerán de nuestras vivencias y significados tácitos que hemos ido dando a las cosas durante nuestra vida. Esto es lo que se conoce formalmente como *“efecto halo”*.

Respecto a la materia que nos ocupa, sobre qué atención hay que dar a las quejas de los clientes, podríamos encontrarnos con dos culturas muy distintas según la forma de pensar y comportamientos de las personas de la organización:

- Organizaciones que piensan que las quejas son una impertinencia del cliente “quejoso”, o por el contrario,
- Organizaciones que piensan que las quejas son la mejor de las informaciones de un cliente, a quien le pasa algo (a él).

Ambas creencias son muy distintas. Si pienso que es un quejica tendré un resultado de esa interacción con el cliente. Y si creo que algo le pasa, tendré otro resultado de esa misma situación. Casi siempre nuestras formas de pensar sobre una situación condicionan el resultado de nuestra interacción.

La cultura definirá lo que hay que hacer con ellas. El comportamiento de todos y cada uno de los empleados de la empresa, desde los directivos hasta el último empleado de la empresa, será el reflejo de si la organización entiende realmente cada crítica del cliente como una oportunidad de avanzar, de corregir algo que se puede mejorar y de tratar de fidelizar a los clientes.

**Crear una cultura receptiva a la atención eficaz de las quejas, como elemento estratégico de mejora continua**, es algo que hay que generar desde dentro, empezando por el convencimiento claro de la dirección general de que generar el máximo posible de quejas y considerarlas como una inversión, “como un regalo”, es el mejor y más barato modo de acercarse a una cultura de mejora continua.

De igual modo, en una cultura orientada a promover y aprovechar las quejas para mejorar y crecer, **los clientes internos también deben tener oportunidades de expresar sus quejas** y de que sean debidamente aprovechadas e incentivadas para que se comuniquen internamente a los directivos.

### **6.3.1. ¿Cómo crear una cultura receptiva a las quejas**

Convencer a la gente de que las quejas son realmente una ayuda y no un “incondio” no es fácil. **Convertir las quejas en riqueza para la mejora continua, supone un cambio cultural importante para la organización:**

- Debe haber una **difusión interna muy clara a todos los empleados** de esta filosofía de empresa. No se trata sólo de emitir un comunicado y esperar resultados. Debe acompañarse con actitud para **convencer a todo el mundo de que cada reclamación supone una información importante para la compañía**. Que cada reclamante no es solo una persona molesta, sino una posible ayuda para el negocio. Debemos intentar que los comportamientos de los empleados vayan alineados a la cultura de la empresa.
- Debe existir un protocolo adecuado para sustentar esta filosofía, con **instrucciones adecuadas para atender a los clientes y con autorización suficiente para tratar con flexibilidad las quejas que surjan**. La decisión debe tomarse en el puesto más bajo que disponga de la capacidad y de la información para hacerlo. En general, las decisiones tomadas más cerca de la base suponen un ahorro importante para la organización. Como la best practice que veíamos antes en la empresa NRMA.
- Se trata de **cocrear con el cliente la mejor solución**, con el fin de retenerlo y fortalecer su vínculo y relación con la empresa. No hay que olvidarse de la fórmula que visualiza el “yo compañía”, frente el “tu consumidor” y evolucionar hacia la fórmula que visualiza el “nosotros” (el cliente como parte interna de la compañía, como “socio”). No se trata de tener un equipo de personas que trabaja “para el cliente”, sino un equipo que trabaja “con el cliente”. Debemos **preparar a las personas con estrategias de interacción para “conectar con los clientes” y buscar soluciones conjuntas que maximicen la satisfacción y fidelización del cliente**.
- Es imprescindible la creación de una unidad encargada de recoger, trasladar y resolver las quejas. Con un **equipo capacitado y con las habilidades suficientes para atender a los clientes con la finalidad de incrementar su satisfacción y fidelizarlos**. Ahora bien, se pretende que la responsabilidad no sea únicamente de este departamento concreto de la empresa, sino **trasladar esta responsabilidad a todos los integrantes de la organización, especialmente a la primera línea de atención al cliente**.
- **De cara al cliente, debe darse difusión de los canales de reclamación de la compañía** (como el teléfono, dirección o correo electrónico) de esta unidad de atención para ellos y del modo más sencillo para contactar con ella. Y por qué no recordemos, de un formulario de Bienvenida la queja! También es recomendable establecer una línea de teléfono gratuita.

Esta cultura acaba dando lugar a una determinada **política de aceptación de quejas y de mejora continua o de calidad**, que requiere analizar no sólo las quejas, que siempre serán minoritarias, sino también cualquier insatisfacción de una mayoría de clientes que nunca la va a expresar.

Esto supone la necesidad de conseguir la máxima información útil posible para la mejora continua. Para ello y resumiendo, la empresa debería:

- **Promover una cultura de cara a la mejora continua,**
- **Promover una política de aceptación de quejas de los clientes** (también del cliente interno). Contemplarlas como lo que son: una información valiosa y aceptarlas de forma positiva.
- **Promover un cambio de opinión en la plantilla respecto a las reclamaciones.** Facilitar que nos lleguen, aunque esto sea contrario al sentir habitual de las personas.
- **Adecuar la estructura de la organización a esta nueva política.**
- **Establecer un protocolo para propiciar la llegada de información de los clientes insatisfechos,** como pueden ser las encuestas transaccionales en determinados momentos del proceso o post-servicio.
- **Formar al personal necesario para liderar quejas con los clientes.** Y esto, hay que entender que va más allá de atender la reclamación. No es suficiente encargar a cualquier recién contratado la tarea de atender estas reclamaciones. Es preciso algo bastante más complicado si se desea enseñarles a comunicar y dialogar con el cliente, recabar la información que se precisa, conocer el motivo real de la insatisfacción del cliente, cocrear una solución, identificar el origen o fallo del proceso o servicio y trasladar esta información con el fin de mejorar permanentemente. **Esta formación debe incluir además, otros temas muy importantes como la inteligencia emocional y estrategias de interacción con los clientes.**
- Y por último, **hacer que esta información llegue directamente a la dirección general.**

### **6.3.2. Propuesta de una herramienta para la valoración interna sobre la tenencia de un sistema efectivo de gestión de quejas y reclamaciones**

**¿Cómo podemos saber si nuestra organización está preparada para afrontar una buena gestión de las quejas y reclamaciones de clientes?**

Para ayudar con el proceso de desarrollo de una cultura que no sea contraria a la idea de recibir, aceptar y manejar quejas, se incluye en este documento una propuesta de herramienta de auditoría que se creó inspirada en el trabajo de *Blazey (1997)*<sup>(8)</sup> y estudiando las mejores prácticas aplicadas en todo el mundo.

Esta sería la estructura de dicha herramienta para valorar la eficacia del proceso de gestión de quejas y reclamaciones:

- Resolución efectiva de las quejas.
- Recuperación de la confianza del cliente.
- Aprendiendo de las quejas.
- Difusión de información a todos los empleados relevantes para eliminar las causas de las quejas y conocer mejor los requerimientos del cliente.
- Agregación de información de quejas de clientes de todas las fuentes para evaluación y uso en toda la organización.
- Creación de acciones sistemáticas para mejorar a través de las quejas.
- El análisis y el establecimiento de prioridades para las mejoras deben establecerse a través del posible impacto en los costes de las quejas (incluido el coste de perder clientes).
- Un sistema de quejas efectivo debe ser capaz de convertir a un cliente insatisfecho en un cliente satisfecho y leal.

El sistema de valoración consiste en valorar en base a una mayor o menor aplicación de una serie de best practices recogidas de los ganadores del *Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige (MBNQA)*.

El *Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige (MBNQA)* es un premio establecido por el Congreso de los Estados Unidos en 1987 para crear conciencia sobre la gestión de la calidad y reconocer a las empresas estadounidenses que han implementado sistemas exitosos de gestión de la calidad.

---

<sup>(8)</sup> *Blazey, M.L. (1997), Insights to Performance Excellence, American Society for Quality (ASQ), Quality Press, Milwaukee, WI.*

A continuación os detallo las que serían **las mejores prácticas** de los ganadores de MBNQA, en las que se basa esta propuesta de herramienta de valoración. Las completaremos con la preparación del personal en el proceso de liderazgo de quejas y reclamaciones que hemos visto a lo largo del documento. De modo que sea una herramienta que nos sirva para hacernos una primera valoración sobre si nuestra organización está preparada o no, para afrontar el liderazgo de las quejas y reclamaciones de clientes.

- 1) Se utilizan varios métodos para garantizar la **facilidad de contacto con el cliente**, las 24 horas del día si es necesario (por ejemplo, números de teléfono gratuitos, localizador para el personal de contacto, encuestas, entrevistas, grupos de discusión, tableros de anuncios electrónicos).
- 2) Se identifican los **requisitos para establecer relaciones** y pueden incluir factores como el conocimiento del producto, la capacidad de respuesta de los empleados y diversos métodos de contacto con el cliente. En este punto incluiríamos el disponer la **formación y preparación del personal en el liderazgo de quejas** que hemos visto.
- 3) Los **empleados** que están en contacto con el cliente, están **facultados para tomar decisiones para abordar las inquietudes de los clientes**. Esto es, están preparados a nivel de relación y disponen de autonomía suficiente para la toma de decisiones y aplicación de herramientas como descuentos o compensaciones.
- 4) El personal está preparado para mantener un **contacto efectivo con el cliente**. Es decir, desde la conexión emocional para dejar expresar e identificar el motivo real de la queja del cliente y construir una solución conjunta a la situación.
- 5) Los **objetivos con resultados en la mejora de la experiencia de cliente**, se establecen para todos los empleados cuyo trabajo es estar en contacto de forma regular con los clientes.
- 6) **El desempeño de los empleados frente a estos objetivos, se mide y se realiza un seguimiento periódico.**
- 7) **Existe un protocolo para garantizar que las quejas de los clientes se resuelvan de manera rápida y eficaz.** Con capacidad del empleado para la interacción emocional con el cliente y para el manejo de conflictos creativos.
- 8) **Las quejas y preocupaciones de los clientes se resuelven en el primer contacto.** Esto a menudo significa capacitar a los empleados de contacto con los clientes y otorgarles autoridad para resolver una amplia gama de problemas.

- 9) **Los datos de la queja se rastrean y se utilizan para iniciar una acción correctiva** rápida para evitar que el problema se repita.
- 10) La configuración de la **prioridad de resolución de quejas** se basa en el posible impacto en los costes de las decisiones del cliente para comentar/recomendar el producto o servicio a otros.
- 11) **Los procedimientos se implementan y se evalúan** para garantizar que se inicie el contacto con el cliente para hacer un seguimiento de las transacciones recientes y establecer relaciones. Disponer de un sistema que tenga feedback inmediato de la interacción (como encuestas transaccionales para conocer la satisfacción del cliente).
- 12) **Se busca retroalimentación sobre la efectividad del servicio.** Feedback y valoración inmediata del cliente.
- 13) Existe un **enfoque sistemático para evaluar y mejorar el servicio y las relaciones con los clientes.**
- 14) **Los comentarios de los clientes y empleados se utilizan sistemáticamente en el proceso de mejora.**
- 15) **Existen planes de capacitación y desarrollo y procedimientos de reemplazo para los empleados de contacto con el cliente,** donde se incluyen también capacidades de interacción y conflicto creativo, adicionalmente a las competencias y conocimientos de productos, procesos y servicios.
- 16) **Los estándares objetivos de servicio al cliente se han derivado de las expectativas del cliente** (por ejemplo, indicadores sobre la puntualidad, la cortesía, la eficiencia, la flexibilidad, la minuciosidad o la exhaustividad).

Estas prácticas deben valorarse objetivamente con escalas numéricas, en base a su **importancia** (escala del 1 al 5) y a su **efectividad** (escala del 1 al 10). A continuación se muestra el formulario tipo de esta herramienta.

## Cuadro 9. Herramienta de auditoría para valorar sistemas de gestión de quejas de clientes

Table A1 Auditing customer complaints management systems

| Best practice application from MBNQA winners  | Degree of importance     |                          |                          |                          |                          | Degree of effectiveness  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   | Not important at all     | Relatively important     | Very important           |                          |                          | Not effective at all     |                          |                          |                          |                          | Relatively effective     |                          |                          |                          |                          | Extremely effective      |                          |
| 1. Several methods are used to ensure ease of customer contact, 24 hours a day if necessary (for example, toll-free numbers, pagers for contact personnel, surveys, interviews, focus groups, electronic bulletin boards) | <input type="checkbox"/> |
| 2. Requirements for building relationships are identified and may include factors such as product knowledge, employee responsiveness, and various customer contact methods  | <input type="checkbox"/> |
| 3. Customer-contact employees are empowered to make decisions to address customer concerns  | <input type="checkbox"/> |
| 4. Adequate staff are available to maintain effective customer contact  | <input type="checkbox"/> |
| 5. Performance expectations are set for employees whose job brings them in regular contact with customers   | <input type="checkbox"/> |
| 6. The performance of employees against these expectations is measured and tracked  | <input type="checkbox"/> |
| 7. A system exists to ensure that customer complaints are resolved promptly and effectively   | <input type="checkbox"/> |
| 8. Complaints and customer concerns are resolved at first contact. This often means training customer-contact employees and giving them authority for resolving a broad range of problems                                 | <input type="checkbox"/> |
| 9. Complaint data are tracked and used to initiate prompt corrective action to prevent the problem from recurring   | <input type="checkbox"/> |
| 10. Problem resolution priority setting is based on the potential cost impact of customer decisions to repurchase or recommend the product or service to others   | <input type="checkbox"/> |
| 11. Procedures are in place and evaluated to ensure that customer contact is initiated to follow up on recent transactions to build relationships   | <input type="checkbox"/> |
| 12. Feedback is sought on the effectiveness of service  | <input type="checkbox"/> |
| 13. A systematic approach exists to evaluate and improve service and customer relationships   | <input type="checkbox"/> |
| 14. Feedback from customers and employees is systematically used in the improvement process   | <input type="checkbox"/> |
| 15. Training and development plans and replacement procedures exist for customer-contact employees  | <input type="checkbox"/> |
| 16. Objective customer service standards have been derived from customer expectations (for example, timeliness, courtesy, efficiency, thoroughness and completeness)  | <input type="checkbox"/> |
| Overall actual score  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
| Max: 160 <input type="checkbox"/>   |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |

Fuente: artículo "Managing customer dissatisfaction through effective complaints management systems".



## 7. Gestionar la insatisfacción del cliente a través de un sistema efectivo de gestión de quejas

Está claro que la mayoría de las organizaciones de hoy día, en su búsqueda de crecimiento e innovación, ponen al cliente en primer lugar. Por lo tanto, la clave empresarial basada en ofrecer el máximo valor al cliente, significa que los errores no se toleran y los productos y servicios de inferior calidad, así como los procesos mal definidos o administrados, harán que ciertas empresas no continúen en el mercado.

Los desafíos para cualquier organización que desee tener éxito en el mercado global deben comenzar con el reconocimiento de que “el cliente es el Rey” y que todo el propósito de cualquier organización es **complacer** a los clientes y grupos de interés y luego ser rentable. ¡No al revés!

*David Garvin, uno de los gurús en el campo de la calidad del servicio, escribió que: “Alta calidad significa **complacer a los clientes**, no solo protegerlos de la molestia” (Garvin, 1988) <sup>(9)</sup>*

La palabra “**complacer**” significa un enfoque dirigido a trabajar más allá de los meros requisitos básicos y **desarrollar relaciones intrínsecas y de largo plazo con el cliente**.

**La verdadera ventaja competitiva de las compañías, se establece a través de una excelente atención al cliente.** La misión de una compañía no solo se realiza cuando los productos son utilizados y satisfacen al cliente. Se hace necesario “tomar la temperatura de su piel diariamente” en las distintas oportunidades de interacción que tengamos con él. También en el momento donde el cliente nos traslada una queja.

En el desafío de la gestión de quejas y reclamaciones de clientes, y para que una compañía tenga éxito en el mercado, debemos dar un enfoque eficaz para tratar dichas quejas, mediante la innovación y la creatividad.

Como dijo el presidente de British Telecom (BT) en un artículo en el Financial Times: *“El día que dejemos de recibir las quejas de los clientes es el día en que comenzaré a preocuparme por el futuro de BT”.*

Sin duda esto es así, pero la advertencia no es tanto por el hecho de recibir o no las quejas, sino en el tratamiento que hagamos de ellas y el enfoque utilizado para gestionarlas.

---

<sup>(9)</sup> Garvin, D.A. (1988), *Managing Quality*, John Wiley & Sons, New York, NY.

El gran problema de las organizaciones, es que sufren de una falta de enfoque sistemático para la gestión de las quejas de clientes y en muchos casos, alguna o varias a la vez de las siguientes premisas, se cumplen:

- No reconocen la importancia de las quejas de los clientes a nivel estratégico.
- Están mal equipadas en términos de sistemas y procesos para registrar y procesar las quejas.
- No son competentes en la medición en áreas como la satisfacción del cliente y de las quejas.
- Tienen culturas adversas y demasiado prácticas de “culpa y reprimenda”
- No han adoptado el concepto de gestión de la calidad y sus conceptos relacionados.

El proceso de complacer al cliente ante una situación conflictiva, se debe llevar a cabo a través de la escucha activa, con la identificación de la queja que subyace y molesta al cliente, con soluciones innovadoras en el proceso que satisfaga la satisfacción de la queja y cuidando nuestra relación con él como una estrategia de fidelización que hará incrementar la satisfacción de la relación del cliente y perdurar en el tiempo nuestra vinculación con él.

En base a estos principios, veamos cual podría ser una buena propuesta de actuación para la gestión de conflictos con clientes.

## **7.1. Propuesta de protocolo de actuación para la gestión de conflictos**

La gestión de conflictos es uno de los temas que más preocupa a quienes buscan la excelencia en el servicio. Dependiendo de cómo se gestionen las quejas de un cliente, se decidirá su destino: perderlo definitivamente, o recuperar su confianza e incluso fidelizarlo.

Mediante la aplicación de la gestión profesional de quejas, se puede lograr la satisfacción de las quejas. Este tipo específico de satisfacción conduce a cambios positivos en la actitud, al boca a boca positivo y a una mayor disposición a comprar nuevamente al mismo proveedor. Por el contrario, la insatisfacción de la queja tiene el potencial de empeorar la situación, estimular el boca a boca negativo y llevar a los clientes a la competencia.

Teniendo en cuenta esto, es extremadamente importante para las empresas entender el concepto de satisfacción de las quejas y descubrir qué esperan los clientes que reclaman, qué aspectos de la respuesta de la empresa evalúan y cuáles de estos aspectos evaluados influyen en su comportamiento de compra.

En una buena gestión de conflictos se persiguen varias cosas:

1. Cortar lo antes posible la propagación negativa. La mala prensa puede provocar un daño con coste muy elevado para la compañía.
2. Detectar los problemas internos que las causan y aprender de los errores.
3. Recuperar la confianza del cliente y a ser posible, aumentarla!

Si un cliente se queja es porque no está satisfecho, pero nos está dando la valiosa oportunidad de reparar lo ocurrido. Y además si se queja, es porque algo le pasa (a él). Ya hemos visto que quejarse no es tampoco una vivencia divertida para los clientes.

No podemos dejar esta oportunidad a la deriva de lo que se le ocurra hacer a quien esté en ese momento atendiendo al cliente. Cada queja debe seguir un camino específico y eso requiere entrenar a todo el personal de la empresa en la atención de quejas. Tanto a través de un manual o protocolo de actuación, como con talleres de formación específicos de atención a cliente y donde se profundice en las interacciones emocionales con el cliente.

*“Las empresas deberían abordar las quejas de los clientes como una oportunidad para aumentar su reputación. Esto se puede conseguir respondiendo a cada queja con prontitud, eficientemente y con simpatía”.* Esto es lo que propone James McGrath, autor del bestseller *“El pequeño libro de las grandes preguntas del management”*.

Es aconsejable entonces, tener preparado un **protocolo de actuación para la gestión de quejas y reclamaciones de clientes** y que todo el personal de la compañía actúe de la misma manera. Estas serían algunas sugerencias a tener en cuenta en ese protocolo, con el fin de darle la vuelta a la queja de un cliente:

1. **Inmediatez a la hora de afrontar la queja.** Ante un conflicto con el cliente, lo más importante es actuar con rapidez y evitar que el cliente se enfade más por culpa de la inoperancia. La capacidad de reacción y la inmediatez son claves para aminorar las consecuencias. Una premisa para cualquier empleado de la compañía: “sea lo que sea lo que estés haciendo, una vez se presente una queja o reclamación, la prioridad será tratarla”.

Si la queja nos ha llegado a través de alguna notificación de entrada (sin atención de forma on-line), es necesario establecer un compromiso de contacto con el cliente en máximo 24 o 48h. Nunca más. Aconsejable también el factor de personalización del gestor y accesibilidad al mismo. Es decir, presentarse como gestor de la queja, con nombre y apellido y ofrecer siempre algún medio de contacto como un e-mail o teléfono.

2. **Preguntar al cliente para que exprese su mayor molestia.** La gran mayoría de expertos coinciden en que lo primero que hay que hacer es dejar al cliente que se exprese. Tenga o no razón, él siente que la tiene. Pero esta técnica no suele ser muy efectiva. El cliente está alterado, con una actitud nerviosa o agresiva de la que hemos de salir. Debemos mantener la calma. Una disposición tranquila y respetuosa nos permitirá afrontar mejor la situación y al cliente, tras los primeros momentos de enfado. No debemos entrar en argumentos para dejar claro que él no tiene la razón. Si lo hacemos, perderemos un cliente.

Muchas veces el cliente no sabe ni siquiera qué le molesta en realidad. Debemos atender la queja y preguntar a la persona para ser conscientes de qué le pasa verdaderamente, y desde ahí construir entre ambos un plan de salida, una alternativa. Cuando nos quejamos, lo primero que sale por nuestra boca no es la queja real. Una cosa es de qué se queja el cliente y la otra qué le molesta, y suelen ser cosas diferentes. Es por ello que nuestra estrategia no será la de dejar expresarse para que se estanque y recuerde por más tiempo su insatisfacción, sino que preguntaremos para que se exprese, y nos revele su mayor molestia. Expresión viene de “ex-presión”, sacar fuera la presión que se ha generado en nuestro cuerpo al no expresar lo que nos ocurre. Es importante además, ser conscientes que cuando alguien está en un estado alterado, la capacidad para buscar soluciones suele ser limitada. Nos interesa centrarnos en los hechos ocurridos y en el diálogo con el cliente, para hallar la molestia real y buscar la mejor solución a la situación planteada.

3. **A continuación debemos asumir la responsabilidad de la compañía.** Nadie es perfecto. Todo el mundo puede cometer errores y es importante que la compañía saque, en ese momento, su lado humano. Si se comete un error, debemos reconocer nuestra parte de culpa. El cliente quiere saber que la compañía es consciente de la experiencia que le ha causado.

Es recomendable pedir disculpas incluso antes de conocer la situación, con el fin de que el cliente observe que se encuentra con una disposición amable y comprensiva por parte de la compañía. Esta será nuestra estrategia de acercamiento, desde la vía emocional y constituyendo así un vínculo con el cliente que nos ayudará a calmar el estado emocional del cliente y a abrir un espacio en el que pueda expresarse abiertamente.

4. **Escucha al cliente y muestra interés por ayudar.** Los clientes quieren sentirse escuchados, así que debemos escuchar bien “lo que nos quieren decir”. Por ello, se hace necesario dedicar el tiempo necesario a escuchar activamente y en palabras del cliente, cuales son los detalles de la queja y sus motivos reales. Muchos expertos opinan que hay que empatizar con él, pero esto suele ser imposible. No nos podemos poner “en sus zapatos” como se suele decir, pues no somos él. Todo este tipo de cuestiones, son erróneas en el modelo de cómo abordar situaciones complejas o paradójicas. Todo lo que es tratar de entender, racionalizar o comprender al cliente, nos lleva a abordar la situación como si fuera un problema. La escucha activa no nos compromete a ninguna solución ni petición del cliente, simplemente estamos logrando que él se sienta escuchado y atendido por nosotros (por la compañía).

Alerta! pues se trata de un momento delicado. Si el cliente percibe que no estamos prestando atención o que su experiencia no nos interesa, es probable que el nerviosismo inicial regrese. Por ello, es necesario que el cliente perciba nuestra curiosidad y nuestra presencia y total atención en lo que nos explica.

Para lograrlo, recordemos que necesitamos utilizar el metamodelo del lenguaje, esto es, identificar omisiones, distorsiones y generalizaciones del cliente, con la intención de que al aclararse nos de la opción de construir una solución. Se trata de que el cliente nos clarifique lo que más le molesta. Al clarificarlo, conseguiremos dos cosas: que el cliente “exprese” para poder poner el foco en el hecho en concreto, así como que su estado emocional evolucione favorablemente.

Tomar notas acerca de la reclamación también nos puede servir de ayuda para que el cliente perciba nuestra total atención. Cuanta más información precisa y concreta tengamos, mejor preparados estaremos para buscar una solución a la situación. También conocer realmente la información importante. Es recomendable preguntar también siempre al cliente qué es lo que él desea para resolver la situación. Pensemos que él lleva más tiempo que nosotros probablemente pensando en el asunto, y ya se haya planteado más de una alternativa. Y nos sorprendería además, la cantidad de veces que la gente tan sólo espera una disculpa por parte de la compañía (fruto quizás de una paradoja) o quizás una pequeña compensación.

Por último, para tener éxito en la gestión del conflicto, debemos mostrar entusiasmo y actitud. Los conocimientos y habilidades con los que contamos no servirán de nada si no tenemos ganas de ayudar y sobre todo, si no les demostramos que para nosotros es también gratificante poder hacerlo.

5. **Analiza la situación.** Es importante analizar cuál es la queja real del cliente, separando el hecho en sí, lo que pasa, de la molestia que causa en el cliente y este nos expresa. Hay que poner el foco en el hecho, en lo que ocurre y construir desde ahí. Si no, nos enzarzamos en debates inútiles de opiniones y puntos de vista y realidades distintas, ya que cada uno tiene la suya. No hay que destacar aquello en lo que no estamos de acuerdo, o en lo que el cliente creemos que no tiene razón (la tenga o no). Debemos construir desde el acuerdo, desde los hechos.
6. **Resume lo más importante.** Una vez el cliente nos ha expuesto la situación vivida y cual ha sido su molestia, conviene hacer una pequeña recapitulación, con el fin de fijar términos y poder aclarar algún punto que no se haya entendido bien. Además, esto servirá para demostrar al cliente, de nuevo, que su reclamación nos importa. El haber tomado notas previamente, durante nuestra interacción con el cliente, nos facilitará enormemente esta tarea.
7. **Soluciona la queja (y la molestia) del cliente.** Una vez fijados los términos de la queja o reclamación, es decir, identificados los hechos de la situación y la molestia que ha originado en el cliente, hay que ponerse manos a la obra y resolverlo. Muchas veces las situaciones que se plantean son nuevas y no tenemos la solución. Tenemos que aprender a liderar para crear una nueva solución. Una cuestión clave será si, por la naturaleza de la situación, la misma puede ser resuelta en el momento o por el contrario necesitará de un tiempo de espera, bien porque sea una situación compleja, bien porque haya que dar traslado a otra área de la compañía que tenga las competencias para solucionarla. Si es así, y es necesario esperar, el factor tiempo se convertirá en un elemento clave. Para lograr dar respuesta al cliente con una alternativa en un plazo de tiempo razonable, debemos contar con una buena interlocución y organización interna entre las áreas.

El cliente que se queja quiere que se proponga una vía de solución de forma inmediata, así que en estos casos donde se requiere de información adicional o trasladar decisiones a otras áreas, será necesario explicarle qué es lo que va a ocurrir (próximos pasos) y en cuánto tiempo (expectativas de tiempo de la solución a su problema). Una vez comunicado al cliente la solución que se va a llevar a cabo, cuanto antes quede resuelta la situación, mayor será la satisfacción con la que el cliente quedará, pudiendo convertir una queja en una oportunidad.

8. **Asegúrate de la conformidad del cliente y causa una buena sensación.** Una vez solucionada la situación, haremos el correspondiente seguimiento con el cliente para garantizar que ha quedado satisfecho con la resolución. Hacerle ver la preocupación de la compañía en su situación solo podrá tener consecuencias positivas.

Debemos intentar dejar una sensación positiva en el cliente. Pocas cosas ayudarán más que hacerle saber que haremos todo lo posible para que esa situación no se repita. Volveremos a pedir disculpas si fuera ne-

cesario, y haremos saber al cliente que su queja será tomada muy en cuenta y no caerá en saco roto.

9. **Agradece al cliente el habernos trasladado su queja y su malestar.** Nos ha brindado una excelente oportunidad para mejorar. Y esto es real. Porque no podemos saber qué hacemos mal, si nuestros clientes no nos lo cuentan. Por tanto, hemos de considerar una queja como un motivo de alegría y de agradecimiento. Sin duda, es preferible tener clientes insatisfechos que te lo cuentan y te dan la oportunidad de corregir aquellos aspectos que fallan en la empresa, que no clientes insatisfechos que no te dicen nada y nos hacen vivir en la ignorancia.
10. **Recupera la confianza del cliente y aumentala.** Este punto es el más difícil de llevar a cabo y en el que la mayoría de empresas no rematamos bien la faena. Estamos hablando de recuperar la confianza y aumentarla. Esto es muy difícil cuando un cliente está enfadado, pero no es imposible. La mayoría pensamos que con tener en cuenta los nueve puntos anteriores ya es suficiente, pero no. Esos puntos restablecen la confianza en parte y estamos tratando de reestablecerla y a ser posible aumentarla.

¿Y qué podemos hacer para recuperar el valor perdido? Pues eso que no nos suele gustar a la mayoría de las empresas y que es “Rascarnos el bolsillo”. Restablecer el valor perdido sería darle al cliente más de lo que ha contratado, de forma gratuita. Es decir, ofrecer algún tipo de recompensa al cliente como modo de desagravio. Por ejemplo, un descuento en los productos que tiene contratado o para próximas contrataciones, ofrecer algún regalo, reembolso de cuotas, disculpas públicas, agradecimientos, etc. Establecer políticas de compensación en el proceso de quejas y reclamaciones nos ayudará en la recuperación de la confianza con el cliente. Estas compensaciones deberán tener en cuenta las circunstancias del caso, las obligaciones legales, éticas, y las buenas prácticas del negocio.

En ocasiones es el cliente quien mal interpreta una información o “no lee la letra pequeña” de una promoción por ejemplo. En estos casos, lo mejor es explicar al cliente como son las condiciones de venta o prestación, pero mimarlo un poco y hacerle una concesión siempre que sea posible. Aclararle que la misma se hace sólo por ser él un cliente: especial, nuevo, recomendado y que se otorga por esta única vez. Acto seguido, hay que revisar aquello que causó el mal entendido para que no se repita en futuras ocasiones.

Hemos pasado de convertir un “boca a boca” negativo con el coste que eso tiene, a un “boca a boca” positivo con el ahorro que eso conlleva. Este pequeño-gran truco puede resultar tremendamente efectivo. Aunque pueda parecer que es “perder dinero” es una de las mejores inversiones y publicidad más barata que se puede hacer.

Recordemos que en la gestión de quejas y reclamaciones el objetivo es doble: por un lado, solucionar el problema que el cliente plantea sin que éste vaya a mayores, y por otro lado conseguir, a través de dicha resolución y un magnífico trato, que la opinión del cliente acerca de nuestra compañía no sólo se deteriore, sino que incluso mejore.

**11. Solicita feedback al cliente sobre la satisfacción de la gestión de su queja.** Contactar días después para corroborar que su problema fue resuelto satisfactoriamente y verificar si podemos ayudarlo en algo más, nos dará puntos a favor para que el cliente se sienta de nuevo escuchado y bien atendido, maximizando así la satisfacción del cliente con la gestión de la queja. Esta interacción puede realizarse en modo encuesta post-servicio al cliente, solicitando una valoración objetiva sobre varios atributos sobre la gestión de la queja, como por ejemplo: la valoración de la atención recibida por el tramitador de su queja, el tiempo de gestión, la claridad de la información facilitada y la adaptación de la resolución a sus expectativas.

**12. Por último, debemos guardar constancia de todas las quejas recibidas,** y analizarlas mensualmente. Registrar no solo los hechos que generan la queja, sino también las molestias que estos han generado en nuestros clientes (los tiburones). Identificar y registrar las “molestias” de nuestros clientes, nos ayudará luego a generar estrategias de valor y de experiencia de cliente. El registro de los hechos que generan la queja (el origen) y buscar rasgos comunes, nos pueden indicar la existencia de problemas recurrentes.

La tarea no es fácil, pero con ideas claras, un personal profesional y una buena organización, la gestión de quejas y reclamaciones de la compañía será menos traumática e incluso ayudará a favorecer la fidelización de clientes.

Nadie desea enfrentarse a un cliente enfadado, pero cuando se aprende a manejar con éxito las quejas, descubrimos que en realidad son una excelente estrategia de fidelización, ya que el cliente se siente escuchado y atendido en sus necesidades. Nada satisface más a un cliente que ver como una queja o sugerencia que ha presentado causa efectos y produce mejoras.

## 8. Capítulo de conclusiones

Llevo mis últimos diez años a cargo de un departamento de soporte en la gestión de quejas y reclamaciones de clientes. Y digo “soporte”, pues nuestra relación/interacción es con el cliente interno (en nuestro caso con las oficinas bancarias que distribuyen nuestros productos y servicios). Está claro que no es lo mismo tratar con el mediador que con el cliente final en el caso de la gestión de quejas y reclamaciones, pero en todo caso, gran parte de lo expuesto aquí me resulta muy aplicable y útil para mi función.

Este año, aprovechando el lanzamiento de nuevos productos de negocio directo no comercializados a través de la red tradicional de oficinas, hemos iniciado el contacto directo con cliente final para la gestión de quejas y reclamaciones. Verdaderamente ha supuesto un reto para el equipo. Nuestra obsesión por identificar el motivo de la queja, para luego realizar propuestas de mejora en los procesos, productos y/o servicios estaba clara. Mi misión siempre ha sido la de mentalizar y motivar al equipo para comprender que las quejas son la base para la mejora continua para nuestro negocio. La novedad es sin duda, el trato directo con el cliente. Miedo? Incertidumbre? Tipo de lenguaje? Gestión del enfado? Desgaste del equipo? Surgían varias incógnitas a valorar y superar, pues como hemos visto la percepción del conflicto suele ser negativa y atender directamente al consumidor resultaba ser una nueva experiencia. ¿estamos preparados realmente para ello?

En la actualidad hay tanta evidencia del impacto negativo de no tratar las quejas de manera adecuada con los clientes, que las compañías que no nos esforcemos en su buen manejo, realmente mereceremos la pérdida de estos. Así que, me puse manos a la obra!

A finales del año pasado, y ya en mente mis dos retos para este año 2019 (interaccionar en la gestión de quejas con los consumidores/clientes finales y escribir esta tesis) me interesé por asistir a un taller sobre “como gestionar conflictos” en el Centro de Excelencia en Gestión (CEG). Allí conocí a Julián Trullén, director de ESTREM, quien hizo la exposición de la charla. Su explicación de la paradoja (desconocida para mí hasta entonces) me hizo reflexionar sobre el tema de las percepciones del ser humano, y cómo estas pueden dificultar el entendimiento entre dos personas para la solución de un problema.

Así es como empezó esta experiencia. A pesar de que ya entonces tenía claro que, al margen de ofrecer productos y servicios de máxima calidad a nuestros clientes, nuestra verdadera ventaja competitiva era establecer una excelente atención al cliente, la pregunta era ¿cómo? Establecer relaciones de confianza con el cliente, no parece a priori algo sencillo. Complacer a los clientes y hacer que sus experiencias y recuerdos con la compañía sean memorables (con ese efecto wow! del que tanto se habla), requiere muchas veces de un “toque humano”. Y es que conocer, ni que sea básicamente el funcionamiento del ser humano, y el cómo impacta la forma en que nos sentimos, nos comunicamos, interaccionamos y abordamos las situaciones, nos hace cuestionar incluso

nuestra misión en la empresa. Es decir el no “trabajar solo para gestionar quejas”, sino para “establecer relaciones con el cliente para lograr su confianza”. O no “trabajar solo para atender al cliente”, sino para “establecer vínculos emocionales con él que hagan incrementar su lealtad”

Creo de vital importancia para la continuidad en el mercado, potenciar la satisfacción de la relación del cliente con la compañía en todas las interacciones que realiza con nosotros (especialmente en momentos delicados como la gestión de quejas y reclamaciones). Y para ello, es requisito indispensable que todas las personas de la organización estemos preparados para entablar diálogos y vínculos emocionales con nuestros clientes. Hacer que, mediante nuestra interacción con ellos, se sientan escuchados e importantes, y les hagamos partícipes de nuestras decisiones y soluciones a las situaciones complejas que puedan presentarse durante nuestra relación.

Si algo tengo muy claro después de exponer toda la información recogida en este documento, es que se hace necesario generar un modelo global de compañía en la gestión de quejas y reclamaciones, donde todos los empleados tengan una misión, o significado común compartido a nivel de organización, y donde el cliente sea realmente la piedra angular de nuestro negocio. En pocas palabras, ser conscientes de la importancia de las quejas de los clientes a nivel estratégico. Y por supuesto, preparar a la organización para que sea receptiva a las quejas. Un tema importante y arraigado a la cultura.

Las quejas no hay que esconderlas, sino recibirlas como un REGALO y saber aprovecharlas para el crecimiento de nuestro negocio.

## 9. Bibliografía

### Artículos:

Prashanth U. Nyer, (2000) "An investigation into whether complaining can cause increased consumer satisfaction", Journal of Consumer Marketing, Vol. 17 Issue: 1, pp.9-19.

Mohamed Zairi, (2000) "Managing customer dissatisfaction through effective complaints management systems", The TQM Magazine, Vol 12 Issue:5, pp. 331-337.

Ah-Keng Kau, Elizabeth Wan-Yiun Loh, (2006) "The effects of Service recovery on consumer satisfaction: a comparison between complainants and non-complainants", Journal of Services Marketing, Vol. 20 Issue: 2, pp.101-111.

Bernd Stauss, (2002) "The dimensions of complaint satisfaction: process and outcome complaint satisfaction versus cold fact and warm act complaint satisfaction", Managing Service Quality: An International Journal, Vol. 12 Issue: 3, pp.173-183.

Robert Johnston, (2001) "Linking complaint management to profit", International Journal of Service Industry Management, Vol. 12 Issue:1, pp.60-69

Osman M. Karatepe, Erdogan H. Ekiz (2004) "The effects of organizational responses to complaints on satisfaction and loyalty: a study of hotel guests in Northern Cyprus", Managing Service Quality: An International Journal Vol. 14 Issue: 6, pp. 476-486.

Domínguez Bilbao, R y García Dauder, S (Enero, 2003) "Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones". Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Universidad Rey Juan Carlos.

### Libros:

JOSE MARIA ACOSTA. "Gestión de Quejas y Reclamaciones. Creando fidelidad con la mejora de la atención al cliente". Editorial PROFIT (2012).

J. FRANCISCO MORALES, SANTIAGO YUBERO. "El grupo y sus conflictos". Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha, 1999. Colección de Humanidades, nº 29; 208p.

JANELLE BARLOW, "Una queja es un regalo: cómo utilizar la opinión de los clientes para la mejora continua". Ediciones gestión 2000 (2007), 196p.

## Informes:

ADICAE. “Análisis de la posición del consumidor ante el mercado asegurador”. Una mirada crítica para mejorar la transparencia en la distribución y comercialización de seguros. Diciembre 2018.

## Fuentes de internet:

Por Maria Pizzo, Gestión de reclamos. Importancia de recuperar la confianza del cliente. Septiembre, 2012. <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-reclamos-importancia-de-recuperar-la-confianza-del-cliente/> (Fecha de consulta: 9 de marzo de 2019)

Por Denisse Hernández, El beneficio de las quejas. 12 de agosto de 2015. <https://www.roastbrief.com.mx/2015/08/beneficio-las-quejas/> (Fecha de consulta: 9 de marzo de 2019)

Por Isabel López, Cómo aprovechar las quejas en beneficio de tu marca. <http://www.webconversionmaster.com/como-aprovechar-las-quejas-en-beneficio-de-tu-marca.html> (Fecha de consulta: 9 de marzo de 2019)

Por redacción del Blog Mi propio jefe. 5 ventajas de las quejas de los clientes. <https://mipropiojefe.com/5-ventajas-las-quejas-los-clientes/> (Fecha de consulta: 9 de marzo de 2019)

Por César Piqueras, Las quejas como oportunidades. 30 de marzo de 2011. <https://www.cesarpiqueras.com/las-quejas-como-oportunidades/>. (Fecha de consulta: 9 de marzo de 2019)

Por Óscar Pérez, 5 razones por las que las quejas de tus clientes pueden ayudar a tu empresa a crecer. 2 de mayo de 2017. <https://blog.nextup.com.mx/5-razones-por-las-que-las-quejas-de-tus-clientes-pueden-ayudar-a-tu-empresa-a-crecer> (Fecha de consulta: 9 de marzo de 2019)

Por Diego Martín, ¿Por qué debes agradecer las quejas de tus clientes? Ejemplo práctico. 21 de noviembre de 2015. <https://www.estrategiapractica.com/por-que-debes-agradecer-las-quejas-de-tus-clientes/> (Fecha de consulta: 9 de marzo de 2019)

Por redacción Blog tu-voz de Servicios de telemarketing y atención telefónica. Quejas y reclamaciones: la oportunidad para crecer y mejorar. 17 de junio de 2013. <https://www.tu-voz.com/quejas-y-reclamaciones-la-oportunidad-para-crecer-y-mejorar/> (Fecha de consulta: 9 de marzo de 2019)

Por Robin Izquierdo, Gestión de quejas y reclamaciones; cómo solucionarlas con éxito. Abril, 2018. <https://integriaims.com/gestion-de-quejas-y-reclamaciones/> (Fecha de consulta: 16 de marzo de 2019)

Por ISOTools. Blog Calidad y Excelencia. La importancia de un sistema de atención de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias. Septiembre, 2017) <https://www.isotools.org/2017/09/26/importancia-sistema-atencion-peticiones-quejas-reclamos-sugerencias/> (Fecha de consulta: 16 de marzo de 2019)

Por Rafa Galán, 10 consejos para darle la vuelta a la queja de un cliente. Febrero, 2018. <https://www.emprendedores.es/gestion/a76875/quejas/> (Fecha de consulta: 16 de marzo de 2019)

Por el cliente indiscreto, Cómo actuar ante las quejas y reclamaciones: 7 pasos. <https://www.clienteindiscreto.com/como-actuar-ante-las-quejas-y-reclamaciones-7-pasos/> (Fecha de consulta: 16 de marzo de 2019)

Por Carlos Melo, Manual básico de Protocolos para atender una queja o reclamo. 22 de mayo de 2008. <https://apuntescomerciales.wordpress.com/2008/05/22/manual-basico-de-protocolos-para-atender-una-queja-o-reclamo/> (Fecha de consulta: 16 de marzo de 2019)

Por César Piqueras, Las 6 cosas que no hay que hacer en atención al cliente. 1 de julio de 2013. <https://www.cesarpiqueras.com/las-6-cosas-que-nunca-debes-hacer-en-atencion-al-cliente/> (Fecha de consulta: 16 de marzo de 2019)

Por Alistair Lane, Cómo gestionar exitosamente las reclamaciones de clientes. 19 de noviembre de 2014. <https://www.shopify.es/blog/15944824-como-gestionar-exitosamente-las-reclamaciones-de-clientes> (Fecha de consulta: 16 de marzo de 2019)

Por redacción, Blog PuroMarketing. ¿Qué hacer ante las quejas de los clientes? 29 de enero de 2013 <https://www.puromarketing.com/13/15083/hacer-ante-quejas-clientes.html> (Fecha de consulta: 16 de marzo de 2019)

Por Jordi Tormo, ¿Cómo transformar la queja de un cliente en satisfacción? 10 de abril de 2015. <http://ceeialcoi.emprenemjunts.es/?op=8&n=10916> (Fecha de consulta: 16 de marzo de 2019)

### **Revista digital:**

Por redacción, revista digital Gan@Más.Reclamos de clientes: una oportunidad para mejorar. 1 de enero de 2013. <https://revistaganamas.com.pe/reclamos-de-clientes-una-oportunidad-para-mejorar/> (Fecha de consulta: 9 de marzo de 2019)

### **Fuentes Oficiales:**

Ley 44/2002, de 22 de Noviembre, de Medidas de Reforma del Sistema Financiero.

Real Decreto 303/2004, de 20 de Febrero de Protección al Consumidor y por el que se aprueba el Reglamento de los comisionados para la defensa del cliente de servicios financieros.

Orden ECO/734/2.004, de 11 de Marzo del Ministerio de Economía sobre los Departamentos y Servicios de Atención al Cliente y Defensor del Cliente de las Entidades Financiera.

## **Esther Grau Alonso**

Nacida el 21 de diciembre de 1974. Diplomada en Relaciones Laborales por la Universidad Autónoma de Barcelona.

Ha trabajado en el sector asegurador desde el año 1997 en BanSabadell Vida, donde continúo actualmente con la Joint Venture de Seguros entre Zurich y Banco Sabadell.

En mis años de experiencia, he desempeñado funciones básicamente vinculadas al Servicio al cliente interno dentro del ámbito de operaciones y servicio; así como también al desarrollo de proyectos de integración de otras carteras de seguros en Banco Sabadell y de proyectos de integración de plataformas tecnológicas con soluciones transversales con la entidad financiera.

Destacar mis actuales funciones de responsable en el área de *Calidad y Mejora Continua* de la empresa, puesta en marcha en el año 2009 y de la que soy responsable desde entonces.

La experiencia adquirida durante estos últimos 10 años en el área de Calidad y Mejora Continua, me han servido de base e inspiración para el desarrollo del trabajo aquí presentado.

**Gracias por leerlo!**



## COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”

Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras

Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona

### PUBLICACIONES

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/2010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L'ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldés Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d'Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El PPlan de Contingencias en la Empresa de Seguros” 2010/2011
- 21.- Francisco Javier Cortés Martínez: “Análisis Global del Seguro de Decesos” 2003-2004
- 22.- María Carmen Ceña Nogué: “El Seguro de Comunidades y su Gestión” 2009/2010
- 23.- Jordi Cots Paltor: “Control Interno. El auto-control en los Centros de Siniestros de Automóviles” 2007/2008
- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: “Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras” 2003-2004
- 25.- Ricard Doménech Pagés: “La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca” 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: “Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos” 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: “Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida” 2007/2008

- 28.- Salvador Esteve Casablanco: "La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro" 2005/2006
- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: "Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos" 2004/2005
- 30.- Isabel M<sup>a</sup> Fernández García: "Nuevos aires para las Rentas Vitalicias" 2006/2007
- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: ""El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio"" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerá Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García Giralt: "Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 38.- Jordi García-Muret Ubis: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a BancaSeguros. Potencial i Sistema de Comercialització" 2010/2011
- 42.- Jesús Gracia León: "Los Centros de Siniestros de Seguros Generales. De Centros Operativos a Centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio" 2006/2007
- 43.- José Antonio Guerra Díez: "Creación de unas Tablas de Mortalidad Dinámicas" 2007/2008
- 44.- Santiago Guerrero Caballero: "La politización de las pensiones en España" 2010/2011
- 45.- Francisco J. Herencia Conde: "El Seguro de Dependencia. Estudio comparativo a nivel internacional y posibilidades de desarrollo en España" 2006/2007
- 46.- Francisco Javier Herrera Ruiz: "Selección de riesgos en el seguro de Salud" 2009/2010
- 47.- Alicia Hoya Hernández: "Impacto del cambio climático en el reaseguro" 2008/2009
- 48.- Jordi Jiménez Baena: "Creación de una Red de Agentes Exclusivos" 2007/2008
- 49.- Oriol Jorba Cartoixà: "La oportunidad aseguradora en el sector de las energías renovables" 2008/2009
- 50.- Anna Juncá Puig: "Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador" 2003/2004
- 51.- Ignacio Lacalle Goría: "El artículo 38 Ley Contrato de Seguro en la Gestión de Siniestros. El procedimiento de peritos" 2004/2005
- 52.- M<sup>a</sup> Carmen Lara Ortíz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005
- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011
- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemática del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Victor Lombardero Guarner: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008

- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006
- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010
- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009
- 73.- María Eugenia Muguerza Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005
- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006
- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plana Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004
- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona" 2007/2008
- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M<sup>a</sup> del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004

- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004
- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005
- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006
- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009
- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010
- 103.- María Elena Ruíz Rodríguez: "Análisis del sistema español de Pensiones. Evolución hacia un modelo europeo de Pensiones único y viabilidad del mismo" 2005/2006
- 104.- Eduardo Ruiz-Cuevas García: "Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto. El Taller de Productos" 2006/2007
- 105.- Pablo Martín Sáenz de la Pascua: "Solvencia II y Modelos de Solvencia en Latinoamérica. Sistemas de Seguros de Chile, México y Perú" 2005/2006
- 106.- Carlos Sala Farré: "Distribución de seguros. Pasado, presente y tendencias de futuro" 2008/2009
- 107.- Ana Isabel Salguero Matarín: "Quién es quién en el mundo del Plan de Pensiones de Empleo en España" 2006/2007
- 108.- Jorge Sánchez García: "El Riesgo Operacional en los Procesos de Fusión y Adquisición de Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 109.- María Angels Serral Floreta: "El lucro cesante derivado de los daños personales en un accidente de circulación" 2010/2011
- 110.- David Serrano Solano: "Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida" 2003/2004
- 111.- Jaume Siberta Durán: "Calidad. Obtención de la Normativa ISO 9000 en un centro de Atención Telefónica" 2003/2004
- 112.- María Jesús Suárez González: "Los Poolings Multinacionales" 2005/2006
- 113.- Miguel Torres Juan: "Los siniestros IBNR y el Seguro de Responsabilidad Civil" 2004/2005
- 114.- Carlos Travé Babiano: "Provisiones Técnicas en Solvencia II. Valoración de las provisiones de siniestros" 2010/2011
- 115.- Rosa Viciano García: "Banca-Seguros. Evolución, regulación y nuevos retos" 2007/2008
- 116.- Ramón Vidal Escobosa: "El baremo de Daños Personales en el Seguro de Automóviles" 2009/2010
- 117.- Tomás Wong-Kit Ching: "Análisis del Reaseguro como mitigador del capital de riesgo" 2008/2009
- 118.- Yibo Xiong: "Estudio del mercado chino de Seguros: La actualidad y la tendencia" 2005/2006
- 119.- Beatriz Bernal Callizo: "Póliza de Servicios Asistenciales" 2003/2004
- 120.- Marta Bové Badell: "Estudio comparativo de evaluación del Riesgo de Incendio en la Industria Química" 2003/2004
- 121.- Ernest Castellón Teixidó: "La edificación. Fases del proceso, riesgos y seguros" 2004/2005
- 122.- Sandra Clusella Giménez: "Gestió d'Actius i Passius. Inmunització Financera" 2004/2005
- 123.- Miquel Crespí Argemí: "El Seguro de Todo Riesgo Construcción" 2005/2006
- 124.- Yolanda Dengra Martínez: "Modelos para la oferta de seguros de Hogar en una Caja de Ahorros" 2007/2008
- 125.- Marta Fernández Ayala: "El futuro del Seguro. Bancaseguros" 2003/2004
- 126.- Antonio Galí Isus: "Inclusión de las Energías Renovables en el sistema Eléctrico Español" 2009/2010
- 127.- Gloria Gorbea Bretones: "El control interno en una entidad aseguradora" 2006/2007

- 128.- Marta Jiménez Rubio: "El procedimiento de tramitación de siniestros de daños materiales de automóvil: análisis, ventajas y desventajas" 2008/2009
- 129.- Lorena Alejandra Libson: "Protección de las víctimas de los accidentes de circulación. Comparación entre el sistema español y el argentino" 2003/2004
- 130.- Mario Manzano Gómez: "La responsabilidad civil por productos defectuosos. Solución aseguradora" 2005/2006
- 131.- Àlvar Martín Botí: "El Ahorro Previsión en España y Europa. Retos y Oportunidades de Futuro" 2006/2007
- 132.- Sergio Martínez Olivé: "Construcción de un modelo de previsión de resultados en una Entidad Aseguradora de Seguros No Vida" 2003/2004
- 133.- Pilar Miracle Vázquez: "Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo. Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión" 2003/2004
- 134.- María José Morales Muñoz: "La Gestión de los Servicios de Asistencia en los Multirriesgo de Hogar" 2007/2008
- 135.- Juan Luis Moreno Pedroso: "El Seguro de Caucción. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat Rifà: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004
- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005
- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004
- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema público" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012
- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012
- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012
- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The Customer Experience as a Source of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012
- 157.- Mireia Arenas López: "El Fraude en los Seguros de Asistencia. Asistencia en Carretera, Viaje y Multirriesgo" 2012/2013

- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013
- 159.- Josep Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013
- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013
- 161.- David Jarque Solsona: "Nuevos sistemas de suscripción en el negocio de vida. Aplicación en el canal bancaseguros" 2012/2013
- 162.- Kamal Mustafá Gondolbeu: "Estrategias de Expansión en el Sector Asegurador. Matriz de Madurez del Mercado de Seguros Mundial" 2012/2013
- 163.- Jordi Núñez García: "Redes Periciales. Eficacia de la Red y Calidad en el Servicio" 2012/2013
- 164.- Paula Núñez García: "Benchmarking de Autoevaluación del Control en un Centro de Siniestros Diversos" 2012/2013
- 165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013
- 166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013
- 167.- Marc Vilardebó Miró: "La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?" 2012/2013
- 168.- Josep María Bertrán Aranés: "Segmentación de la oferta aseguradora para el sector agrícola en la provincia de Lleida" 2013/2014
- 169.- María Buendía Pérez: "Estrategia: Formulación, implementación, valoración y control" 2013/2014
- 170.- Gabriella Fernández Andrade: "Oportunidades de mejora en el mercado de seguros de Panamá" 2013/2014
- 171.- Alejandro Galcerán Rosal: "El Plan Estratégico de la Mediación: cómo una Entidad Aseguradora puede ayudar a un Mediador a implementar el PEM" 2013/2014
- 172.- Raquel Gómez Fernández: "La Previsión Social Complementaria: una apuesta de futuro" 2013/2014
- 173.- Xoan Jovaní Guiral: "Combinaciones de negocios en entidades aseguradoras: una aproximación práctica" 2013/2014
- 174.- Àlex Lansac Font: "Visión 360 de cliente: desarrollo, gestión y fidelización" 2013/2014
- 175.- Albert Llambrich Moreno: "Distribución: Evolución y retos de futuro: la evolución tecnológica" 2013/2014
- 176.- Montserrat Pastor Ventura: "Gestión de la Red de Mediadores en una Entidad Aseguradora. Presente y futuro de los agentes exclusivos" 2013/2014
- 177.- Javier Portalés Pau: "El impacto de Solvencia II en el área de TI" 2013/2014
- 178.- Jesús Rey Pulido: "El Seguro de Impago de Alquileres: Nuevas Tendencias" 2013/2014
- 179.- Anna Solé Serra: "Del cliente satisfecho al cliente entusiasmado. La experiencia cliente en los seguros de vida" 2013/2014
- 180.- Eva Tejedor Escorihuela: "Implantación de un Programa Internacional de Seguro por una compañía española sin sucursales o filiales propias en el extranjero. Caso práctico: Seguro de Daños Materiales y RC" 2013/2014
- 181.- Vanesa Cid Pijuan: "Los seguros de empresa. La diferenciación de la mediación tradicional" 2014/2015.
- 182.- Daniel Ciprés Tiscar: "¿Por qué no arranca el Seguro de Dependencia en España?" 2014/2015.
- 183.- Pedro Antonio Escalona Cano: "La estafa de Seguro. Creación de un Departamento de Fraude en una entidad aseguradora" 2014/2015.
- 184.- Eduard Escardó Lleixà: "Análisis actual y enfoque estratégico comercial de la Bancaseguros respecto a la Mediación tradicional" 2014/2015.
- 185.- Marc Esteve Grau: "Introducción del Ciber Riesgo en el Mundo Asegurador" 2014/2015.
- 186.- Paula Fernández Díaz: "La Innovación en las Entidades Aseguradoras" 2014/2015.
- 187.- Alex Lleyda Capell: "Proceso de transformación de una compañía aseguradora enfocada a producto, para orientarse al cliente" 2014/2015.

- 188.- Oriol Petit Salas: "Creación de Correduría de Seguros y Reaseguros S.L. Gestión Integral de Seguros" 2014/2015.
- 189.- David Ramos Pastor: "Big Data en sectores Asegurador y Financiero" 2014/2015.
- 190.- Marta Raso Cardona: "Comoditización de los seguros de Autos y Hogar. Diferenciación, fidelización y ahorro a través de la prestación de servicios" 2014/2015.
- 191.- David Ruiz Carrillo: "Información de clientes como elemento estratégico de un modelo asegurador. Estrategias de Marketing Relacional/CRM/Big Data aplicadas al desarrollo de un modelo de Bancaseguros" 2014/2015.
- 192.- Maria Torrent Caldas: "Ahorro y planificación financiera en relación al segmento de jóvenes" 2014/2015.
- 193.- Cristian Torres Ruiz: "El seguro de renta vitalicia. Ventajas e inconvenientes" 2014/2015.
- 194.- Juan José Trani Moreno: "La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones" 2014/2015.
- 195.- Alberto Yebra Yebra: "El seguro, producto refugio de las entidades de crédito en épocas de crisis" 2014/2015.
- 196.- Jesús García Riera: "Aplicación de la Psicología a la Empresa Aseguradora" 2015/2016
- 197.- Pilar Martínez Beguería: "La Función de Auditoría Interna en Solvencia II" 2015/2016
- 198.- Ingrid Nicolás Fargas: "El Contrato de Seguro y su evolución hasta la Ley 20/2015 LOSSEAR. Hacia una regulación más proteccionista del asegurado" 2015/2016
- 199.- María José Páez Reigosa: "Hacia un nuevo modelo de gestión de siniestros en el ramo de Defensa Jurídica" 2015/2016
- 200.- Sara Melissa Pinilla Vega: "Auditoría de Marca para el Grupo Integra Seguros Limitada" 2015/2016
- 201.- Teresa Repollés Llecha: "Optimización del ahorro a través de soluciones integrales. ¿cómo puede la empresa ayudar a sus empleados?" 2015/2016
- 202.- Daniel Rubio de la Torre: "Telematics y el seguro del automóvil. Una nueva póliza basada en los servicios" 2015/2016
- 203.- Marc Tarragó Diego: "Transformación Digital. Evolución de los modelos de negocio en las compañías tradicionales" 2015/2016
- 204.- Marc Torrents Fábregas: "Hacia un modelo asegurador peer-to-peer. ¿El modelo asegurador del futuro?" 2015/2016
- 205.- Inmaculada Vallverdú Coll: "Fórmulas modernas del Seguro de Crédito para el apoyo a la empresa: el caso español" 2015/2016
- 206.- Cristina Alberch Barrio: "Seguro de Crédito. Gestión y principales indicadores" 2016/2017
- 207.- Ian Bachs Millet: "Estrategias de expansión geográfica de una entidad aseguradora para un mercado específico" 2016/2017
- 208.- Marta Campos Comas: "Externalización del servicio de asistencia" 2016/2017
- 209.- Jordi Casas Pons: "Compromisos por pensiones. Hacia un nuevo modelo de negociación colectiva" 2016/2017
- 210.- Ignacio Domenech Guillén: "El seguro del automóvil para vehículos sostenibles, autónomos y conectados" 2016/2017
- 211.- María Luisa Fernández Gómez: "Adquisiciones de Carteras de Seguros y Planes de Pensiones" 2016/2017
- 212.- Diana Heman Hasbach: "¿Podrán los Millennials cobrar pensión?: una aplicación al caso de México" 2016/2017
- 213.- Sergio López Serrano: "El impacto de los Ciberriesgos en la Gerencia de Riesgos Tradicional" 2016/2017
- 214.- Jordi Martí Bernaus: "Dolencias preexistentes en el seguro de Salud: exclusiones o sobreprimas" 2016/2017
- 215.- Jérica Martínez Ordóñez: "Derecho al honor de las personas jurídicas y reputación online" 2016/2017
- 216.- Raúl Monjo Zapata: "La Función de Cumplimiento en las Entidades Aseguradoras" 2016/2017

- 217.- Francisco José Muñoz Guerrero: "Adaptación de los Productos de Previsión al Ciclo de Vida" 2016/2017
- 218.- Mireia Orenes Esteban: "Crear valor mediante la gestión de siniestros de vida" 2016/2017
- 219.- Oscar Pallisa Gabriel: "Big Data y el sector asegurador" 2016/2017
- 220.- Marc Parada Ricart: "Gerencia de Riesgos en el Sector del Transporte de Mercancías" 2016/2017
- 221.- Xavier Pérez Prado: "Análisis de la mediación en tiempos de cambio. Debilidades y fortalezas. Una visión de futuro" 2016/2017
- 222.- Carles Pons Garulo: "Solvencia II: Riesgo Catastrófico. Riesgo Antropógeno y Reaseguro en el Seguro de Daños Materiales" 2016/2017
- 223.- Javier Pulpillo López: "El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica y retributiva" 2016/2017
- 224.- Alba Ballester Portero: "El cambio demográfico y tecnológico: su impacto en las necesidades de aseguramiento" 2017/2018
- 225.- Luis del Blanco Páez: "Aportación de valor al cliente desde una agencia exclusiva de seguros" 2017/2018
- 226.- Beatriz Cases Martín: "¿Blockchain en Seguros?" 2017/2018
- 227.- Adrià Díez Ruiz: "La inteligencia Artificial y su aplicación en la suscripción del seguro multirriesgo de hogar" 2017/2018
- 228.- Samantha Abigail Elster Alonso: "Soluciones aseguradoras de acción social (público-privada) para personas en situación de vulnerabilidad. Exclusión Social / Residencial y Pobreza Energética" 2017/2018
- 229.- Cristina Mallón López: "IFRS 17: Cómo afectará a los balances y cuenta de resultados de las aseguradoras" 2017/2018
- 230.- Carlos Matilla Pueyo: "Modelos de tarificación, transparencia y comercialización en los Seguros de Decesos" 2017/2018
- 231.- Alex Muñoz Pardo: "Aplicación de las nuevas tecnologías a la gestión de siniestros multirriesgos" 2017/2018
- 232.- Silvia Navarro García: "Marketing digital y RGDP" 2017/2018
- 233.- Agustí Ortega Lozano: "La planificación de las pensiones en los autónomos. Nueva reglamentación" 2017/2018
- 234.- Pablo Talisse Díaz: "El acoso escolar y el ciberbullying: como combatirlos" 2017/2018
- 235.- Jordi Torres Gonfaus: "Cómo llevar a cabo una estrategia de fidelización con herramientas de relación de clientes" 2017/2018
- 236.- Anna Valverde Velasco: "Nudging en el ahorro en la empresa. Aplicación de la Economía del Comportamiento a los instrumentos de Pensiones de Empleo" 2017/2018
- 237.- José Manuel Veiga Couso: "Análisis competitivo del mercado de bancaseguros en España. Una perspectiva de futuro para el periodo 2019-2021" 2017/2018
- 238.- Laura Villasevil Miranda: "Ecosistemas conectados en seguros. Análisis de seguros en el marco de la economía colaborativa y las nuevas tecnologías" 2017/2018
- 239.- María del Pilar Álvarez Benedicto: "Los seguros de Asistencia en Viaje. Análisis de caso: estudiantes universitarios desplazados" 2018/2019
- 240.- Jaume Campos Díaz: "La educación financiera como base de la cultura del ahorro y la previsión social" 2018/2019
- 241.- David Elías Monclús: "El agente de seguros exclusivo, más allá de la digitalización" 2018/2019
- 242.- Daniel Fraile García: "El seguro de impago de alquiler: contextualización en España y perspectivas" 2018/2019
- 243.- Guillermo García Marcén: "Contratación de la póliza de Ciberriesgos, tratamiento del siniestro y la importancia del reaseguro" 2018/2019
- 244.- Esther Grau Alonso: "Las quejas de los clientes y cómo estas nos brindan una oportunidad para crecer y mejorar" 2018/2019

- 245.- Ester Guerrero Labanda: "Compliance y ética empresarial. La cultura ética como motor del cambio de la actividad aseguradora" 2018/2019
- 246.- Sergio Hernández Chico: "El riesgo de mercado en Solvencia II y su optimización" 2018/2019
- 247.- Silvia Martínez López: "El papel de la Salud en los Planes de Retribución Flexible en las empresas" 2018/2019
- 248.- Marta Nadal Cervera: "El seguro bajo demanda" 2018/2019
- 249.- Carla Palà Riera: "Función Actuarial y Reaseguro" 2018/2019
- 250.- Silvia Paniagua Alcañiz: "Seguro Trienal de la Edificación" 2018/2019
- 251.- Agustí Pascual Bergua: "Solución integral para las Pymes: un nuevo concepto de Seguro" 2018/2019
- 252.- Eduardo Pérez Hurtado: "Estrategias de desarrollo para una mutua aseguradora de tamaño medio" 2018/2019
- 253.- Paquita Puig Pujols: "Inversiones socialmente responsables. Análisis del impacto de una cartera de inversiones en la sociedad y en los ODS" 2018/2019
- 254.- María Puig Pericas: "El seguro de Defensa Jurídica para la explotación comercial de Drones" 2018/2019
- 255.- Paula Rubio Borralló: "Soluciones al actual sistema de pensiones individuales privadas. Con una visión internacional" 2018/2019
- 256.- Sara Sánchez Rámiz: "Implementación de IFRS17: principales fases" 2018/2019

