

Una queja es un favor

Janelle Barlow • Claus Møller

Cómo utilizar
los comentarios
de los clientes
como herramienta
estratégica

GRUPO
EDITORIAL
norma
INTERES GENERAL

Tercera parte	Cómo lograr una organización receptiva a las quejas	167
9	Generar más quejas: teléfonos gratuitos y otras estrategias	170
10	Elaborar políticas de receptividad a las quejas	192
11	Desarrollo de una cultura receptiva a las quejas	213
12	Creación de un entorno receptivo a las quejas para los clientes internos	229
13	Implantación de un sistema empresarial receptivo a las quejas	242
	Agradecimientos	252



PRÓLOGO

Para muchas empresas, responder a las quejas de una manera eficaz y ofrecer un buen servicio de reparación son la mejor manera de demostrar lo que son capaces de hacer por sus clientes. En sectores propensos a rupturas impredecibles y en los que muchas empresas ofrecen servicios similares, generalmente las situaciones que requieren una respuesta espontánea de parte del que ofrece el servicio suelen ser las ocasiones más dramáticas para demostrarles a sus clientes que realmente nos interesamos por todo lo que tiene que ver con ellos.

Ofrecer un servicio es un desafío esencialmente diferente de la fabricación de un producto físico; en las industrias de servicios, el cliente forma parte del proceso de *producción*. Mientras que nadie, y menos los miembros de la industria de líneas aéreas, se puede permitir asimilar defectos en su plan comercial o en su ética, el reto de ofrecer un servicio constante y personal requiere una aproximación que permita que haya un servicio adecuado a disposición de un amplio abanico de clientes.

En otras palabras, el servicio es una experiencia emocional, subjetiva. Dos clientes distintos pueden calificar un mismo servicio de

excelente o de totalmente inaceptable. La buena noticia es que la inmensa mayoría de nuestros clientes quieren que tengamos éxito y la mayoría de nosotros queremos formar parte de una historia de éxito. De nosotros depende convencer a nuestros empleados de ello y ofrecerles el apoyo y la motivación necesarios para afrontar los desafíos de ofrecer un buen servicio, día tras día, cuando las situaciones son complejas por su propia naturaleza y los factores que interfieren suelen escaparse de nuestro control.

Por último, la clave del buen servicio se encuentra dentro de la propia organización y no simplemente en las líneas de contacto con el exterior. Ofrecer un buen servicio externo es, sin ningún tipo de duda, un *trabajo interno*. Mi experiencia de trabajo con los autores de *Una queja es un favor* la he tenido a través de sus programas de formación y comunicaciones de TMI, donde el enfoque es tan práctico como accesible.

A través de estos programas, nosotros, en British Airways, hemos podido comprender que la manera de tratar a nuestros clientes externos depende directamente de la actitud que mantenemos unos con otros dentro de la empresa, y que el buen servicio incluye dos principios básicos: la solución eficaz del problema reclamado y el acierto en la respuesta a las quejas. La virtud particular de uno de los autores es su capacidad para hacer que el mensaje sea claro e interesante para el máximo número de personas. Creo que este libro conseguirá difundir ese mensaje de excelencia en el servicio donde quiera que llegue.

— Sir Colin Marshall,
presidente de British Airways

INTRODUCCIÓN

El cliente habla

Quejarse nunca ha tenido un significado positivo. Esta palabra llega a nosotros [queja, en inglés, *complaint*] a través del verbo latino *plangere*, que originalmente significaba golpear y que metafóricamente significa golpear a alguien en el pecho. Actualmente significa manifestación de dolor, desagrado o incomodidad. También significa una enfermedad o achaque, y en términos legales es una carga o acusación formal.

Es indudable que a nadie le gusta recibir quejas. Sin embargo, a través de tales expresiones los clientes nos van a decir cómo debemos llevar nuestra empresa y nuestras actividades.

Después de haber estado trabajando duro para ofrecer un servicio o un producto, los clientes tienen la audacia de decirnos que nuestros esfuerzos no se ajustan a sus propósitos o no satisfacen sus necesidades. ¿Tenemos que aceptar este tipo de declaraciones y conductas de enfrentamiento? Sí. Ésta es exactamente la cuestión. Utilizando

las palabras de Marshall McLuhan, el *medio* puede ser una queja. Los clientes pueden gimotear y protestar de manera aparentemente injusta pero su *mensaje* es una información vital para cualquier empresa.

La metáfora que utilizamos en este libro es la de que las quejas son realmente favores. Las quejas propician un mecanismo de retroalimentación que puede ayudar a las organizaciones a cambiar rápida y económicamente sus productos, el estilo de su servicio o el enfoque del mercado, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes que son, después de todo, quienes pagan por nuestra actividad y constituyen el motivo por el cual funcionamos.

Es el momento en que todas las organizaciones deben pensar en tratar las quejas como una herramienta estratégica — una oportunidad para aprender algo que no sabíamos acerca de nuestros productos o servicios — y como un activo del mercado, en lugar de considerarlas como una carga o un factor de costo adicional.

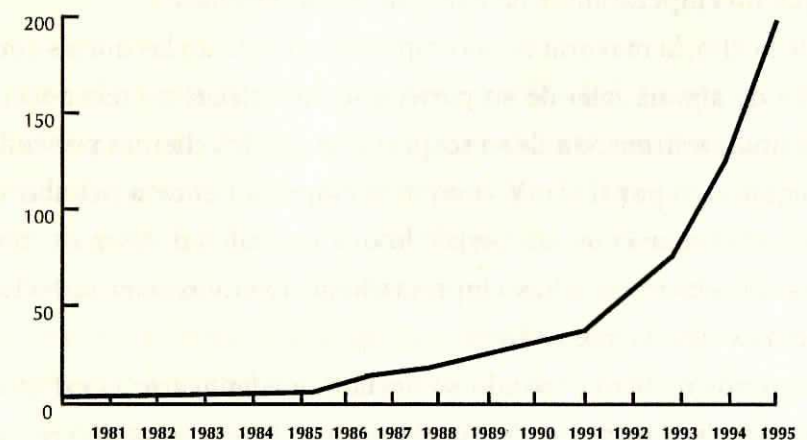
Sin los clientes, las empresas simplemente no existen. Sin embargo, parece como si los clientes se acabaran de descubrir. Ha sido sólo en los últimos diez a quince años cuando hemos empezado a hablar de los clientes con algún sentido. Actualmente frases como: *servicio total al cliente*, *mercado orientado hacia el cliente*, *índices de satisfacción del cliente*, *cultura orientada hacia el cliente*, *ventas centradas en el cliente*, *atención al cliente*, *sensibilidad del cliente*, *clientes internos y externos*, *cliente como centro*, e incluso *buenas y malas relaciones con los clientes* son las más frecuentes en las conversaciones de la gente de empresa, especialmente entre los consultores.

Se ha descubierto que las quejas de los clientes son uno de los medios primordiales para comunicarse directamente con ellos. Los cursos de mejora del servicio (cómo satisfacer a los clientes insatisfe-

chos) están entre los seminarios más populares de todo el mundo. Actualmente, en el sector de servicios los conceptos de servicio y calidad han pasado a estar inexorablemente relacionados. Hemos dirigido para computadores Dialog una investigación de los artículos escritos desde 1981 en revistas y periódicos especializados en industria y comercio que mencionaron las quejas de los clientes, y descubrimos un incremento substancial en la cantidad de tales artículos, lo cual refleja una explosión de interés en el tema.

El concepto de *cliente* también se ha expandido. *Cliente* ya no significa únicamente el cliente que paga, sino todo aquel que recibe los beneficios de los bienes y servicios, incluidos los pacientes de los hospitales, los estudiantes de las escuelas y los usuarios de los transportes públicos. También se habla de los clientes internos de la organización, como los compañeros de trabajo y los jefes. El concepto de clientes tiene incluso relevancia para los amigos y los miembros de la familia.

Número de artículos que hablan sobre las quejas de los clientes, 1981-1995



El mensaje es muy claro: los *clientes* han pasado a ser el centro de discusión, o si se quiere, ocupan el nivel más alto de la jerarquía de la organización. Y todos y cada uno de los libros sobre gestión de servicios y calidad se harán eco del refrán: los clientes son el motivo por el cual seguimos en el negocio.

Demasiadas veces nos olvidamos de ello. Parece como si supiéramos que realmente es así, pero la mayoría de las veces no nos comportamos como si lo supiéramos. Decenas de sondeos a clientes sugieren que se puede mejorar muchísimo el trato que ellos reciben una vez que han comprado y, algunas veces, antes de que compren. En muchas ocasiones los clientes experimentan insatisfacción. Los empleados, los productos, las estrategias de servicio y los sistemas influirán en que el cliente tenga o no una experiencia positiva.

Si las empresas están verdaderamente interesadas en desarrollar una cultura orientada al cliente, enfatizando la atención hacia él o proporcionándole un servicio total, entonces hay que concentrarse en esa insatisfacción. Una de las formas más directas e indicativas para que los clientes puedan expresar su insatisfacción a las empresas es a través de lo que hemos denominado una queja. Es una lástima que no empezáramos llamándola *retroalimentación*.

De hecho, la mayoría de las empresas consideran las quejas como prueba de alguna falla de su parte, que preferirían no reconocer, o como una confirmación de su sospecha de que los clientes pretenden conseguir algo por nada. Y aunque la empresa tiende a percibir o a derivar experiencia de las quejas, lo que en realidad desea es eliminarlas. En efecto, muchas empresas fijan objetivos para reducir el número de quejas que reciben.

Esto nos recuerda cuando se decía que *administrar el estrés* era como *reducir el estrés*. A mediados de los años setenta, la creencia

común era que había que reducir el estrés y, de ser posible, eliminarlo totalmente. Las personas que estaban dispuestas o que eran capaces de ver las cosas de forma ligeramente más compleja, empezaron a darse cuenta de que el estrés tenía un lado positivo y que lo que tenían que hacer era administrarlo. Actualmente casi todo el mundo habla de *administración* del estrés en lugar de *reducción* del estrés.

La misma idea se puede aplicar a las quejas. En lugar de dejarse atrapar por la seductora idea de reducir las quejas, hay que hablar de la gestión o el tratamiento de las quejas, excepto en circunstancias muy específicas.

La formulación de quejas es una de las vías más directas y eficientes que el cliente puede utilizar para decir a las empresas que podrían hacerlo mejor, y si en una economía de mercado competitivo tal mejoría no ocurre, los clientes llamarán a otra puerta. Escuchar las quejas es el equivalente de lo que hacían los primeros norteamericanos cuando pegaban sus oídos al suelo para escuchar las pisadas de los animales. El sonido o el silencio proporcionaba una indicación de lo que había que hacer a continuación; y nunca a nadie se le hubiera pasado por la cabeza la idea de cortar esa fuente de información.

* * *

Este libro está dedicado a todos aquéllos que tienen que tratar con clientes y que desearían beneficiarse de la retroalimentación o el retorno de opinión de éstos. Sugerimos que si las empresas quieren hacer algo más que hablar de las culturas orientadas hacia los clientes, han de realizar un cambio de actitud. Si estas organizaciones pueden empezar a considerar las quejas como favores, se abrirá una nueva vía para mantener una interacción con los clientes y para que se beneficien ambas partes. *Nuestro objetivo es demostrar cómo se pueden*

utilizar las quejas como instrumento estratégico para incrementar los negocios de su empresa.

Una queja es un favor está dividido en tres partes. La primera parte, “Las quejas: el vínculo vital con los clientes”, examina la filosofía por la cual podemos cambiar nuestras actitudes hacia los clientes que se quejan y establece el valor que tiene escucharlos. Se introduce el rol de las quejas como instrumento estratégico para cultivar más negocios. Esta parte investiga por qué la mayoría de los clientes insatisfechos se quejan tan poco (la inmensa mayoría de ellos nunca lo hacen) y presenta lo que dicen, hacen y desean los clientes cuando no están satisfechos.

La segunda parte, “Aplicación práctica de la estrategia la queja como favor” se concentra en la técnica. Empezamos con una fórmula compuesta por ocho pasos para hacer que nuestro lenguaje y nuestras interacciones y actuaciones estén de acuerdo con la idea de que una queja es un favor. Los clientes difíciles son tratados con sugerencias específicas para convertir a estos “terroristas” en “socios”. Las cartas de protesta se ubican en una categoría especial de quejas, y finalmente consideramos el papel de la retroalimentación en nuestras relaciones personales. Una de las mejores formas de establecer lo que los clientes buscan es escuchar sus quejas. Y una de las mejores maneras de perfeccionar las relaciones personales es advertir cuándo alguien está disgustado con nosotros y responder de forma que se pueda llegar a resolver el conflicto. Generalmente, los amigos y la familia nos informarán, directa o indirectamente, cuando tengan alguna queja. El diálogo ágil que conduce hacia la resolución de estas irritaciones, el hablar y resolver estas quejas, puede mantener estas relaciones armoniosas y conseguir que todavía sean más sólidas. Es una buena idea mantener abiertos los canales para recibir retroali-

mentación de los demás. Si sugerimos a nuestros socios que no queremos oír ninguna protesta, puede que éstos no nos digan ni una sola palabra de lo que les está molestando, pero esto no quiere decir que no haya algo que les esté molestando. Al igual que los clientes, pueden irse sin dar explicaciones.

La tercera parte de este libro, “Cómo lograr una organización receptiva a las quejas”, empieza por examinar cómo conseguir más retroalimentación de los clientes haciendo que les resulte más fácil quejarse, con énfasis especial en los números de teléfono gratuitos. Después nos ocupamos de cómo diseñar las políticas receptoras de las quejas, los principios de una cultura receptiva a las quejas. En esta nueva actitud hacia las quejas, los empleados también tienen la oportunidad de quejarse y de ser escuchados. El libro concluye con la disposición de un proceso de siete pasos para hacer que las organizaciones estén más enfocadas hacia el cliente, concentrándose en el tratamiento de las quejas.

Al final de cada capítulo hay una serie de preguntas sobre las quejas y sobre lo que está haciendo su organización con respecto a ellas. Estas preguntas se pueden utilizar en reuniones de la empresa para estimular la discusión y comprender las quejas de los clientes, o bien como parte de los esfuerzos de formación para mejorar el manejo de las quejas.

Se presentan casos actuales de organizaciones que han conseguido manejar satisfactoriamente las quejas formuladas por sus clientes y resolverlas. Recomendamos que pidan prestadas las mejores prácticas a otras empresas, incluso de otros sectores. Carl Sewell, que dirige Sewell Village Cadillac en Dallas, Texas, admite libremente que saca sus mejores ideas de otras empresas. Recomienda: “Si una idea funciona en un lugar, se puede estar bastante seguro de que funcio-

nará en otro. Las personas no son tan diferentes". Nosotros estamos de acuerdo.

Los lectores encontrarán muchos ejemplos; todos ellos son reales. Prácticamente en todos los casos, cuando la experiencia fue negativa no damos el nombre de la empresa. Cuando se da el nombre de la empresa en referencia a una mala respuesta a una queja, es porque la empresa ya no existe, o bien porque la queja es conocida por todos. Ésta fue una decisión estratégica. Es tentador concluir que una empresa ofrece un servicio o un producto deficiente simplemente por leer un ejemplo. Todas las empresas patinan de vez en cuando. No queremos que nuestros lectores lleguen a la conclusión de que una empresa particular es mala porque alguien tenía un motivo para quejarse.

Finalmente, este libro contiene anécdotas y resultados de investigaciones. El lector advertirá rápidamente que hay una gran variedad de documentación sobre quejas, pero que todos los puntos de la investigación van en la misma dirección: los clientes que no están satisfechos generalmente no se quejan, y, cuando lo hacen, sus palabras no son valoradas ni atendidas en forma adecuada. Si queremos tratar las quejas como favores tenemos que hacer grandes cambios tanto en nuestra manera de comportarnos como en nuestro pensamiento.

PRIMERA PARTE

LAS QUEJAS: EL VÍNCULO VITAL CON LOS CLIENTES

Cuando los clientes no se sienten satisfechos con los productos y los servicios adquiridos, tienen dos opciones: decir alguna cosa o desaparecer. Si desaparecen, prácticamente no dan a las organizaciones la oportunidad de estar al corriente de su insatisfacción. Los clientes que se quejan siguen hablando con nosotros, nos dan la oportunidad de devolverlos a un estado de satisfacción para que sigan siendo consumidores de nuestros productos o usuarios de nuestros servicios. Por lo tanto, por mucho que nos desagrada recibir opiniones negativas sobre nosotros, los clientes que se quejan nos están favoreciendo con algo.

Si cambiamos el modo de ver las cosas con el fin de poder considerar las quejas como dones o favores, seremos más capaces de utilizar la información obtenida a partir de las quejas para mejorar nuestros propios negocios. Las quejas de los clientes son una de las fuentes de información del mercado menos utilizadas, y están más al alcance de todos; pueden hasta convertirse en la base de los programas de mejoramiento de la calidad y el servicio de las empresas. ¡No se trata, exactamente, de un favor pequeño!

Para poder comprender mejor las quejas de los consumidores, la primera parte de este libro examina el comportamiento y los deseos de los clientes insatisfechos. De la comprensión se consigue la aceptación. Debemos ser capaces de recibir con los brazos abiertos a estos clientes que protestan y motivarlos para que se acerquen a nosotros con sus comentarios.

1

La filosofía de considerar las quejas como si fuesen favores

“Esos clientes son unos embusteros; intentan enredarnos para que les demos cosas por las que no han pagado”.

“Ese cliente es un tramposo; no hay límites para lo que algunas personas son capaces de hacer”.

“¿Es que no ven que estoy ocupado?”

“Si por lo menos leyeran las instrucciones antes de acudir a nosotros con sus quejas”.

“¿Es que nunca pueden decir nada positivo?”

“No hacen más que quejarse, y de cosas que no tienen importancia”.

Imagínese que un viejo amigo, al que hace muchos años no ve, se presenta en su casa el día de su cumpleaños con un magnífico regalo. Lo primero que usted le diría, después de saludarlo, sería algo que expresase su gratitud. “Gracias. Gracias por venir y gracias por este magnífico regalo”. La totalidad de su lenguaje verbal y no verbal denotaría su agrado por haber visto a su amigo y por haber recibido un regalo de su parte.

¿Qué ocurriría si al abrir el regalo descubriera que se trata de un libro que usted acaba de comprar? ¿Qué diría? “Gracias. Me encanta. Hacía mucho tiempo que quería comprarme este libro. Qué buena idea has tenido. ¿Cómo has sabido que me gustaría tanto? Pensaré en ti cada vez que lea una página”. Bueno, quizás no haría falta exagerar tanto, pero las palabras no serían muy distintas de las que aparecen en estas líneas.

Ahora imagínese que un cliente acude a usted con una queja. “Mi nombre es Clara Rosas, y le hice un pedido de dos pantalones, uno marrón y otro azul. He recibido dos azules. ¿Cómo ha podido suceder algo así? Repasé mi hoja de pedido minuciosamente y no hay error”. ¿Respondería usted algo como: “Gracias por habernos llamado e informado de lo sucedido. Realmente, se lo agradecemos profundamente”? Probablemente no.

Pero si recibimos el regalo de cumpleaños no dudamos ni un minuto, decimos: “Gracias”. ¿Por qué lo hacemos? Porque se trata de un amigo nuestro que se ha tomado la molestia de ir a comprar un regalo y que nos está dando algo que queremos. ¿Qué pasa con los clientes protestones? ¿Son amigos, o enemigos? ¿Qué es lo que intentan hacer?

Los clientes que expresan sus quejas nos brindan la oportunidad de averiguar cuáles son sus problemas para que podamos ayudarles; de este modo volverán a acudir a nosotros para utilizar nuestros servicios o para comprar nuestros productos. Es como si nos estuvieran regalando un libro titulado: *Una oportunidad para sobrevivir: escúchame y tu negocio seguirá en marcha*. Así que no diga: “Márchese. Ya tengo un libro y no quiero leer otro. Estoy demasiado ocupado”.

A la hora de tratar con un cliente que se queja porque recibió dos pantalones azules cuando en realidad había pedido un pantalón azul

y otro marrón, muchos representantes de la empresa responderían algo así como: “¿Cuál es su nombre? ¿Cuál es su dirección? ¿En qué fecha hizo el pedido? ¿Tiene el número del pedido? ¿Pagó en efectivo o con tarjeta? ¿Está seguro de que no pidió dos azules? ¿Recuerda quién lo atendió?” Pueden echarle la culpa al transporte y decir: “¡No sé cómo puede ocurrir algo así, pero ocurre muchas veces!” Si los clientes tienen mucha suerte, conseguirán una excusa. Pero muy pocos miembros del departamento de atención al cliente dirán: “Gracias”.

¿Qué pasaría si una persona le regalase un libro en su cumpleaños y usted le preguntara: “¿Dónde lo has comprado? ¿Lo pagaste en efectivo, o con tarjeta? ¿Te hicieron algún descuento? ¿Cuánto pesa? ¿Cuántas páginas tiene? ¿Lo has leído? ¿Por qué me lo regalas si no lo has leído? ¿Quieres que dedique mi tiempo a leer esto simplemente porque alguna lista estúpida de ‘los mejores libros’ dice que es bueno?”

Nunca diría usted nada tan desagradable al recibir un regalo, o un favor. Probablemente diría gracias, y lo diría de verdad.

¿Cómo podemos empezar a asimilar que una queja es como un regalo?

¿Qué es una queja?

En términos sencillos, una queja es una declaración relativa a las expectativas que no han sido satisfechas. Pero además, y quizás aun más importante, es una oportunidad para que una organización pueda satisfacer a un cliente insatisfecho, bien sea mejorando un servicio o rectificando la deficiencia de un producto. En este sentido, una queja es como un regalo que el cliente entrega a la empresa. A la

rías más aceptables para explicar por qué las cosas resultaron mal; una explicación común que suelen encontrar es que la culpa es de la organización y sus políticas. El empleado puede decir a los clientes: "Realmente me encantaría ayudarle, pero no hay nada que yo pueda hacer. Nuestra política..."

Lamentablemente, la política estratégica de culpar a los demás no sirve para los clientes, no hace nada por resolver sus problemas. Tampoco impide que los clientes culpen a los empleados. A pesar de que los empleados indiquen que no están de acuerdo con las políticas que impiden que los clientes estén satisfechos, casi todos los clientes encuentran muy difícil separar la conducta del empleado de las políticas de la empresa. El padre de la moderna teoría de la atribución, Fritz Heider, indica que la mayoría de nosotros culpamos a los individuos en lugar de las circunstancias que rodean la falla del producto o servicio. Por ejemplo, si el que ofrece un servicio dice: "Sé que parece ridículo, pero necesito...", los clientes pensarán: "Si es ridículo, entonces, ¿por qué insiste en ello?" Los clientes que se quejan tienden a culpar al que ofrece el servicio cuando las cosas van mal, sin tener en cuenta la causa o las circunstancias. Y, ¿a quién le gusta ser el receptor de esa culpa, aun en el caso de que ésta no sea expresada abiertamente?

Para considerar las quejas como favores, en primer lugar tenemos que aceptar la idea de que los clientes siempre tienen derecho a quejarse, aunque pensemos que sus quejas son estúpidas, sin fundamento o que causan inconveniencias. En Orvis, Inc., fabricante de cañas y útiles de pesca de Vermont, se afirma lo siguiente: "El cliente siempre tiene razón, aunque tú sepas perfectamente que está del todo equivocado". Y en Stew Leonard, la cadena de supermercados de Connecticut, muchas veces se han impreso estas reglas en paneles de

granito de dos metros de altura: "Regla número 1: El cliente siempre tiene razón. Regla número 2: Si alguna vez el cliente no tiene razón, volver a leer la regla número 1". *Nosotros sugerimos que en alguna parte del contrato de compra que firman los clientes diga que si no les gusta lo comprado, si no satisface sus necesidades, si está por debajo del estándar o si han cambiado de opinión, ellos están comprando el derecho de decir algo al respecto.*

Para que podamos considerar las quejas como favores tenemos que cambiar totalmente la forma de percibir las y nuestra actitud en relación con el papel que desempeñan estos incidentes en las modernas relaciones de negocios. Para ello, hay que ser capaz de separar el mensaje de la queja del sentimiento que produce ser inculcado, lo que a su vez significa comprender la dinámica de las personas decepcionadas y recapacitar acerca de cómo pueden ayudarnos las quejas para conseguir nuestros objetivos empresariales.

Los clientes que protestan siguen siendo clientes

Los clientes que toman algo de su tiempo para protestar siguen confiando en la organización. Los clientes que protestan, después de todo, siguen siendo clientes. En la mayoría de los casos resultaría mucho más fácil irse con la competencia; en realidad, quienes protestan están mostrando cierto grado de lealtad.

Pregúntele a Raytek, Inc., si una queja es un favor. Esta empresa inició un programa de control de calidad en 1986, tres años después de reducir a la mitad su personal y de eliminar los productos no rentables. Muchos clientes habían protestado en relación con la deficiente calidad de los productos, el retraso en las fechas de envío y las facturas incorrectas. Raytek estableció un sistema, del que se hablará

con más detalle posteriormente en este libro, para aprender algo nuevo de cada producto devuelto. Como resultado de ello, Raytek redujo considerablemente las costosas devoluciones de productos por parte de sus clientes.

Pregunte a la Caja de Ahorros de Manchester, Connecticut, si las quejas son un favor. Las protestas de los clientes ayudaron a la entidad a identificar el área en que estaba teniendo lugar una actividad fraudulenta. Como consecuencia de ello se pudo arrestar a los criminales que utilizaban un cajero automático para conseguir los números de cuentas de los clientes y vaciar sus cuentas bancarias.

Pregunte a Wayne-Dalton, fabricante de puertas y rejas de seguridad, si una queja es un favor. La empresa adoptó un nuevo sistema de embalaje después de que los clientes se quejaron de daños en sus puertas. Los propios clientes eran quienes dañaban las puertas, pero a pesar de ello se quejaban. El nuevo embalaje, más costoso, redujo el número de quejas, y lo mejor de todo fue que el nuevo sistema de embalaje acabó dando lugar a una reducción de los costos de Wayne-Dalton.

Pregunte a QuickPark, Inc., una empresa que administra aparcaderos en varias ciudades de los Estados Unidos, si una queja es un favor. En atención a los clientes que se quejaban de tener que esperar mucho tiempo para que sus automóviles les fueran entregados en estos garajes, QuickPark dispuso varios cambios que consiguieron acelerar la entrega de los autos; hubo satisfacción para los clientes y un ahorro anual para QuickPark de unos 500 000 dólares.

Pregunte a Frigidaire Co. si una queja es un favor. Esta compañía adoptó un sistema de embalaje que inmediatamente hizo reducir las quejas de los clientes en relación con partes defectuosas. Además, Frigidaire consiguió con este sistema de embalaje que la actividad fuese diez veces más simple y que se ahorrara espacio en su fábrica.

Pregunte a los fabricantes de muebles tipo "listo para armar" si las quejas son un favor. Después de escuchar a los clientes y desarrollar una tecnología para conseguir que el ensamblaje y el preensamblaje fuesen más rápidos, los vendedores informaron que habían recibido menos quejas de sus clientes y, lo más importante, habían reducido el número de devoluciones de productos.

Póngase en el lugar del cliente

Considere las quejas desde el punto de vista del cliente y será más capaz de considerar las quejas como un favor. Imagine que está pasando por la misma situación que ha llevado al cliente a quejarse; ¿qué pensaría y sentiría?, ¿cómo reaccionaría?, ¿qué esperaría de esta organización?, ¿qué le haría sentirse de nuevo satisfecho?, ¿qué tipo de respuesta sería necesaria para olvidarlo todo y sentirse bien en relación con su queja y con la empresa?

¿Existen clientes que intentan aprovecharse de la empresa? Sin duda los hay. Pero las empresas no pueden tratar a todos los clientes como si fueran ladrones, para protegerse de los pocos que lo son. Se calcula que aproximadamente entre el 1 y el 1.5% de los clientes sistemáticamente intentarán aprovecharse. La mayoría de las empresas incluyen este tipo de comportamiento como factor integrante del costo de funcionamiento del negocio. Y si alguien intenta aprovecharse de la empresa mediante quejas exageradas, hay muchas posibilidades de que otros clientes que presencien esta interacción queden impresionados porque el que ofreció el servicio no hizo que el cliente se sintiese culpable, a pesar de que hubiera tenido todo el derecho de hacerlo. Esto haría que los observadores se sintiesen más cómodos en cuanto a la expresión de sus propias insatisfacciones.

Una empresa aérea asiática dispuso una capacitación de su departamento de atención al cliente sobre cómo actuar ante las quejas. Contrató a un consultor que sugirió que cuando un pasajero se tomara la molestia de escribir una carta de queja sobre un servicio recibido, la empresa aérea le debería enviar un bono de descuento para su próximo vuelo. El personal de la empresa aérea estaba horrorizado. "Pero la gente se aprovechará de nosotros. Nos escribirán cartas de protesta sólo para conseguir el descuento".

El consultor le pidió a la empresa que considerara la situación desde la perspectiva de los clientes que tuviesen quejas sinceras. En primer lugar, el público nunca iba a saber qué políticas sigue la empresa para conceder descuentos, por lo que el temor de que aparezcan montones de pasajeros escribiendo cartas con pretextos falsos es totalmente infundado. En segundo lugar, si se conceden descuentos a los pasajeros, lo más probable es que éstos los hagan efectivos, con lo cual es muy posible que se vuelvan a recuperar como clientes. De este modo, la empresa aérea tiene la oportunidad de ofrecer un buen servicio, indemnizar a los pasajeros y conservarlos como clientes leales.

En el momento en que las empresas o sus representantes muestren algún indicio de que sospechan de quienes se quejan, estos clientes se defenderán. O peor aún, puede que desaparezcan enfadados y que no le digan nada a la empresa pero sí a todos los demás lo que saben, lo cual privará a la empresa de cualquier oportunidad de defenderse.

A algunos individuos les es muy difícil expresarse y sus quejas pueden resultar inadecuadas. Se ponen nerviosos y pueden parecer violentos, enfadados e incluso estúpidos. La empresa que ofrece el servicio debe aprender a concentrarse en el contenido de la queja y

no en la forma de su exposición. Esto resulta difícil para los que proporcionan un servicio, pero si pueden llegar a ver las quejas como favores, entonces realmente no les importará la forma como se presenten.

Recientemente, un habitante de Spokane, Washington, causó furor con su queja. Vestido de manera andrajosa acudió a su banco, cobró un cheque y después pidió que le sellasen el tiquete del aparcadero. Se trataba de un servicio que ofrecía el banco. La cajera lo miró de arriba abajo y decidió que no iba a hacerlo. Le dijo al señor que esa operación no daba derecho a tener estacionamiento gratuito. El cliente se quejó por la arbitrariedad de la decisión y solicitó hablar con el director de la oficina. La cajera condujo al individuo al despacho de su jefe donde ambos lo contemplaron de arriba abajo despreciativamente y le dijeron que no le podían ofrecer el servicio de aparcadero gratuito. Entonces él dijo que quería retirar todo su dinero del banco. ¡Resultó que tenía casi un millón de dólares en ese banco en una cuenta que rendía un interés bajo! Tomó su dinero y lo llevó a otro banco que se encontraba en la misma calle, donde lo depositó. El banco de la historia determinó que a partir de ese incidente revisaría todas sus normas de atención al cliente.

Caso de estudio: British Airways mima a sus clientes

Durante el mandato de Margaret Thatcher, el gobierno británico decidió privatizar varias empresas clave de este país. British Airways (BA) fue elegida entre las que iban a ser vendidas públicamente. En aquellos momentos BA era tan poco eficiente y su atención al cliente tenía tan mala reputación que el gobierno decidió que había que ha-

cer algo para aumentar el valor de BA, antes de que las acciones fueran puestas a disposición del público para su venta.

Sir Colin Marshall fue nombrado responsable del proceso de cambio de BA. Marshall instantáneamente reconoció que era fundamental que la empresa realizase un cambio de actitud. En los años setenta y a principios de los ochenta, el personal de BA se hizo famoso por la actitud de que estaban haciéndoles un favor a sus pasajeros por permitirles volar en sus aviones. No vacilaban en hacer que el público lo supiese, no sólo por lo que decían sino también por el tono de su voz y por su lenguaje corporal. Los sindicatos también desempeñaron un papel muy importante a la hora de dictar la cultura burocrática de BA de esos días.

Una de las primeras cosas que hizo Marshall fue invitar a la empresa TMI del Reino Unido (una división de la empresa de formación y consultoría danesa que había ayudado a Jan Carlzon a conseguir que las líneas aéreas escandinavas volvieran a obtener beneficios) para que diseñara un programa que constituyera un reto para los 36 500 empleados de BA con el fin de que sus actitudes y relaciones con los clientes y entre ellos mismos tuviesen un aire totalmente nuevo. El programa fue bautizado con el nombre *El cliente es lo primero*, y fue la base del proceso de cambio global de la empresa.

Durante los 18 meses siguientes, los empleados de BA de todo el mundo asistieron al seminario de dos días del programa *El cliente es lo primero*. El propio Sir Colin Marshall en persona presentó más del 60 por ciento de estos programas, algunas veces volando entre los Estados Unidos e Inglaterra a bordo de un *Concorde* para decir unas palabras a los participantes.

Desde 1983, cuando se inició el programa de formación, BA lo ha continuado a través de otros programas internos, como *Ser el mejor*,

Conseguir clientes y Un día en la vida, diseñados para educar a todos los departamentos en relación con el trabajo del resto de la empresa y para respaldar el mensaje de superior calidad de servicio al cliente. Actualmente BA es considerada un ejemplo de empresa sobresaliente en servicio, a la que frecuentemente acuden otras para pedir consejo, algo que no tiene nada que ver con su reputación anterior.

Después de concentrarse en las actitudes, BA empezó a fijarse específicamente en el papel que desempeñaban las quejas a la hora de conservar a los clientes a largo plazo. En primer lugar, Marshall instaló cámaras de televisión en el aeropuerto de Heathrow para que los viajeros insatisfechos pudieran ponerse delante de ellas e inmediatamente establecer contacto con el propio Marshall.

Luego, BA introdujo un sistema de información valorado en 6.7 millones de dólares para ayudar a analizar las preferencias de sus clientes, con el propósito de lograr conservarlos durante toda su vida. El sistema se ha denominado cariñosamente *Caricia*. En BA se recuerda: "Solíamos ignorar las quejas. Intentábamos ponérsela difícil a los que se quejaban, diciéndoles a quienes nos llamaban por teléfono que nos escribieran, y ateniéndonos estrictamente a un manual de reglas que nos permitiera decir a los clientes que habían obrado mal por haber quebrantado alguna norma de BA que ellos desconocían".

De acuerdo con su propia investigación de los usuarios, BA estableció que el 67% de sus pasajeros insatisfechos volverán a volar con esta compañía si ella les resuelve sus quejas positivamente. Habida cuenta de que un pasajero medio de clase ejecutiva compra pasajes por aproximadamente 150 000 dólares a lo largo de su vida de vuelo, todo aquello que facilite las quejas de los clientes será una buena inversión. Antes de *Caricia*, BA tenía literalmente montañas de papeles relacionados con reclamos y quejas. Actualmente se pueden iden-

tificar rápidamente mediante el computador a partir de cualquier documento de viaje: tiquetes, etiquetas de equipaje y tarjetas de embarque. *Caricia* pone automáticamente la queja en una cola en función de la clase del pasaje, amenaza de acción legal o condición VIP.

El programa *Caricia* sugiere qué tipo de compensación sería la adecuada para cada categoría de queja, pero los directivos del departamento de relaciones con los clientes pueden decidir al margen del programa si creen justificado hacer algo diferente.

BA solía tardar un mes para responder las quejas. Ahora, en el 80% de las veces, ¡BA responde a las quejas en sólo tres días! Las encuestas tomadas entre clientes de BA muestran un incremento en la satisfacción del 40 al 65%. Y de hecho, mientras la satisfacción ha aumentado, las compensaciones dadas a los pasajeros decepcionados han disminuido.

Además, el programa *Caricia* también puede clasificar las quejas más comunes que BA recibe. Más de la mitad de ellas se refieren a asignación de asientos, calidad de la comida, negación de embarque, problemas de fumadores-no fumadores, comodidad del asiento, expedición de tiquetes, retrasos, manejo del equipaje, interrupción del servicio y servicios de facturación. En la actualidad BA está intentando enfrentar activamente todos estos aspectos de su servicio.

BA está tan encantada con su sistema *Caricia* que, como prueba piloto, está instalando terminales en las oficinas de seis de sus principales clientes corporativos, con el fin de que los ejecutivos que utilizan sus servicios puedan quejarse directamente a BA cuando regresan a sus oficinas. Aparte de *Caricia*, BA ha iniciado una serie de estrategias que le permiten conocer la opinión de sus clientes, esto incluye preguntar a sus clientes qué tal se encuentran, tan a menudo como sea posible. En la actualidad esta empresa aérea es una de las

mejores y más rentables del mundo porque reconoce que las quejas de los clientes son una valiosa fuente de información empresarial.

Preguntas para discusión

- Reflexión*
- ¿Cómo considera su empresa las quejas de sus clientes? ¿Qué opina usted de los clientes que se quejan?
 - ¿Consideran los empleados de su empresa que las quejas son una oportunidad para satisfacer a los clientes insatisfechos?
 - ¿Intentan sus empleados echarles la culpa a las políticas cuando no pueden satisfacer las necesidades de sus clientes?
 - ¿Qué lecciones específicas ha aprendido usted de las quejas de sus clientes?
 - ¿Qué estrategias específicas está aplicando su empresa para promover la expresión de quejas y luego aprender de ellas?



2

Lo más barato en investigación de mercados

Es bastante fácil perder a los clientes. Hay muchas maneras de hacerlo, y algunas empresas las han probado todas. Dos de los métodos más comunes consisten en ignorar las quejas o responder a ellas de un modo muy deficiente. Las quejas tratadas correctamente pueden crear vínculos estrechos entre los clientes y las organizaciones.

“Tienen que sacar sus cosas de esta sala inmediatamente”, nos gritó el funcionario del hotel. Al finalizar un seminario particularmente intenso de TMI en San Francisco, estábamos preparados para decir adiós a nuestros participantes y para atender las preguntas y ventas de última hora. El personal del hotel pensaba de forma diferente. Tenían otro acto en la misma sala esa tarde y habían decidido que estuviéramos fuera a las cinco y media en punto.

Sin pedirnos permiso, recogieron nuestro material y sin ningún miramiento lo tiraron en medio del vestíbulo. Perdimos ventas y dimos una mala impresión a nuestros clientes; este personal consiguió

que acabáramos enfadados y frustrados con un hotel que hasta este incidente nos había ofrecido dos días de servicio excelente.

Todos nos quejamos estentóreamente al mismo tiempo. Sin duda el personal del hotel nos consideraba como clientes *difíciles*, pero nuestras necesidades no estaban siendo satisfechas. Al día siguiente, la directora de logística de TMI escribió al director general del hotel una carta devastadora que describía lo que había ocurrido y notificaba que nunca más impartiríamos nuestros seminarios en dicho hotel.

Dos días más tarde la directora de logística de TMI recibió un enorme ramo de rosas. Pensaba que debía de ser de un admirador secreto que tenía que estar desesperado para llegar a gastarse tal cantidad de dinero en flores. Dijo que era el ramo más grande que había recibido en su vida. Cuando leyó la tarjeta que acompañaba al ramo vio que tenía el nombre del director general del hotel. Un poco más tarde llamó por teléfono, se excusó por el terrible trato que habíamos recibido y dijo que de ningún modo quería perdernos como clientes. Prometió que la próxima vez que TMI impartiese un seminario en su hotel podríamos utilizar gratuitamente las salas. Además, escribió una carta en la que confirmaba su ofrecimiento verbal y nos garantizaba que el hotel iba a dejar de programar acontecimientos demasiado próximos en cuanto a horario.

En varias ocasiones algunos empleados de TMI habían sugerido que se probaran otros hoteles para los seminarios, pero la directora de logística se empeñó en seguir utilizando este hotel en particular, el que nos había tratado tan mal y después había rectificado tan fantásticamente. Ella se convirtió en firme defensora de ese hotel.

Puesto que los seminarios son productos complejos, los hoteles que utiliza TMI para sus actos, por necesidad, se convierten en socios que contribuyen al éxito de sus eventos. En efecto, vivimos allí

dos días enteros y tenemos cientos de interacciones con decenas de empleados del hotel. Las posibilidades de que alguna cosa no vaya bien son muy elevadas. Hemos tenido otros problemas con este hotel después de aquella violenta despedida, pero cada vez el personal se ha portado muy bien y ha resuelto cada contratiempo, ¡incluso cuando la culpa era nuestra! El director de este hotel en particular ha aprendido que los clientes que presentan reclamos y son bien tratados pueden convertirse en aliados, pues ayudan a identificar prácticas internas que crean problemas a los clientes.

Las quejas definen los deseos de los clientes

Por efecto de las quejas de los clientes, las organizaciones pueden descubrir cómo mejorar sus servicios y productos y, por lo tanto, mantener su participación en el mercado. Como dice John Davis, representante de IBM: “El secreto para vender está en establecer un canal de comunicación directo que vaya desde la mente del cliente hasta los oídos del vendedor. Cuando se está al corriente de lo que los consumidores quieren y no quieren, de lo que les agrada y de lo que detestan, se pueden adaptar los planes a la situación e ir un paso por delante de la competencia”. John McKitterick, de General Electric, todavía va más lejos al decir que: “...la principal labor de la función de marketing [...] no consiste tanto en tener la habilidad de hacer que el cliente haga lo que le conviene a la empresa, sino en tener la habilidad de idear y practicar la forma de que la empresa haga lo que se ajuste a los intereses del cliente”.

Si las empresas son capaces de identificar y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes, generalmente los clientes pagarán más por sus productos. A su vez, la empresa invertirá en el desarrollo

de nuevos productos que sabe que los clientes quieren. Los clientes leales y sus compras regulares reducen el costo unitario de las ventas.

Veamos a L. L. Bean, una empresa de venta por catálogo que funciona de maravilla. Recientemente planeó ampliar la capacidad de su almacén y enviar sus catálogos a más clientes potenciales. Después de analizar la tasa de devolución de sus productos — que había aumentado un 14% anual — decidió detener los planes de expansión y reorientar sus esfuerzos a hacer que sus clientes actuales estuvieran más contentos en lugar de ir en busca de otros clientes nuevos. L. L. Bean considera que las devoluciones de productos son un indicador de la insatisfacción de los clientes, y que merecen su atención porque reflejan lo que está ocurriendo en el mercado.

Una mejor comprensión de las necesidades de los clientes también puede conducir a un incremento de las ventas y a una mayor participación en el mercado. El vicepresidente y director general de Chris Crafts, Bob MacNeill, es partidario de dicha teoría. Ha tenido experiencia de primera mano al observar cómo su empresa ha perfeccionado sus productos teniendo en cuenta las quejas de sus clientes. Pero algunas veces, dice MacNeill, hay que ayudar a los clientes porque no siempre formulan sus quejas directamente a la empresa. Algunos propietarios de embarcaciones informan que no expresan su insatisfacción porque no están seguros de lo que deben decir, o porque tienen miedo de ser percibidos como un estorbo para el vendedor de barcos. Otros propietarios de embarcaciones no confían mucho en los conocimientos de los vendedores de los productos que venden o piensan que todo el mundo tiene estos problemas. Por lo tanto, Bob MacNeill anima a sus vendedores a moverse y ponerse en contacto con los propietarios de embarcaciones cuando van en sus barcos, con el fin de poder conocer sus quejas.

Una y otra vez, cuando las empresas escuchan las quejas de los clientes, aprenden a diseñar mejor sus productos y servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes, a rediseñar sus procesos internos para incrementar la velocidad y la precisión y a organizar mejor su trabajo para ofrecer un mejor servicio.

General Tire, Inc., empresa ubicada en Akron, Ohio, preguntó cómo podía mejorar sus operaciones y averiguó que el 65% de sus agentes comprarían más productos General Tire si pudiesen formular sus pedidos a una persona encargada de ello. Ésta fue una de las quejas de las que se enteró General Tire cuando preguntó a cada uno de sus agentes principales cuáles eran sus quejas más frecuentes. Como consecuencia de esta información, General Tire ha pasado por un proceso de transformación total que ha dado lugar a una empresa totalmente modificada, que ha recortado costos y que ha mejorado la comunicación y, en general, la relación con sus clientes.

Wesbar, empresa fabricante de accesorios para remolques ubicada en West Bend, Wisconsin, solicitó y atendió todas las quejas de sus clientes relacionadas con la calidad de sus productos. Como consecuencia de ello, Wesbar desarrolló una serie de productos mejorados que se convirtieron en equipo estándar para dos docenas de fabricantes de remolques más grandes. Todavía hoy la gente dice que estos productos son únicos en el mercado. Uno de estos productos rediseñados era una bombilla de dos dólares que iba en la parte posterior del remolque y que siempre fallaba. Scott Johnson, vicepresidente de marketing de Wesbar, dice: "Como fabricantes que vendemos a fabricantes y distribuidores de remolques, quienes después venden a los agentes, estamos un poco aislados del usuario final del producto". Wesbar tiene que trabajar duro para poder llegar a conocer sus quejas.

En muchos casos es imposible obtener por otros medios la información que se consigue a través de las quejas. Incluso si las quejas se hallan bastante lejos, como en el caso de Wesbar, las empresas pueden llegar a enterarse de deficiencias de sus servicios y de sus productos. A las empresas se les presenta una oportunidad de demostrar su compromiso con sus clientes al ocuparse de todas las quejas, aun en el caso de que sean poco importantes. Los propietarios de Marina, Nick y John Hoty, de las empresas Hoty, de Ohio, llegaron a la conclusión, después de escuchar las quejas de sus clientes, de que unos cuartos de baño y tocadores limpios son "la forma más rápida de conseguir clientes satisfechos y rentables que traerán nuevos clientes".

Las quejas que los clientes manifiestan directamente a las empresas son las más eficientes y también son la manera más barata que tienen las compañías de conseguir información y comprender las expectativas de los clientes en relación con sus productos y servicios. Otros métodos más caros y menos directos para comunicarse con los clientes pueden ser la revisión de las expectativas de éstos en industrias paralelas; la realización de estudios basados en transacciones, como, por ejemplo, utilizar compradores anónimos o auditores externos; o llevar a cabo investigaciones exhaustivas de las expectativas de los clientes.

Las grandes empresas se pueden permitir efectuar o encargar una investigación de mercado de los tipos indicados anteriormente; las pequeñas compañías deben confiar en sus clientes para que les digan lo que piensan de sus productos y servicios.

Los clientes, en la mayoría de los casos, no van a generar ideas innovadoras para las empresas. No van a sugerir que Ford desarrolle una camioneta compacta ni van a hacer que Sony invente el *walkman*.

La innovación es responsabilidad del departamento de investigación y desarrollo de cualquier empresa. Pero la opinión del cliente puede ayudar a perfilar el concepto de un producto para determinados grupos de personas. Además, puede ser que las empresas no comprendan las necesidades de sus clientes antes de que aparezca un defecto en el producto o servicio. Los clientes que se quejan le informan a la empresa acerca de lo que no funciona, una vez que el producto ha sido inventado o cuando ya ha sido vendido o servido.

A las empresas que deben tener capacidad de respuesta rápida a las cambiantes condiciones del mercado, atender y responder con rapidez las quejas les ayuda a permanecer en contacto con las expectativas de sus clientes. Las tiendas de moda, por ejemplo, venden productos que pueden tener gran demanda apenas durante unos meses. Las quejas de los clientes (“¿por qué no tienen...?”) advierten rápidamente a la empresa de los intereses cambiantes del mercado. Otros negocios menos relacionados con la moda también han aprendido esta lección. Los estudios de mercado pueden ser estáticos comparados con un mercado que es complejo, dinámico y comunicativo.

Coca-Cola fue bombardeada con quejas por su política de 1985, cuando sustituyó la New Coke (Coca-Cola nueva) por lo que actualmente se conoce como la Coke Classic (Coca-Cola clásica). Respondió inmediatamente al público desaforado, tranquilizó a sus clientes agitados y evitó una posible gran pérdida financiera. Cuando una empresa presta atención a sus estudios de mercado, puede ser que escuche solamente una parte de la historia. Después de todo, Coca-Cola había investigado a fondo el concepto New Coke.

Los expertos en marketing miden lo que ellos creen que es importante, en especial cuando el medio de obtener la opinión del cliente es la típica tarjeta de sondeo de satisfacción. Los hoteles hacen pre-

guntas sobre la limpieza de sus habitaciones y sobre la amabilidad de sus empleados. Los huéspedes esperan esas cosas. Lo que les puede satisfacer quizá sea un colchón duro, que no se hunda, en una habitación tranquila, que tenga buenas luces junto a las camas para que la gente pueda leer cómodamente antes de dormir. Lamentablemente, los hoteles casi nunca hacen preguntas sobre los tamaños de las lámparas o sobre la comodidad de los colchones, ni sobre la tranquilidad de las habitaciones. Pero si los hoteles escuchan las quejas, si animan a sus huéspedes a hacerlas, pueden aprender mucho acerca de las bombillas de poca potencia, de los colchones blandos y de los ascensores ruidosos o de las máquinas de bebidas cuyo ruido se escucha a través de las delgadas paredes. La investigación de mercado, si se efectúa minuciosamente, puede revelar este tipo de cuestiones, pero las quejas lo harán de una forma más rápida.

Además de llamar la atención sobre los defectos de los productos y las fallas del servicio y del diseño de los sistemas, las quejas de los clientes también pueden advertir a los directivos acerca de los problemas de sus empleados de primera línea. Generalmente, cuando la empresa está siendo mal representada por sus empleados, los clientes son los primeros en enterarse. De hecho, puede que los directivos nunca se enteren del mal trato dado a los clientes, mediante la simple observación directa, puesto que, generalmente, los empleados se portan mejor cuando sus jefes están cerca.

El valor de un cliente a lo largo de su vida como comprador

Es menos fácil conseguir clientes leales que desleales. Las múltiples estadísticas desarrolladas en esta área sugieren que si los clientes creen

que sus quejas son bien recibidas y atendidas, es más probable que vuelvan a comprar. Además, no sólo es más fácil vender a los clientes *fieles*, sino que además resultan más fáciles de servir porque saben cómo satisfacer sus necesidades; conocen los productos de usted, la gente de su empresa y el sistema según el cual funciona su negocio.

Es posible que usted piense que los clientes que compran servicios de bajo costo unitario no representan mucho dinero. En este caso es muy importante tener una perspectiva a largo plazo. Cada factura de la tintorería, por ejemplo, puede ser de 10 ó 15 dólares solamente. Sin embargo, a lo largo de su vida, un cliente puede fácilmente llegar a gastarse 30 000 dólares en la tintorería. Y no hablemos ya del número de amigos o parientes que puede aportar un cliente satisfecho a una tintorería. Domino's Pizza calcula que a lo largo de un período de diez años los clientes asiduos se gastan aproximadamente 5 000 dólares. A partir de este estudio, Bain and Co., grupo de consultoría ubicado en Boston, estima que los beneficios pueden aumentar de un 25 a un 95% por el simple hecho de reducir un 5% la tasa de deserción de clientes. ¿Qué modo más fácil de conservar los clientes que responder correctamente a sus quejas?

Sin duda alguna la investigación de los clientes nos indica que más del 5% de los clientes se alejan debido a la mala respuesta dada a sus quejas. Un estudio realizado por IBM sugiere que de los clientes que se han marchado con problemas sin resolver menos de la mitad vuelven a comprar. Por otro lado, si a los clientes les parece que sus problemas han sido resueltos satisfactoriamente, casi todos dicen que darán otra oportunidad a la empresa.

Algunas personas se refieren a vender más a los clientes existentes como *participación de clientes; participación en el mercado* se refiere a vender a tantos clientes como sea posible. Para la mayoría de las

empresas, aproximadamente las dos terceras partes de las ventas se hacen a clientes ya existentes. Generalmente las empresas conocen a sus clientes o tienen acceso a ellos en sus tiendas. Por lo tanto, a pesar de que venderles a los clientes ya existentes no sale gratis, frecuentemente es más fácil, más directo y más barato.

Los clientes que es posible mantener cada año representan más beneficios porque los gastos de marketing pueden ser amortizados a través de los resultados de las ventas a largo plazo. Consideremos, por ejemplo, los clientes que compran con tarjeta de crédito. Si a una empresa le cuesta 100 dólares conseguir una cuenta nueva, repartido en diez años el costo será de 10 dólares por año. Los bancos también dicen que cuanto más tiempo permanezcan con ellos los clientes que utilizan la tarjeta de crédito, más probable es que paguen sus facturas. Así como los costos de marketing por unidad disminuyen, los porcentajes de pérdidas y delincuencia mejoran con la permanencia de los clientes.

Robert LaBant, vicepresidente ejecutivo del departamento de ventas y marketing de IBM norteamericana, indica que para IBM "...toda variación en la puntuación del porcentaje de satisfacción de los clientes se traduce en una pérdida o una ganancia de 500 millones de dólares en ventas en los próximos cinco años". Dice que el desarrollo de nuevos negocios le cuesta a IBM de tres a cinco veces más que vender a sus clientes ya existentes.

Los clientes que no se quejan deben ser considerados en las estadísticas de quejas

A pesar de que las quejas pueden ser un indicador de su desempeño en el mercado, muchas empresas se esconden a sí mismas las quejas

de sus clientes. En sus estadísticas no tienen en cuenta a los que no se quejan. Si la frecuentemente citada estadística que dice que 26 de cada 27 clientes no se quejan del servicio recibido cuando las cosas van mal es correcta, entonces, para obtener una información correcta de los clientes insatisfechos, las empresas de servicios deben multiplicar el número de quejas que reciben por 27. Cien quejas formales equivalen a 2 700 clientes potenciales insatisfechos en el sector de servicios.

Uno de nuestros clientes, un banco muy importante, se jactaba de que en un mes determinado sólo había recibido 100 quejas. Probablemente este banco sólo se estaba fijando en la punta del iceberg. La mayoría de la gente raramente se quejará del servicio deficiente de un banco. Harán largas colas y protestarán ante otros miembros del banco, pero no dirán nada a los cajeros. Suspirarán y volverán a sus automóviles para buscar algún cajero automático y tratar de sacar dinero cuando la máquina esté fuera de servicio, pero probablemente el banco nunca se enterará de los sentimientos generados por estos incidentes. Los clientes se pueden sentir incómodos con el modo como el cajero inspecciona su identificación, pero probablemente nunca le dirán nada al gerente del banco. Y puede que no les guste recibir sus facturas tan tarde que apenas les queda tiempo para pagarlas sin recargo. Pero la mayoría de los clientes no dirán una palabra al banco, aunque les cancelen sus tarjetas. Los clientes que se quejan nos están haciendo un favor; debemos recordar que los clientes más insatisfechos no nos dejan nada, ni siquiera su condición de clientes.

El peligro de fijar objetivos para reducir las quejas de los clientes

En lugar de intentar reducir el número de quejas, las organizaciones deben propiciar que sus empleados las reciban, porque de este modo podrán determinar lo que quiere el cliente. Un grupo de ejecutivos de una empresa de automóviles visitó una planta de Toyota en el Japón y empezó a discutir el programa de calidad Deming que se estaba aplicando allí. Un director de la planta informó a los norteamericanos visitantes: "El problema con ustedes, norteamericanos, es que tratan las quejas como un problema. Desalientan las quejas. Nosotros las estimulamos. Ustedes intentan establecer sus sistemas de forma que no existan las quejas. Nosotros intentamos conseguir el máximo número de ellas. ¿De qué otra manera pueden aprender de sus clientes?", preguntó a los desconcertados ejecutivos.

Si el objetivo de una empresa es recibir menos quejas en este año que en el pasado, se trata de una meta muy fácil de conseguir. Los empleados captarán el mensaje y simplemente no transmitirán ninguna de las quejas recibidas a la dirección. ¿Cuántas veces ha entregado usted una queja por escrito en la recepción de un hotel y se ha preguntado si su reclamo llegará hasta el gerente del mismo? Los autores han comprobado este problema indicando en las hojas de evaluación de los hoteles que sí desearían recibir una respuesta a su queja, pero después nunca han recibido nada. Es posible que la queja se haya tratado muy deficientemente o que nunca haya sido transmitida.

Las empresas deben ir con mucho cuidado a la hora de fijar objetivos referentes a la reducción del número de quejas. Al hacerlo pueden resultar pagando un precio muy alto. Debido a que una cadena

de hoteles estaba recibiendo un gran número de llamadas de queja sobre la limpieza de los mismos, el gerente general determinó que se pusieran a disposición del público hojas de evaluación, con el fin de controlar el número de llamadas de quejas entrantes que estaban bloqueando las líneas de reservas.

El gerente de cada hotel debía recoger estas hojas, agruparlas y enviarlas mensualmente a la oficina central. Este sistema iba a permitir que los gerentes pudiesen tomar medidas inmediatas para resolver los problemas de limpieza y que a la vez se ahorraran los gastos de correo. La reducción de las quejas fue vinculada a un plan de bonificaciones. Después de aplicar el sistema durante un tiempo, el gerente que había tenido una de las unidades más sucias recibió una de las tasas de quejas más bajas. Cuando le preguntaron cómo lo había conseguido, él respondió: "Soy el responsable de enviar las quejas, pero primero las selecciono. ¿Por qué cortarme mis propias piernas?" Algún tiempo después, este hotel, que también ganó bonificaciones por tener el número de quejas más reducido, fue clausurado por las autoridades de sanidad. Mientras tanto, otros hoteles de esta cadena habían seguido el camino de este gerente inteligente que sabía qué hacer con las quejas.

Una empresa de ascensores pidió que sus clientes llamasen a un número gratuito para solicitar cualquier servicio en lugar de llamar a un técnico local. Esto permitiría que la central pudiese coordinar el servicio y, con suerte, que se redujese el número de quejas. Rápidamente los técnicos locales idearon el modo de burlar este sistema. Decían a sus clientes más importantes que llamar al número gratuito retrasaría el servicio, y los convencían de que los llamaran directamente a ellos. Obviamente, la oficina corporativa tuvo una imagen totalmente incorrecta de sus niveles de servicio y de quejas.

En algunos casos la reducción del número de quejas puede indicar una tendencia positiva. En este caso, la empresa se ocupará de comparar el número de quejas que recibe sobre determinados asuntos. Por ejemplo, Brooks Brothers, Inc., solía tener una reputación muy buena como fabricante de ropa de gran calidad, hasta la década de los ochenta. Entonces la dirección de la empresa cambió de manos en tres ocasiones. Los últimos propietarios, Marks and Spencer, instituyeron medidas de mejora de la calidad y vieron cómo las quejas específicas sobre la calidad disminuían de un 25 a un 5%. Esto es significativo. Aun ahora, Brooks Brothers sólo sabe que las quejas están disminuyendo; estos datos no le dicen exactamente a la empresa cómo evalúan sus clientes la globalidad de sus productos.

Southern Pacific Transportation Co. constituye otro ejemplo positivo para apreciar los detalles que rodean las quejas. Allí se ha medido el tiempo de respuesta de las quejas de los clientes y ahora se habla de que la compañía responde el 96.5% de las quejas de sus clientes en 24 horas. El fabricante Avery Dennison ha reducido su tiempo de respuesta y resolución de las quejas de sus clientes de 20 días a una semana. Estas empresas no están escapando de las quejas de sus clientes pues no intentan reducir las quejas; están siendo más eficientes en su capacidad de respuesta.

Empresas creativas para dar a sus clientes oportunidad de quejarse

Debido a la reticencia de los clientes a quejarse (que se discutirá detalladamente en el próximo capítulo), las empresas tienen que esmerarse por averiguar qué se dice de ellas en el mercado. Motorola, una de las primeras ganadoras del Premio a la Calidad Malcolm Baldrige,

celebra reuniones mensuales de todo un día de duración (generalmente de siete de la mañana a doce de la noche) para discutir las solicitudes de acción técnica (TAR), o lo que la mayoría de nosotros llamaríamos problemas. En estas reuniones no se permite discutir nada positivo, sólo problemas.

Los clientes de Motorola también son invitados a estas reuniones y se les anima para que expongan sus quejas. Algunas veces se les tiene que empujar para que las exageren. El vicepresidente de Motorola responsable de la garantía de la calidad y de la satisfacción del cliente dice que la presencia de clientes anima convenientemente estas reuniones de TAR. Los clientes traen a ellas una serie de quejas que no dirían directamente a los empleados de Motorola o a los agentes de ventas. Ningún empleado de Motorola está autorizado para excusarse de asistir a las reuniones de TAR. A pesar de este enorme esfuerzo para aprender del cliente, Motorola admitirá, con frustración, que no oye lo suficiente de sus clientes.

Debido a sus propias estructuras, algunas veces las empresas no pueden ver fácilmente las quejas; en consecuencia, tienen que ser creativas para escuchar los reclamos de sus clientes. Algunos parques de atracciones, por ejemplo, subcontratan algunas actividades críticas de su negocio, como los servicios de comida, y así los propietarios del parque se pueden concentrar en la gestión del mismo. Resulta que las quejas acerca de la comida disminuyen, por lo menos las quejas transmitidas por los servicios de comida a la dirección del parque. Desde el punto de vista de los que asisten al parque de atracciones, sin embargo, el perro caliente malo o el mal trato por parte de un vendedor no son responsabilidad del restaurante subcontratado sino del parque. Probablemente los visitantes del parque no saben que la explotación del restaurante no depende de aquél. El parque, a

su vez, seguramente desconoce por completo las deficiencias del servicio y, por lo tanto, es incapaz de corregirlas.

Algunas empresas practican encuestas sobre la satisfacción del cliente para conocer algo más acerca de las quejas ocultas. Es una buena idea, hasta cierto punto. Y, ¿quién participa normalmente en estas encuestas? Los clientes actuales. A menos que la empresa insista y recalque que se debe entrevistar a todos los que solían comprarle, estará teniendo en cuenta solamente a los que le siguen comprando. Estos clientes están lo suficientemente satisfechos como para seguir con la empresa. Las encuestas de satisfacción de los clientes no suelen ser muy representativas acerca de la insatisfacción de los clientes. Pueden proporcionar algunas ideas, pero hay que perseguir a los que se fueron y averiguar por qué lo hicieron. Entonces la empresa podrá encontrar algunos buenos y auténticos favores, o regalos.

Tomemos el caso del banco First Chicago, que se dedicó a perseguir a los clientes que lo habían abandonado, para conocer sus quejas. First Chicago consiguió entrevistar a más de dos terceras partes de sus 300 clientes anteriores. Lo que Oscar Foster, vicepresidente de gestión de calidad averiguó, lo sorprendió. Estos clientes querían sentirse valorados por el banco y como no lo fueron, se marcharon. Con base en esta información, el First Chicago desarrolló un sistema de medición y formación para dar a los clientes lo que quieren. Si alguien espera afuera de un banco y les pregunta a los clientes que salen qué interés les están pagando, la mayoría no será capaz de informarle. Pero, sin duda, la mayoría de ellos sí le podrá decir cómo los han tratado. Foster dice: "A los banqueros les gusta pensar que la gente se marcha por los tipos de interés. Nos sorprendió descubrir que las tasas no hacían subir correlativamente la satisfac-

ción". Esto parece obvio, pero el First Chicago sólo consiguió averiguarlo investigando las quejas de los clientes que se habían marchado.

Si las empresas sólo se fijan en las personas que normalmente se quejan en lugar de buscar información adicional de clientes que no se quejan, puede que no tengan un perfil muy representativo de quién está insatisfecho o por qué. Las personas que se quejan no representan al ciudadano típico que normalmente no da voz a sus quejas. En los Estados Unidos la mayoría de las personas que se quejan son varones, bien educados, con ingresos superiores al promedio. Puede que estas personas no sean las mismas que generalmente acuden a una tienda particular.

Rumores y propalación de quejas

A las empresas les interesa saber lo que el público dice de ellas. Los rumores pueden hacer viable o destruir un negocio o un producto; y todo cliente insatisfecho que deja de serlo representa para la empresa una amenaza potencial en el mercado. La propalación de quejas puede actuar a favor o en contra de su empresa, de los siguientes modos:

- » Las personas tienden a creer más en la recomendación de un amigo que en las frases de promoción de un anuncio.
- » El responder a una queja con eficiencia puede dar lugar a la propalación de una crítica positiva.
- » Cuanto más insatisfechos estén los clientes, más probable es que divulguen sus críticas como expresión de su descontento.

» *Las personas tienden a creer más en la recomendación de un amigo que en las frases de promoción de un anuncio.*

Un reciente estudio de General Electric estableció que las recomendaciones de personas conocidas de los clientes pesan el doble de lo que pesan las frases de los anuncios publicitarios. Quizás usted haya visto alguna vez cómo se interrumpía una venta porque una persona, al lado del comprador, decía en voz baja: "Yo no compraría eso. Tengo uno igual y se rompe muy fácilmente (o se destiñe... o la calidad es mala... o no funciona tal como dice... o puede conseguirlo más barato en otro sitio)". Pero probablemente se efectuaría la venta si la persona recomendase: "Oh, tengo uno igual y es genial. Le encantará. Y la garantía es muy buena. No lo dude, cómprelo y pensará que ha sido una de las mejores compras que ha hecho en su vida".

Cada palabra dicha en contra de un almacén o empresa resulta muy difícil de superar a través de las promociones de marketing. Las personas están mucho más dispuestas a escuchar el consejo de un buen amigo que a creer en una campaña de millones de dólares. Los rumores negativos pueden llegar a afectar dramáticamente a la totalidad de una industria.

Consideremos el sector de seguros. Su imagen en los Estados Unidos es constantemente baja. La organización Gallup descubrió que casi dos tercios de los encuestados creen que las empresas de seguros cobran en exceso por sus pólizas de seguros del automóvil, del hogar y el comercio. Gallup también averiguó que un asombroso 61% de los norteamericanos creen que las ganancias del sector de seguros son superiores a las de otros sectores y que las empresas mienten en sus informes financieros para poder ocultar sus beneficios excesivos. Ésa es una muy mala prensa. Cada vez que se discute y complica alguna reclamación relacionada con la multitud de recientes

desastres naturales (huracanes, fuego, terremotos e inundaciones), decenas de personas se convencen de que cuando acudan a sus agentes de seguros las van a tratar mal.

Si ésta es la opinión que usted tiene de su compañía de seguros, no importa cuántas veces le digan por televisión que está en buenas manos: no lo va a creer. Gerald Stephens, especialista en seguros, tiene palabras duras para esta profesión:

Centrados en el beneficio, muchos ejecutivos de empresas de seguros consideran a sus clientes como adversarios y cifras que pueden manipular, en lugar de considerarlos como activos valiosos. Nuestra industria responde a las críticas no atacando el verdadero problema sino intentando defender los sistemas y los costos que tienen poco sentido. Todos sabemos que muchas de las quejas de los clientes son legítimas. Rehusamos reconocer los hechos o, peor aún, intentamos refutarlos.

La mala prensa no sólo afecta en lo inmediato a la opinión del público, sino que además puede ser repetida en los noticiarios de la noche, lo cual hará que los consumidores puedan recordar problemas pasados. A fines de 1994, los lectores de periódicos y los televidentes de todo el mundo pudieron ver al espectáculo del fracaso de la remodelación del Queen Elizabeth II (QE2), incluyendo los desgües denominados "Niágaras" y las fibras de asbesto que hicieron que parte del barco quedase inutilizable. En lugar de asumir la responsabilidad por la deficiencia de los trabajos de reparación, el propietario del barco y presidente de Cunard, John Olsen, insistió en que los pasajeros que viajaban de Londres a Nueva York exageraban al contar sus malas experiencias. El barco, de hecho, llamó a los pasajeros *llorones*. Desgraciadamente para el barco y para deleite de los

medios de comunicación, los pasajeros demostraron con videocintas y fotografías, que fueron mostradas en televisión como prueba de las deficientes reparaciones, lo injusto que había sido Cunard al llamarlos de aquella forma. A pesar de que la remodelación del barco se ha finalizado adecuadamente, el QE2 tiene actualmente una dudosa reputación, que los medios de comunicación nunca permitirán que se olvide, de barco que hizo pasar unas "vacaciones infernales" a sus pasajeros y que después no quiso hacerse responsable del desastre.

» *El responder a una queja con eficiencia puede dar lugar a la propalación de una crítica positiva.*

Acerca del almacén Nordstrom, probablemente se han escrito más comentarios positivos que sobre cualquier otra cadena de almacenes en la historia de los Estados Unidos. Una historia bien conocida y contada muchas veces sobre Nordstrom es el *caso de los neumáticos desgastados*. Supuestamente un hombre mayor entró en una de las tiendas Nordstrom y pidió que le reembolsaran el valor de los neumáticos de su auto, los cuales, obviamente, estaban usados y desgastados. Sin hacer preguntas, cuenta la historia, Nordstrom hizo el reembolso. Nordstrom no vende neumáticos. (Es difícil precisar esta historia; la hemos oído, también, un poco cambiada, en que había una señora mayor que pedía que le reembolsaran el valor de los neumáticos. El propio Nordstrom nunca lo corrobora ni lo niega pero la historia se sigue contando como ejemplo extremo de servicio excelente al cliente. También existen ejemplos verificables de reembolsos de Nordstrom que refuerzan la posibilidad de que el caso del neumático desgastado haya sido real. Por ejemplo, un programa de televisión reciente captó a Nordstrom con cámaras ocultas devolviendo el dinero de una camiseta que había sido comprada en otro sitio.)

Algunas personas tienen problemas con la historia de los neumáticos desgastados porque piensan que puede motivar a los clientes a timar a las tiendas. Esto puede ser verdad en cierto número de casos. Ciertamente, si a Nordstrom acudieran cientos de personas pidiendo dinero por los neumáticos desgastados, esta empresa no continuaría su método de devolver el dinero sin hacer preguntas. Téngase en cuenta que un ejemplo de este tipo tiene mucho valor en la publicidad que se consigue a partir de los rumores que van de boca en boca. Si Nordstrom está dispuesta a reembolsar el precio de un producto que no vende, ¡imagine de qué manera garantiza que no tendrá problema para devolver el dinero de los productos que sí vende! Este "caso de los neumáticos desgastados" ha sido descrito en las primeras páginas de varios periódicos, incluido el *Wall Street Journal*, *USA Today* y el *New York Times*. Se ha discutido en docenas de libros y probablemente cientos de oradores lo habrán mencionado en sus conferencias sobre servicio al cliente a cientos de miles de personas de todo el mundo. ¿Cuánto cuesta este tipo de publicidad? ¿Es posible poner un precio a esta forma de relaciones públicas positivas?

Las personas se convierten en paladines de Nordstrom; llegan incluso a llamarse a sí mismas "Nordies". Los clientes de Nordstrom gastan más, pagan precios más altos y le dicen a todo el que conocen que compren allí. A principios de los años noventa, Nordstrom vendió más por metro cuadrado que cualquier otro almacén de los Estados Unidos.

Las garantías y los reembolsos que ofrece Nordstrom sin ningún tipo de problema justifican de manera más que suficiente sus elevados precios. Cuando Nordstrom empezó a expandir su cadena fuera del área de Seattle, los expertos ya habían predicho la decadencia de las grandes superficies con productos exclusivos y de precios eleva-

dos. Casi inmediatamente Nordstrom se situó a la cabeza con elevados beneficios y una asombrosa lealtad de sus clientes. La gente entraba en Nordstrom esperando recibir un servicio excepcional. Si usted les da a sus clientes lo que quieren y se ocupa de responder y resolver sus quejas cuando surgen, es posible que triunfe en casi todos los mercados.

» *Cuanto más insatisfechos estén los clientes, más probable es que divulguen sus críticas como expresión de su descontento.*

Esto es de sentido común. De hecho, si los clientes se marchan enfadados con una serie de quejas que no han expresado y que, por tanto, no son atendidas, la empresa no podrá hacer gran cosa para detener los rumores negativos. Pero si las empresas facilitan que los clientes formulen sus quejas y se ocupan de ellas, los niveles de insatisfacción se reducirán, los rumores negativos caerán y aparecerán los rumores positivos. Resulta ser que si algunos clientes quieren hablar a alguien acerca de sus problemas y ese alguien no es la empresa interesada, entonces encontrarán otro auditorio. En el caso de Nordstrom, esperamos que el público diga muy pocas cosas negativas sobre el almacén, porque parte de la reputación de Nordstrom es "le devolvemos su dinero, sin hacer preguntas". En otras palabras, expónganos sus quejas. Queremos resolver los problemas. Las empresas se benefician cuando pueden demostrar a sus clientes que son receptivos para legitimar sus quejas.

Para controlar las críticas negativas, las empresas deben asegurarse de que los problemas de pequeña o mediana escala no dan lugar a grandes insatisfacciones de sus clientes. La mejor manera de hacerlo es fomentar las quejas y después ocuparse efectivamente de ellas.

El ciclo negativo de responder y resolver mal las quejas

La ineficiencia en el servicio de reparación y una política ineficaz de respuesta a las quejas pueden provocar el inicio de una cadena de reacción negativa que conduzca a una calidad del servicio y de los productos todavía más deficiente, así como a un mayor riesgo en el mercado. Lo peor que puede suceder al responder a las quejas en forma deficiente es que se empieza por dar lugar a clientes insatisfechos y se acaba permitiendo que los clientes y el negocio se alimenten recíprocamente con actitudes negativas. La secuencia es la siguiente:

(darse ciclo negativo)

1. Los clientes se van de una tienda descontentos. Se convierten en *embajadores de mala voluntad* que comunican su descontento a las personas que conocen.
2. El público empieza a identificar la tienda como un lugar en el que es inútil quejarse porque no le hacen caso al cliente.
3. Los clientes dejan de quejarse y la empresa pierde la oportunidad de averiguar lo que puede hacer para mejorar los servicios o satisfacer las necesidades de aquéllos.
4. Por lo tanto, la calidad de los productos y del servicio no se mejoran; esto conduce a una insatisfacción todavía mayor de los clientes.
5. Los clientes que siguen comprando en la tienda lo harán por los bajos precios que la empresa se ha visto obligada a fijar para poder permanecer en el mercado. Los clientes también acuden con la mentalidad de que la calidad del producto y de los servicios será mínima.

6. Los empleados de la tienda no tienen ninguna gana de atender a esos clientes. De hecho, el personal puede empezar a insultar a los clientes (hemos llegado a oír a azafatas de empresas al borde de la quiebra decir cuando los pasajeros entraban en el avión: "Aquí llegan las bestias").
7. Los empleados sienten cada vez más que tienen "simplemente un trabajo", y que es bastante malo. Los que encuentren otro trabajo se irán, y privarán de este modo a la empresa de su experiencia y de sus aptitudes. Los empleados que se quedan están menos motivados y son menos capaces de ganar la confianza y la lealtad de los clientes.
8. Esto, a su vez, es causa de que más clientes abandonen la empresa insatisfechos y que digan a todos lo que piensan de ella. No cobrarán ningún dinero por esa publicidad. Y el ciclo de declive empezará otra vez.

Muchas empresas no aprecian el verdadero costo de perder clientes. Pueden decirle a usted exactamente lo que hacen para ganar clientes y cuánto dinero les cuesta, pero no saben cuántos clientes están perdiendo, por qué los están perdiendo ni cuánto dinero les está costando esa pérdida.

Caso de estudio: TNT Express Worldwide se concentra en los reclamos

TNT Express Worldwide ha hecho del tratamiento de los reclamos o quejas una misión. Cuenta con un sistema de información a nivel mundial que, sin excepción, identifica todas las fallas detalladamente; semanalmente practica un análisis en profundidad de la causa de

la falla, que ayuda a identificar las áreas donde los procesos no se cumplen conforme a su sistema de envío de paquetes.

TNT acepta las conclusiones de la investigación dirigida por los Technical Assistance Research Programs (TARP) que citamos previamente, que dicen que, si TNT recibe una queja, probablemente en realidad hay 27 que no han sido expresadas. Adrian Hall, director general en Hong Kong, ha adoptado la actitud de que medir todas las fallas, no únicamente las quejas que hayan sido expresadas, "hace que más de 27 vengan a la fiesta". Los directores individuales convierten los datos de no conformidad a nivel macro que identifica TNT Express Worldwide, a un nivel micro y después identifica las acciones específicas para cada uno de los miembros del personal de TNT.

¿Cómo consiguió llegar hasta aquí TNT? TNT creó un grupo dinámico de empleados que se apartaban de su camino para satisfacer a los clientes. Lo hicieron empezando por *El cliente es lo primero*, el programa de desarrollo de la motivación del personal de TMI, para subrayar la idea de que todos los miembros de TNT son responsables del problema de responder y resolver las quejas de los clientes. Después TNT autorizó a sus empleados para responder las quejas de los clientes y les pidió que guardaran constancia de todas las quejas que recibían cada semana y no intentaran reducir el número de las mismas.

Una vez Hall le preguntó a uno de sus empleados cuál era su trabajo. El empleado le respondió: "Chico de los repartos". El empleado tenía 53 años. Hall se preguntó si un hombre adulto que se consideraba a sí mismo como un "chico" sería capaz de satisfacer las necesidades de sus clientes. Así que redefinió la posición: los chicos de los repartos pasaron a ser "agentes de servicio de calidad". Se de-

finieron objetivos de funcionamiento para estas nuevas posiciones de agente de servicios, lo cual serviría para desarrollar autoestima, y se estableció un programa de incentivos salariales tanto para la calidad como para la cantidad del trabajo. Cada año Hall examina a los agentes de servicios para determinar si siguen siendo aptos para merecer el título.

Al poner su atención en los datos relativos a las reclamaciones, la actuación de TNT en cuanto a servicio al cliente mejoró notablemente. La puntualidad de las entregas mejoró en un 96%; la precisión de los repartos a través de la ciudad mejoró en un 97%; los repartos equivocados disminuyeron en un 78% y el tiempo perdido en el trabajo disminuyó en un 86%. Además de la brusca disminución del ausentismo, un número considerable de agentes de servicio empezaron a vestirse mejor y a enorgullecerse de su apariencia, así como de su servicio. TNT Express también mejoró sus cifras de facturación por empleado. En total, actualmente TNT Express muestra un promedio del 96.4% en cuanto a puntualidad de envío para los cientos de miles de paquetes que reparte en Hong Kong. Y, quizá lo más importante, el beneficio antes de impuestos de TNT aumentó un increíble 81% en un período de dos años desde la institución de este tipo de programas.

TNT es un claro ejemplo de cómo el escuchar al cliente puede activar una cadena de sucesos positivos para la empresa que mejorarán su situación en el mercado.

Preguntas para discusión

- ¿Considera que las quejas de sus clientes son información de mercado?

- Reflexión*
- ¿Qué ha aprendido usted acerca de su empresa escuchando las quejas de sus clientes?
 - ¿Qué dicen las estadísticas de sus clientes? ¿Tiene usted en cuenta las quejas de sus clientes?
 - Si tiene usted en cuenta las quejas, ¿las multiplica por un factor de clientes que no se quejan, razonable según su tipo de negocio?
 - ¿Compara estos datos con el número total de sus clientes?
 - ¿Cuánto le cuesta a su empresa conseguir clientes nuevos?
 - ¿Cuántos clientes perdió el año pasado? ¿Quiénes son?
 - ¿Qué cantidad de dinero le proporcionan sus clientes a su empresa a lo largo de su vida como compradores?
 - ¿Qué dicen sus clientes acerca de usted en el mercado? ¿Tiene algún plan para responder a los "comentarios del público" o rumores?

3

Qué dicen, hacen y desean los clientes que no están satisfechos

Uno de cada cuatro clientes tiene un problema con la compra de productos. Si el producto comprado tiene un precio relativamente bajo, sólo uno de cada cinco se tomará la molestia de presentar una queja. Una vez más mencionamos que, observando el sector de servicios en su totalidad, los Technical Assistance Research Programs (TARP), el grupo de investigación centrado en los clientes que presentan reclamaciones o quejas más citado, descubrieron que 26 de cada 27 personas que reciben un servicio deficiente no protestan. La mayoría de los consumidores tienen la sensación de que protestar solamente va a ser una fuente de molestia adicional y una pérdida de tiempo. Si los consumidores tienen un problema con un servicio, en lugar de un producto, es aun más probable que no digan nada. La mayoría de los consumidores no saben cómo protestar acerca de un servicio deficiente, o creen que no va a servir de nada.

Si los clientes no dicen nada a la empresa, ¿quiere esto decir que no tienen ninguna queja? No, en absoluto. El hecho de que los clientes no se quejen directamente a las organizaciones no quiere decir que no protesten cuando están en otros entornos. Y quizá son estas estadísticas las más significativas. Los clientes insatisfechos hablarán a unas 8 ó 10 personas del mal servicio que han recibido. Una de cada cinco personas se lo dirá a 20 personas.

El lector puede estar un poco confundido por todas las estadísticas generadas en relación con los clientes que se quejan. No parece que siempre concordaran. Las variaciones de las estadísticas pueden atribuirse a la cuantía de la compra, a si el cliente está comprando un producto o un servicio, a la competencia que enfrenta ese producto o servicio, a si el cliente compró un producto cuya marca es reconocida en todo el país, al nivel de insatisfacción experimentado por el cliente, al grupo socioeconómico al que pertenece el cliente, a los costos y beneficios que reporta la queja, a la tendencia del cliente individual a protestar y a la importancia que tenga la compra para el cliente. Éstas son muchas variables, así que no podemos esperar que de la investigación se desprenda idéntica diversidad. Aconsejamos que en lugar de atenerse a una serie de estadísticas específicas, se comprenda que a través de los años el conjunto de las estadísticas no ha cambiado demasiado y que no son halagadoras. Continuamente muestran niveles muy altos de insatisfacción de los clientes, aunque éstos no suelen manifestarla. A la siguiente conclusión llegaron los investigadores de *Harvard Business Review*: “Si bien no podemos decir que nuestros números no tengan una tendencia ascendente o descendente, la empresa debe alarmarse por la cantidad de insatisfacción no resuelta que aparentemente existe en el mercado”.

Las malas noticias corren más deprisa que las buenas

La insatisfacción es un tema de conversación más popular que la satisfacción. Por ejemplo, si la gente está en la parada del autobús y éste pasa con puntualidad, la mayoría no va a elogiar a la entidad gubernamental correspondiente: “Vaya, mira esto, la tercera vez esta semana, ¡el autobús ha sido puntual! ¡Esta gente es increíble!”

Pero si el autobús pasa con retraso, personas que no se conocen en absoluto hablarán unas con otras sobre la falta de eficiencia y responsabilidad del gobierno. Esto les traerá a la memoria cualquier otro problema social sobre el cual quejarse. Y nadie pensará que este comportamiento es extraño. Además, es mucho más fácil quejarse cuando no hay nadie por allí que pueda hacer alguna cosa al respecto.

Actualmente existe la circunstancia privilegiada de que se pueda ofrecer una información mejor y más directa a los clientes que se sientan engañados, a través de las autopistas de informática. ¿Está ocurriendo? En Norteamérica existe una línea directa denominada “Wine and Dine Forum” (foro de comida y bebida) que regularmente atrae reclamaciones desagradables sobre restaurantes. La gente enumera una serie de restaurantes específicos cuya comida califica de mala y su servicio como deficiente. CompuServe tiene un apartado denominado Foro del Consumidor, que contiene un subapartado destinado a quejas del cliente. Recientemente un residente en París introdujo en CompuServe una queja dirigida a Matsushita sobre un producto de Panasonic; concretamente se trataba de un teléfono inalámbrico que nunca había funcionado desde que lo compró en enero de 1994. Quien escribió “Mal servicio de Panasonic” repartió

copias de sus intentos de comunicación con Panasonic por todo el mundo. Entre otras cosas, en enero de 1995 escribió:

Envié esta carta tres veces por fax a su departamento de atención al cliente y todavía no he recibido ninguna respuesta. ¿Hay alguien en su empresa que se preocupe por sus clientes? No parece ser su departamento de atención al cliente. Por favor encuentre una solución rápida al problema y manténgame informado bien por fax o por correo electrónico (no por correo porque es demasiado lento). Si no tengo noticias tuyas en diez días, contactaré a sus oficinas centrales en el Japón. Además, también informaré a través de las listas de correspondencia de CompuServe y Consumer Associations que aparecen en Internet, acerca del modo en que Panasonic Matsushita trata a sus clientes... Yo dirijo mi propia empresa y nunca se me ocurriría tratar a mis clientes de este modo”.

El problema del chip del Pentium de la corporación Intel, que surgió a mediados de los años noventa, se discutió en primer lugar en Internet, antes de ser difundido por los medios de comunicación. La mala publicidad obligó a Intel a echar atrás su posición inicial de ignorar un pequeño problema informático causado por el chip del Pentium. *PC Week*, una de las revistas de informática más leídas, planteó la siguiente cuestión en el momento en que se producía todo el escándalo: “En lugar de entrar en discusiones acerca de si Internet está preparado para las empresas, quizá nos deberíamos preguntar si las empresas están preparadas para Internet”. Los clientes solían protestar con cierto orden, en privado. Nada más.

El alcance de servicios como los de Internet hace posible que la gente se comunique de una forma antes inimaginable: rápidamente,

con volumen, por todo el mundo y en anonimato. Un nuevo programa informático en el mercado genera un formato tipo carta de reclamación que puede ser enviado directamente al computador central o que puede ser impreso. Lo único que los usuarios tienen que hacer es introducir su nombre y responder unas pocas preguntas básicas, y el programa elabora una carta de reclamación o queja coherente a partir de una extensa base de datos de palabras y frases; cada vez sale una carta totalmente diferente. El daño causado por quien habla con otras personas que están esperando el autobús de ningún modo iguala al daño que un solo cliente indignado puede perpetuar a través de una autopista informática. En el mundo actual de cámaras de vídeo, autopistas de información y comunicaciones instantáneas realmente es imposible ocultar nada.

Conducta reivindicativa en los círculos interno y externo

Hemos observado que la gente habla de los productos que ha comprado de un modo en su círculo interno (familia, amigos cercanos y compañeros de trabajo) y de manera diferente en su círculo externo (aquellas personas con quienes nos encontramos haciendo cola o que conocemos en una comida; personas que nunca hemos visto pero que nos escuchan en una reunión, o junto a las cuales nos sentamos en un avión, en un autobús, en los trenes, o personas con las que estamos periféricamente conectados). Por ejemplo, un estudio elaborado en 1986 por la empresa de automóviles Ford, citado en la revista *Harper's*, sugiere que cuando el cliente compra un auto y no está satisfecho con su compra se lo dirá a un promedio de 22 personas, pertenecientes, unas, a su círculo interno, y otras, al externo.

A casi todo el mundo le gusta oír hablar de automóviles o de productos malos que otros acaban de comprar o de un mal servicio que otros han recibido. La gente se siente a gusto si puede decirle a alguien, con quien raramente habla, acerca de los problemas que tiene el automóvil que acaba de comprar. En efecto, algunos exageran sus historias, sólo un poquito, para sacar el máximo partido. “¡Se imaginan! ¡Yo no lo podía creer!” Hemos visto personas que se ponen de pie ante una audiencia y, sin ningún tipo de presentación, explican cómo una empresa aérea perdió su equipaje; la audiencia lo aceptará como una introducción adecuada para un discurso.

Generalmente los oyentes estarán de acuerdo con estas historias de percances y también contarán sus malas experiencias. Lo grave es que, si alguien cuenta bien su historia, algún oyente puede a su vez volver a contársela a otro grupo de gente. Todas estas personas se convertirán en embajadores de mala voluntad de un producto o empresa y perjudicarán seriamente la eficacia de sus costosas estrategias de marketing. “Sí, ya conozco la historia (por tanto, debe ser verdad)”.

Algunas personas llegan tan lejos como para contar malas experiencias que sucedieron hace décadas. La empresa puede haber cambiado de manos o mejorado su atención al cliente, pero el público puede seguir hablando de ella como funcionaba en los años setenta. La empresa de automóviles Jaguar es un ejemplo claro. Estos automóviles solían tener problemas de reparación, y en cierto modo esta reputación se fue difundiendo a través de conversaciones públicas sobre los Jaguar. Se decía que quien comprara un Jaguar tenía que comprar dos, para poder conducir uno de ellos mientras el otro estaba en el taller. Si se analizan las estadísticas actuales de averías de los Jaguar, se observa que ya no es el caso, aunque el público sigue con-

tando la historia: “Sí, es un automóvil bonito, pero ojo. He oído muchas historias de reparaciones demoradas y caras”.

En contraste con el gran número de personas que cuentan sus malas experiencias, los que están satisfechos con el auto que compran sólo se lo dirán a ocho personas, que probablemente serán de su círculo interno.

La gente tiende a hablar a sus amigos y familia de las buenas compras, porque esas personas cercanas estarán contentas por su éxito. Por ejemplo, si una familia compra un automóvil nuevo y un buen amigo viene a visitarla, sus miembros se sentirán socialmente bien diciendo: “Acabamos de comprar un auto y tienes que verlo. Es maravilloso. Nos encanta el color de los asientos de cuero. Y lo conseguimos por un precio fantástico”. Ésta es una interacción normal entre amigos. El amigo no pensará: “Vaya gracia. Vengo a ver un partido de fútbol y me quieren enseñar el color de sus asientos de cuero”. Por el contrario, si los propietarios del nuevo auto no conocen muy bien a la persona, es poco probable que le hablen de su auto nuevo.

Los clientes que se quejan están entre los más leales

TARP, el grupo de investigación mencionado con anterioridad, adicionalmente estableció que si las empresas pueden conseguir que los clientes les presenten sus quejas directamente a ellas, pueden minimizar el daño. Los clientes que se quejan tienen más probabilidades de volver a comprar, incluso si el motivo de su queja no fuera resuelto satisfactoriamente.

TARP llegó a la conclusión de que los clientes que no protestan son los clientes menos leales. Los que protestan pueden llegar a ser

los clientes más leales. Es más probable que hablen a su círculo interno de lo contentos que están por el modo como la empresa respondió a su reclamación, aunque no fuera totalmente de su agrado. Si el problema se resuelve adecuadamente, todavía hablarán con más gente de la satisfactoria solución de su problema, que si hubiesen recibido un buen servicio desde el primer momento. TARP averiguó que si el problema se resuelve satisfactoriamente, los clientes se lo dirán a cinco personas, mientras que si el cliente recibe un buen servicio desde el primer momento, se lo dirá solamente a tres.

Probablemente ésta es la serie de estadísticas más extraña generada en el sector de los clientes que se quejan. De hecho, una empresa tiene la oportunidad de aumentar sus críticas positivas si consigue recuperar a sus clientes insatisfechos.

Las quejas y el principio de reciprocidad

El motivo por el que los clientes tienden a decir cosas positivas después de que un problema ha sido resuelto se explica mejor consultando un factor psicológico denominado principio de reciprocidad. A los humanos les gusta devolver favores (corresponder) cuando se ha hecho algo bueno por ellos; si me rascas la espalda, yo te rascaré la tuya. La manera de traducirlo en el comportamiento del cliente es que aun en el caso de que yo haya tenido un problema con su empresa, si usted hace algo por mí, incluso algo tan simple como invitarme a una hamburguesa, es muy probable que yo haga más negocios con usted y que les hable a los demás de la fantástica empresa que tiene.

Algunas empresas están tan a favor de desarrollar la reciprocidad cuando ocurren percances, que no tienen en cuenta el dinero que se gastan en ello. Las empresas que venden productos de costo reduci-

do se pueden permitir hacerlo. Por ejemplo, en Azteca, una cadena de 29 restaurantes mexicanos ubicados en Seattle, no se tiene en cuenta la cantidad que se gasta en regalar productos para resolver los problemas de relación con los clientes. El director de capacitación, Frank Henderson, dice: *“Eso no vale nada comparado con los dólares que ahorramos en prestigio. Concedemos a nuestro personal flexibilidad para afrontar situaciones en beneficio de nuestros clientes”*.

Los clientes también se sienten bien en relación con las reclamaciones que son atendidas satisfactoriamente porque se sienten poderosos y capaces. Se han defendido a sí mismos cuando no estaban satisfechos y han utilizado sus dotes de comunicación para hacerse respetar sus derechos.

Niveles de reacción

Uno de los estudios de investigación más completos sobre comportamiento de clientes insatisfechos se llevó a cabo en la Case Western Reserve University. Se contactaron miles de familias para determinar si habían tenido alguna experiencia poco satisfactoria en una de las cuatro áreas siguientes: compras en tiendas de comestibles, reparaciones de automóviles, servicios de atención médica y servicios bancarios. De los cientos de familias entrevistadas en profundidad, aproximadamente el 30% recordaban una mala experiencia y deseaban hablar de ella. Los investigadores querían saber lo que esas personas habían hecho en relación con sus malas experiencias y dividieron sus respuestas en tres grupos o “niveles de reacción”:

Nivel 1: Los clientes hablaron y le dijeron a su vendedor, detallista o proveedor cuál había sido su mala experiencia (exponer la queja a la empresa).

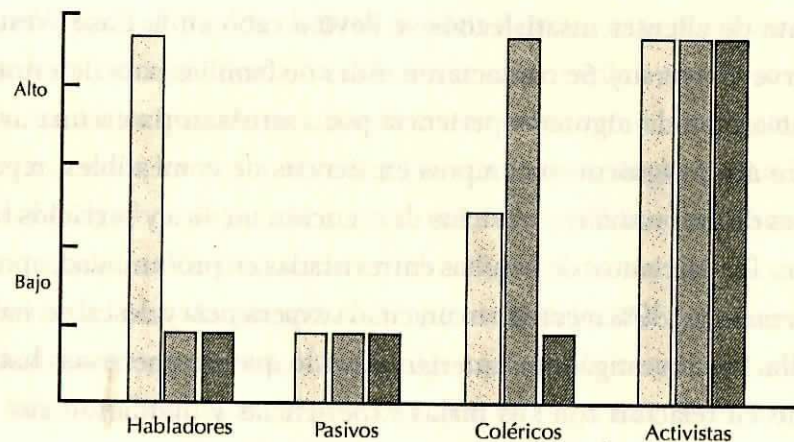
Nivel 2: Los clientes hablaron a sus conocidos ajenos a la empresa de su mala experiencia y, además, dejaron de comprarle a la empresa en cuestión (formular la queja a otras personas).




Nivel 3: Los clientes acudieron a un tercero, como a un abogado, para iniciar acción legal, o a un periódico para hablar de sus experiencias en una carta al editor, o mandaron una queja formal a una agencia tipo Protección al Consumidor (formular la queja a una tercera parte).

Los sujetos entrevistados se agruparon en cuatro categorías y fueron identificados como habladores, un 37%; pasivos, un 14%; coléricos, un 21%, y activistas, un 28%.

» Habladores

El grupo de clientes insatisfechos más deseable, desde nuestro punto de vista, es el de los clientes habladores, que son explícitos



- Nivel 1:  Exponer la queja a la empresa
 Nivel 2:  Formular la queja a otras personas
 Nivel 3:  Formular la queja a una tercera parte

con la organización cuando han tenido malas experiencias. Ayudan a la empresa a intentar mejorar sus servicios y productos. Los habladores permitirán que la empresa se entere cuando algo no les gusta y, generalmente, no se marcharán y hablarán a mucha gente acerca del mal servicio o del producto defectuoso.

Los habladores están vivamente interesados en conseguir que su situación se remedie. Si la empresa no los trata bien, es posible que pasen a ser activistas.

» Pasivos

Muchas empresas establecen objetivos para reducir el número de reclamos recibidos de sus clientes. Estas empresas pueden escoger a los pasivos como el mejor grupo de clientes. Una empresa puede proporcionar un servicio o producto deficiente a este grupo de clientes que no protestan, y éstos seguirán siendo clientes suyos, al menos durante un tiempo. Además, no mancharán la reputación de la empresa contándose a nadie más y, lo más importante de todo, tampoco se quejarán ante la empresa. Los empleados se pueden sentir bien en relación con sus productos y servicios, aunque no tendrán idea de lo que piensan de éstos sus clientes.

Lamentablemente este grupo de clientes no ayuda a la empresa con su publicidad directa. Como estos clientes son pasivos, puede ser que no digan cosas negativas, pero sin duda alguna tampoco van a decir nada bueno de la empresa. Además, no sabemos hasta dónde pueden llegar, mientras no salten a algún otro nivel. Los clientes pasivos también pueden ser llamados observadores desde la barrera, pues parece que se sientan a esperar que algo vaya mal antes de actuar. A lo mejor son el tipo de persona que aguanta ser golpeada tres veces antes de eliminarte, o a lo mejor son gente que se quema más

lentamente. Necesitan tiempo para entrar en calor pero, cuando lo hacen, pueden causar un daño irreparable a la reputación de la empresa o bien cambiar de proveedor. Lamentablemente las empresas no sabrán mucho acerca de estos clientes, ya que tienden a no protestar.

Los clientes pasivos tampoco comparten su punto de vista para que la empresa pueda mejorar sus productos y servicios y logre satisfacer así las necesidades de los clientes. Las empresas interesadas en vender productos y servicios de calidad superior deben adoptar estrategias para hacer que estos clientes se sientan cómodos y puedan expresarse fácilmente cuando estén insatisfechos.

» *Coléricos*

Los coléricos son el más peligroso de los cuatro grupos. En muchos casos no dirán ni una palabra al que les vende los productos o servicios, pero hablarán a mucha gente del mal servicio recibido y dejarán de comprar. La empresa perderá la oportunidad de recuperar la lealtad de estos clientes porque ya nunca volverán. Además, la empresa nunca podrá saber lo que sucedió con ellos. Simplemente se marcharán y hablarán todo el tiempo de cómo se fueron a otro sitio a hacer sus compras.

Algunas industrias generan más clientes coléricos que otras. Las tiendas de venta al por menor de productos relativamente baratos rara vez escucharán alguna queja directa. No vale la pena tomarse la molestia de protestar por una cosa que ha costado uno o dos dólares. Los que viajan tampoco suelen reclamar a las agencias de viajes. El informe de TARP citado anteriormente indica que el 55% de los viajeros que tienen problemas con las empresas aéreas, los hoteles o las empresas de alquiler de autos guardan silencio. Jean Otte, antiguo

vicepresidente de calidad de National Car Rental, lo explica del siguiente modo: "Muchos tienen la impresión de que quejándose no van a conseguir nada, y el resto están demasiado ocupados o no quieren ser humillados". Pero reúna usted a un grupo de personas que viajan con mucha frecuencia y rápidamente conocerá que uno de sus temas de conversación favoritos se refiere a todas las cosas malas que pueden suceder cuando se viaja.

Las empresas suelen clasificar las quejas de sus clientes en dos grupos de respuestas. Respuestas públicas, que son reclamaciones a la propia empresa o a terceros, y respuestas privadas, que son comportamientos como el boicot a la empresa o a un producto y la publicidad negativa derivada de los rumores transmitidos de boca en boca. La investigación sugiere que muchas empresas ven las respuestas privadas como un comportamiento poco enérgico de los clientes y, por lo tanto, las consideran poco importantes y no merecedoras de la atención de los directivos. En otras palabras, muchas empresas ignoran el grupo de clientes coléricos, ¡mientras que en este libro los consideramos fatales para la salud de la empresa!

» *Activistas*

Los activistas son en potencia aun más peligrosos que los coléricos, especialmente si están descontentos con la respuesta de la empresa a su reclamación inicial y dispuestos a lograr que ella pague por su mal comportamiento. Estas personas quieren algo más que una compensación aunque, sin duda, ésta es parte de su motivación. Puede ser que ejerzan una forma de venganza al hablar a todo el mundo del mal servicio de la empresa y que nunca más la favorezcan.

Un estudio de la Western Reserve University llegó a la conclusión de que había un número de activistas mayor (28%) que en cual-

quier otro estudio de investigación. Nos preguntamos si esto se debe a que la reparación de motores era uno de los servicios incluidos en el estudio.

Los clientes han sido preparados para protestar ante las entidades gubernamentales cuando tengan problemas con la reparación de sus automóviles. Una estadística más difundida acerca del comportamiento activista habla de 1 de cada 27 o del 3%. Con excepción de la reparación de automóviles, la mayoría de la gente se queja dentro de sus círculos internos y externos, y en ningún sitio más.

Recientemente apareció un anuncio en una furgoneta Volkswagen en Marin County, California. El conductor cubrió un lado entero de la furgoneta con una enorme pancarta. En grandes letras aparecían las palabras: "VW, el peor automóvil", seguidas de una larga lista de todos los defectos de este vehículo particular. Al final de la lista aparecía un gráfico del número de quejas de clientes recibidas por los fabricantes de automóviles. El gráfico mostraba un aumento gradual de un fabricante a otro y después daba un salto enorme hasta Volkswagen. La información tomada de una revista de automóviles y reproducida en un tamaño fácilmente legible desde una distancia considerable, decía que Volkswagen ofrecía el peor servicio al cliente de todas las empresas fabricantes de automóviles. VW está consiguiendo publicidad gratuita.

Hace poco un activista consiguió un anuncio de cinco minutos en las noticias de la noche de la CBS, además de una cobertura en la portada de las secciones de negocios del *New York Times* y de docenas de los principales periódicos de las ciudades más importantes de los Estados Unidos, para hacer pública su protesta por el trato que había recibido en la cadena Starbucks Coffee. Jeremy Dorosin, de Walnut Creek, California, había comprado dos máquinas de café ex-

preso en una de las tiendas de la cadena Starbucks, en Berkeley. Según él, las máquinas funcionaban mal.

Dorosin inició su campaña contra Starbucks publicando anuncios en el *Wall Street Journal* que preguntaban: "¿Ha tenido algún problema con Starbucks Coffee?" Firmó el anuncio como "un cliente maltratado" y pidió a los consumidores que llamasen a un número gratuito. Dorosin dice que en primer lugar fue maltratado por uno de los dependientes de Starbucks que se negó a regalarle la media libra de café que la tienda generalmente incluye en todas las compras de máquinas de café. "Fue humillante estar en la tienda rodeado de otros clientes y ser tratado de ese modo", dijo. Starbucks ha intentado llegar a un acuerdo con él en muchas ocasiones, pero Dorosin se muestra más activista cada vez que Starbucks trata de dialogar con él. Según dice Dorosin: "Su oferta de acuerdo llegó demasiado tarde. Lo cierto es que Starbucks no fue amable, no me tomaron en serio, y no me enviaron nada hasta que apareció mi segundo anuncio". La última demanda de Dorosin exige que Starbucks establezca un centro para niños abandonados en San Francisco. Dice que no quiere ninguna compensación para sí mismo. Ron Zemke, presidente de Performance Research Associates y coautor del libro *Delivering Knock Your Socks Off Service*, aconseja: "Si yo fuera Starbucks, estaría ahora mismo en San Francisco con una excavadora, trabajando en los cimientos de un centro de acogida para niños". Uno de los interlocutores de Starbucks ha calificado las peticiones de Dorosin de "ridículas" y ha definido al propio Dorosin como "egocéntrico". Dorosin dice que no es una persona que le guste pelear y que nunca antes de tener este problema con Starbucks había presentado ningún tipo de queja como cliente.

Si una industria no atiende ninguna queja de las presentadas por

sus clientes, hasta que un gran número de personas se convierten en activistas, entonces las entidades gubernamentales pueden entrar y hacerse cargo. El sector de los seguros de vida en Gran Bretaña se enfrenta a esta situación. Las quejas de los clientes de las empresas de seguros aumentaron en un 41 por ciento solamente en 1992, y el gobierno británico está respondiendo. Se han impuesto penalizaciones por la venta de pólizas incorrectas y por el uso de publicidad engañosa. Además, la banca ha sido autorizada para introducirse en el creciente mercado de las inversiones financieras vitalicias, y esto afecta directamente a la cuota de mercado de las compañías de seguros.

Algunas industrias han pasado a la acción para evitar la creación de activistas. Por ejemplo, Louis Liscio, presidente de la Asociación de Técnicos Profesionales de Automóviles, condujo un grupo para mejorar la mala imagen de los talleres de reparación de automóviles de Filadelfia. Consiguió instituir un tribunal de arbitramento en el que están representadas las distintas especialidades de reparación de automóviles, al cual hay que dirigirse para presentar las reclamaciones correspondientes. Ahora los clientes que deseen protestar saben dónde acudir para obtener respuesta a sus quejas.

¿Cómo nacen los activistas?

En la mayoría de los casos, los activistas se forman en el transcurso de cierto tiempo. También pasan de un grupo a otro en función de cómo son tratados cuando inicialmente exponen sus quejas. Pueden incluso pasar de activistas a habladores si se los trata bien.

Como grupo, los activistas son clientes que tienden a ser los más ofendidos por el mercado. En este caso la ofensa se puede describir como un punto de vista según el cual, cuando algo va mal, los cana-

les de reclamación normales no van a funcionar y, por tanto, hay que elegir otros métodos. La investigación de los consumidores muestra que los compradores o usuarios ofendidos generalmente están de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- » A quien proporciona el servicio no le importa nada el cliente.
- » Comprar es una experiencia desagradable.
- » Los vendedores se olvidan de los clientes una vez que éstos han efectuado la compra.
- » El cliente es la parte menos importante de la empresa.
- » El cliente no es quien decide qué productos están disponibles para la venta.

A pesar de que los activistas tienden a sentirse ofendidos por el mercado, esto no explica totalmente cómo llegan a pensar que las vías de reclamación normalmente empleadas no les sirven. Consideremos el siguiente ejemplo, que puede representar un caso clásico, como para un libro de texto, de la transición de un cliente hablador a cliente activista.

Caso de estudio: nacimiento de un activista

Julie, amiga de uno de los autores, acudió a una tintorería de su barrio en San Francisco. Pidió al encargado que tuviese especial cuidado con las hombreras de su suéter, que se asegurase especialmente de que siguieran teniendo la misma forma cuando se lo devolvieran. Uno de los empleados de la tintorería le aseguró que quedaría como nuevo. Una semana más tarde Julie fue a recoger su suéter y además llevó una blusa blanca de seda para que se la lavaran. Cuando llegó a

casa y abrió su paquete, se encontró con que las hombreras tenían mala forma y producían unos horribles bultos en el suéter. Así que volvió a la tintorería. La persona que inicialmente la había atendido seguía en la tienda; le dijo que volvería a lavar la prenda sin cobrarle nada; cuando Julie la recogió una semana después, descubrió al llegar a casa que las hombreras seguían estando mal y que la blusa de seda blanca tenía unas manchas rojas en la parte delantera.

Como es fácil imaginar, ahora Julie estaba enfadada. Inmediatamente volvió a la tintorería. Lamentablemente, quien la había atendido ya no estaba allí. Explicó su historia al nuevo dependiente de la tintorería. Él le dijo que siempre que lavaban alguna prenda con hombreras éstas se deformaban. “Esto no es lo que me dijeron”, dijo Julie. Después le enseñó la blusa con las manchas rojas. Él le preguntó: “¿Cómo puede estar segura de que no las hizo usted misma?” Julie estaba francamente enfadada. El hombre, al ver lo disgustada que estaba, le dijo que volverían a lavar su blusa.

Póngase usted en la situación de Julie. ¿Daría otra oportunidad a la tintorería? Julie no quería saber nada de ellos. Había perdido tiempo y dinero en este proyecto y todo lo que había conseguido a cambio era unas hombreras deformadas en su suéter lavado dos veces y manchas rojas en su blusa de seda blanca. Además, habían puesto en duda su veracidad. Hizo lo que la mayoría de gente razonable hubiera hecho en su lugar: pidió que le devolvieran el dinero.

El hombre se negó, diciendo que sólo le podía devolver el dinero el encargado y que éste no volvería hasta el próximo lunes por la mañana; ahora Julie tenía todo el fin de semana para pensar en el tema. El lunes por la mañana recibió el mismo trato deficiente por parte del encargado quien, de hecho, insistió en que era Julie la que se había manchado la blusa de rojo.

Julie se puso furiosa y volvió a pedir su dinero. El encargado se negó. Julie lo amenazó con explicar lo sucedido a otros clientes. Había cruzado el umbral del activismo. El encargado le dijo que hiciera lo que quisiera. Y así lo hizo Julie; se quedó en la tienda y le dijo a todo el mundo el tipo de trato que había recibido. Recomendó otra tintorería que había un poco más abajo. Varios clientes que traían cosas para lavar se fueron a la otra tintorería.

El encargado vio lo que estaba ocurriendo y empezó a gritarle a Julie delante de los demás clientes. Le pidió que hablase con él, no con los demás clientes. Pero Julie no se podía detener. Siguió explicando a todos los que entraban en la tienda lo que le había sucedido. El encargado le dijo a Julie que los clientes no eran responsables de lo que le había sucedido a su ropa. Julie se dio cuenta de una nota que había en la pared: “No nos hacemos responsables de la pérdida de botones, marquillas, hebillas de cinturón, etc.” Julie gritó que el encargado debería llamar a su tienda “No responsable”. Los clientes se quedaron encantados con el espectáculo. Sin duda alguna hablarían a todo el mundo de lo que les había pasado ese día.

El encargado la amenazó con llamar a la policía. Julie lo animó a hacerlo. Finalmente Julie fue a una cafetería cercana para llamar por teléfono a la Oficina de Protección al Consumidor. Ahora era una activista completa. En la cafetería la camarera escuchó lo que había sucedido y le dijo que el dueño había tenido el mismo problema con la tintorería. Así que los dos dijeron a todo el vecindario que comía en la cafetería que no llevara su ropa allí.

Después Julie telefoneó a Call to Action, un programa de radio muy popular de San Francisco (en la emisora KCBS) que hablaba sobre temas de este tipo ante una audiencia considerable. El encargado de la tintorería le dijo a la KCBS que no iba a devolver el dinero

porque era una cantidad ¡demasiado pequeña! En una segunda llamada de Call to Action el encargado de la tintorería dijo que no iba a devolver el dinero porque estaba muy disgustado por todos los clientes que había perdido, cuya cantidad aparentemente era considerable.

En estas circunstancias Julie le dio a la empresa varias oportunidades para corregir la situación. ¿Cuál hubiera sido el mejor servicio prestado para resolver la situación? Una buena manera de responder a esta pregunta es ponerse en el lugar de Julie y preguntarse qué le hubiera gustado a ella. Piense como un cliente, según dice el conocido lema. ¿Qué le hubiera gustado que hiciese esta tintorería después de entregarle unas hombreras deformadas y una blusa de seda con manchas rojas?

La tintorería podía haber empezado por agradecerle que los hubiera elegido para lavar su ropa y por la oportunidad de satisfacerla como cliente. Sin duda alguna, una excusa sincera por la molestia causada hubiera sido muy apropiada. Este negocio tendría que convencerse de que se trata de un cliente que podrá recuperar si consigue valorarlo y si está dispuesto a hacer lo necesario para compensarle la molestia causada.

Entonces Julie podría llegar a convertirse en cliente fiel de esa tintorería de su barrio. En lugar de exponer sus quejas a terceros podría haber estado dispuesta a hablar de su experiencia positiva. En lugar de eso, habló a cientos de personas de su experiencia negativa.

¿Qué quieren conseguir los clientes cuando protestan?

¿Recuerda usted el principio de reciprocidad discutido anteriormente en este capítulo? Si usted hace algo por alguien, él o ella hará algo recíprocamente por usted.

La mayoría de los clientes sólo quieren aquello que les fue negado y quizás una excusa. Así que, si una empresa les da una muestra de su deseo de rectificar el daño causado, probablemente ellos responderán recíprocamente y seguirán siendo sus clientes y diciendo cosas positivas acerca de aquélla. En el sector de la hotelería los investigadores han descubierto que la manera de responder a las quejas es el principal factor a la hora de determinar si una persona volverá a desear pasar otra noche en un hotel. Como dijimos anteriormente, los clientes cuyas quejas han sido resueltas satisfactoriamente pueden llegar incluso a ser clientes más fieles al hotel que si el problema nunca hubiese tenido lugar. Numerosos estudios de investigación sugieren que las empresas varían enormemente (entre un 40 y un 80%) en cuanto a su habilidad para aplicar esta conducta de reciprocidad, en otras palabras, para conseguir que el cliente vuelva a comprar. Las empresas pueden crear este sentimiento de reciprocidad tomándose en serio las quejas de sus clientes y ofreciendo una o más de las siguientes opciones:

- ✓ » un descuento, o un suministro gratuito, si fuese lo apropiado,
- » una excusa sincera,
- » un regalo o un producto gratuito,
- » un vale de descuento para próximas compras, o
- » asegurar que algo ha cambiado dentro de la empresa y que no se va a repetir el problema.

Esto no significa que la empresa tenga que malvender o regalar sus existencias. Las reclamaciones de los clientes se pueden resolver de otras formas. Por ejemplo, Kodak tenía fama de que nunca quería perder un cliente. Entre los distribuidores de Kodak era sabido que ésta aceptaría la devolución de cualquier producto suyo y que devolvería el dinero. Si un distribuidor calculaba mal la cantidad de rollos de película que iba a vender, lo único que tenía que hacer era enviar los rollos caducados a Kodak y recibiría un abono por los mismos. Esta política de devoluciones sin problema propició que los vendedores no tuvieran ningún incentivo a la hora de calcular la cantidad de película que iban a vender. Kodak tuvo que cambiar su política de devoluciones y ayudar a sus distribuidores a calcular con mayor precisión sus necesidades de productos.

Los clientes no siempre quieren un reembolso. Por ejemplo, menos del 10% de quienes acuden a un restaurante esperan un descuento o una comida gratis si uno de los platos que pidieron no está bueno. Lo que les gustaría es que les cambiaran el plato, o que se lo recalentaran o cocinaran un poco más. Recortar la cuenta o dar un vale para una comida gratis puede suponer un gasto de dinero innecesario. Algunas cosas sobre las que se quejan los clientes, como lo ruidoso del lugar, las normas antitabaco, la falta de aparcamiento gratuito o la ubicación poco conveniente de un restaurante, no se pueden resolver de ningún modo.

Los clientes descontentos por cuestiones que no pueden ser resueltas pueden no tener ninguna intención de convertirse en clientes a largo plazo de un restaurante, por lo que los vales para comidas gratuitas en dicho restaurante no van a conseguir retener a los clientes en estos casos. Pero si a estos clientes se les da un vale por un postre gratis o por un descuento del 50% en su próxima comida, el

restaurante como mínimo recibirá algo de dinero por su disculpa. Además, el cliente puede tener un acompañante a quien también se pueda persuadir.

Es muy útil comprender y clasificar las quejas de los clientes para poder averiguar cómo rectificar. Los clientes quieren cosas diferentes, según lo que les haya sucedido. Un método muy útil es clasificar las quejas en dos grupos:

- » quejas sobre cosas que los clientes quieren que se “solucionen”, y
- » quejas sobre situaciones que no pueden ser “resueltas”, pero sobre las que los clientes quieren ser escuchados y saber que sus sentimientos son tenidos en cuenta.

Por ejemplo, si yo compro un computador que no funciona, quiero que me lo arreglen o me lo cambien. Puede ser que no me importe saber por qué ocurrió el problema; simplemente quiero que me lo arreglen o que me lo cambien por otro que funcione tal como me habían prometido. También estaría bien que un representante de la empresa fuese amable y prestara atención a mi problema, pero sobre todo quiero que éste se resuelva.

Algunas situaciones no pueden resolverse del mismo modo que un computador puede ser reemplazado. Por ejemplo, si yo pido un regalo por catálogo para un amigo con la suficiente antelación como para que llegue en Navidad y el regalo no llega, esta situación no tiene remedio. No se puede hacer nada retroactivamente para hacer que el regalo llegue a tiempo. Un representante de una empresa aérea puede haberme ignorado y haber hecho imposible que yo tome mi avión. Nunca podré viajar en el avión que perdí. Un técnico de labo-

ratorio puede haber perdido mi muestra de sangre y hacerme volver al laboratorio pese a lo difícil que me es volver para extraerme una muestra de sangre. El laboratorio no puede volver a fabricar la muestra de sangre que ha desaparecido. En estos casos quiero ser compensado emocionalmente, y parte de esto incluye que me expliquen lo que ha causado esta deficiencia del servicio.

Los clientes responden favorablemente cuando averiguan que la empresa no tuvo control sobre lo que sucedió (“siento tanto que su pedido especial no haya llegado... Todo el sistema de distribución de la costa Este se ha detenido. ¿No ha leído nada en los periódicos acerca de la ventisca? Está causando problemas a todo el mundo”), o cuando averiguan que la falla en el producto o servicio es una excepción (“es tan raro, nunca nos había sucedido nada igual; de hecho, me sorprende tanto...”). En cualquier caso, cuenta mucho una explicación frente a los clientes descontentos. Por ejemplo: “Gracias por decir algo. Me da la oportunidad de explicarme”. Algunas veces una empresa puede ofrecer una solución alternativa: “Lo siento, no tenemos ese producto. A lo mejor lo tiene otra empresa. ¿Quiere que llame?” En cambio, los clientes a quienes se les abandona porque la empresa no les puede ayudar se ponen furiosos: “No podemos hacer nada. Ahora, discúlpeme, tengo que atender a otro cliente”. Sugerir que los clientes son la causa de su propia mala suerte también es un error: “Lo siento, pero no es culpa nuestra. Si hubiese venido ayer, hubiéramos podido ayudarlo”. Los clientes quieren que la empresa se esfuerce en mantener su negocio. Cuando una empresa les ha herido de tal forma que sólo se pueden recuperar emocionalmente, los clientes desean más que nada que les expresen unas excusas sinceras.

Las empresas aéreas son notablemente eficientes en la manera de

responder a las reclamaciones que no pueden ser solventadas, pero que lo deberían ser. Casi todas las quejas que reciben se refieren a situaciones en que el servicio ha sido deficiente. American Airlines tiene 700 códigos para tipos de quejas que compensan con cheques de viaje, millas gratuitas en su programa de pasajeros frecuentes, dinero o flores. Japan Airlines utiliza una estrategia que denomina “mensaje de irregularidad de servicio”, con la cual rectifica sus fallas cuando el pasajero todavía está a bordo del avión o bien en la terminal del aeropuerto. Esta empresa aérea lleva registro de todos los problemas que hayan tenido sus pasajeros durante el tiempo de vuelo, lo cual significa que si ha habido un problema con las reservas se puede tratar a bordo, en la zona de tránsito si el pasajero va a conectar con otro vuelo, o al llegar. Enmendar tiene mucho más mérito si se hace rápidamente que si el cliente tiene que esperar en la puerta de su casa tres semanas para recibir una carta.

Algunas reclamaciones se refieren a la rudeza o conducta agresiva de los representantes de la empresa. Estas situaciones tampoco se pueden resolver del mismo modo que lo haría una empresa que repara o reemplaza un computador estropeado u otro producto tangible. Las conductas inadecuadas o rudas se pueden mejorar con una excusa, pero el mal ya está hecho; algunas veces se ha actuado rudamente en público, por lo que el cliente se ha sentido insultado y puesto en una situación embarazosa. En estos casos el cliente puede desear cualquiera de las soluciones anteriores (descuento, vales, etc.), pero puede ser que también desee algo más, generalmente ser objeto de una conducta conciliadora. El cliente ha sido herido y esto no se puede borrar, pero se puede suavizar. Una excusa verdadera y de corazón puede ser de gran ayuda.

Algunas industrias no entienden la diferencia entre los grupos de

quejas “reparables” y “no reparables”, y en consecuencia no tratan correctamente las reclamaciones que les formulan. En un proyecto de investigación conjunta, tres profesores de escuelas de negocios de los Estados Unidos analizaron cómo un hospital universitario de 2 000 empleados había tratado y manejado las quejas. Definían el “tratamiento de las quejas” como la solución de la situación directamente con el cliente, mientras que el “manejo de las quejas” lo definían como la disposición de políticas o maneras de funcionar del hospital para que se mejorase la atención a los clientes.

Los investigadores descubrieron que los directores del hospital que estudiaron tendían a manejar las quejas que les eran informadas (principalmente relativas a actitudes negativas por parte del personal del hospital hacia los pacientes), pero que no era probable que recomendaran hacerle seguimiento directo al paciente que se había quejado. Lo que esto significa es que en ese hospital en particular los clientes raramente reciben excusas por la interacción negativa que experimentan. Los pacientes nunca llegan a saber lo que se hace para asegurar que la situación no se va a repetir, a pesar de que se dispongan cambios específicos gracias a sus quejas.

De hecho, uno de los descubrimientos de este estudio fue que las reclamaciones relativas a la calidad del cuidado (adecuación y suministro de medicamentos, asistencia con camas especiales, etc.) eran consideradas por los empleados del hospital más importantes que las quejas relativas a las actitudes del personal. El personal, sin embargo, tendía a crear una actitud de “nosotros” contra “ellos” con respecto a los clientes que se quejaban de actitudes negativas. Se sentían inclinados a excusar las malas actitudes de sus compañeros de trabajo diciendo: “Todos podemos tener un mal día”. Además, como los funcionarios que estaban frente al público o, como nos gusta llamarlos,

“la vitrina de la organización”, se sentían incómodos en relación con las quejas relativas a sus actitudes, tendían a poner estos problemas en manos de los directores, lo cual prolongaba el tiempo para resolverlos. Los directivos tenían una reacción parecida. Veían las quejas como acusaciones, desaprobación de lo que hacían, o simples ganas de quejarse. No es extraño que casi todos los directivos prefieran manejar las quejas sobre actitudes negativas, lo cual es mucho menos directo y más conflictivo que tratarlas cara a cara.

Como nota aparte, estos mismos investigadores descubrieron que las reclamaciones relativas a la calidad de la atención generalmente se resolvían (trataban) con rapidez por parte de los que prestaban la atención en cuestión. En estos casos, sin embargo, no se hicieron recomendaciones sobre políticas o sistemas porque la reclamación nunca llegaba a quien manejaba las reclamaciones”. Las reclamaciones, ya fueran tratadas o manejadas, nunca fueron totalmente utilizadas en beneficio del hospital.

Preguntas para discusión

- De acuerdo con alguna investigación realizada y según el tipo de productos o servicios que vende su empresa, ¿cuántos de sus clientes podrían estar descontentos y manifestar este descontento en sus círculos internos y externos?
- ¿Cuántos de los clientes que le presentan a usted reclamaciones vuelven a comprarle?
- ¿Hacen sus empleados algún tipo de esfuerzo para recuperar a los clientes cuando éstos se quejan?
- ¿Comprenden sus empleados que cuando ocurre una falla en los servicios prestados por su empresa, ésta tiene la oportuni-

dad de mantener la lealtad de sus clientes satisfaciendo sus necesidades?

- ¿Cómo funciona el principio de reciprocidad en su empresa? ¿Qué ofrece a sus clientes cuando comete alguna deficiencia en la prestación de un servicio?
- ¿Qué hace su organización para conseguir que los clientes pasivos expresen sus opiniones?
- ¿Ha habido en su organización algún caso de comportamiento activista? Si es así, ¿cómo ocurrió? ¿Cómo se hubiera podido evitar esta respuesta extrema de parte del cliente?
- ¿Cuáles de sus productos y servicios pueden, o no, ser reparados? ¿Cómo resuelven sus empleados de atención al público las fallas o deficiencias en los productos o servicios?

4

Por qué la mayoría de los clientes no protestan

Una persona conduce hasta un restaurante de comida rápida y pide una hamburguesa con queso; cuando se aleja, a cierta distancia se da cuenta de que la hamburguesa no tiene queso. ¿Cree usted que el conductor dará la vuelta para protestar?

Un turista reserva en un hotel una habitación con cama de matrimonio; cuando llega al hotel después de haberse pasado el día metido en un avión encuentra que en la habitación hay dos camas. ¿Cree usted que esta persona bajará hasta la recepción del hotel para insistir en que le den otra habitación que sí tenga cama de matrimonio?

Un cliente de una tienda pregunta dónde está el baño; le contestan que en el quinto piso. En realidad el baño está en el tercer piso. ¿Cree usted que el cliente buscará al gerente de la tienda y protestará?

Una persona formula un pedido a una tienda que vende por catálogo; le dicen que su pedido le llegará al cabo de cinco días laborables. La persona recibe su pedido al cabo de diez días laborables. ¿Cree usted que este cliente contactará a la empresa y protestará?

Si los clientes compran productos costosos, sin duda alguna protestarán, porque el dinero que van a recuperar compensa todas las molestias que se tomen al presentar su reclamación. Puede que nunca más vuelvan a la tienda, pero intentarán proteger su inversión. Sin embargo, si los productos o servicios fueran de bajo costo, entonces los clientes deberían decidir qué les conviene más: si recuperar su dinero, o perderlo y no tomarse ninguna molestia.

¿Cuántos de los clientes de un restaurante no protestan si la comida no es perfecta? Cuántos de ellos simplemente dirán: "Vámonos a casa a tomar café y no armemos un escándalo. No volveremos nunca más". Si ello es posible, casi todo el mundo simplemente cambia de proveedores.

Éstas son algunas de las razones por las cuales la gente no protesta:

- » *No quería estropear la fiesta. Como yo no era el anfitrión, no quise armar alboroto. Me comporté con educación en la mesa pero refunfuñé a gusto en el baño.*
- » *No valía la pena. De todos modos nadie me iba a hacer caso.*
- » *No estaba tan mal.*
- » *Podrían haber cuestionado mi protesta y me hubiera tenido que defender.*
- » *Me hubiera costado más protestar. Hubiera tenido que llamar a otra ciudad.*
- » *Hubieran podido verse implicadas otras personas, quizás hubiera acudido el jefe de los camareros; hubiera sido un lío.*
- » *No sabía a quién quejarme.*
- » *Hubieran sido muy duros conmigo; me hubieran tratado como a un delincuente.*

- » *Habría tenido que esperar mucho tiempo antes de obtener una respuesta.*
- » *El departamento de reclamos estaba cerrado al mediodía.*
- » *Necesitaba todos mis documentos originales y no estaba seguro de dónde estaban. Había botado la factura.*
- » *La persona de quien me quería quejar podría haber perdido su empleo.*
- » *No estaba muy segura de cómo hablar de la situación. Era demasiado personal.*
- » *Me sentía responsable en parte.*
- » *Hubiera tenido que subir hasta el tercer piso, al departamento de reclamos. No tenía tiempo.*
- » *La semana pasada tuve un problema; ¡hubieran pensado que era un pesado y un conflictivo!*
- » *La última vez que protesté no pasó nada.*
- » *Preferí irme y no volver nunca, y no decir nada. Es más fácil así.*

De qué manera los encargados de atender los reclamos les dicen a los clientes que no se quejen

El tratamiento de las quejas que desanima a los clientes de reclamar incluye todas o alguna de las siguientes reacciones: excusas y nada más (como se mencionó en el capítulo 3, se toma como insuficiente, *excepto* en los casos en que es demasiado tarde para hacer algo más que excusarse); rechazo; promesas que no se cumplen; no responder en absoluto; trato brusco; remitir a otra persona; evitar la responsabilidad personal; rechazo no verbal; entrevista con el cliente, e interrogar al cliente.

» *Excusas y nada más*

Un cliente entra en un restaurante y roza una pared recién pintada; le queda una mancha de pintura en su abrigo. Todos los empleados del restaurante con quienes habla le dicen que sienten mucho lo ocurrido, pero no hacen ningún intento por resolver la situación. "Lo siento pero no puedo hacer nada, se trata de la política de la empresa". El cliente dice: "Sabén excusarse muy bien, pero no hacen nada. No basta con pedir perdón".

» *Rechazo*

Le echan la culpa al cliente. "Lo debe haber hecho mal. Debería haber protestado antes. Trajo la garantía equivocada. No nos envió la garantía". El cliente dice: "Sus garantías no significan nada".

» *Promesas que no se cumplen*

El que ofrece el servicio promete corregir su error en seguida pero no lo hace. Esto puede ser totalmente opuesto a la publicidad. El cliente dice: "Definitivamente no hacen lo que dicen".

» *No dar ningún tipo de respuesta*

Esto sucede más veces de las que usted se imagina. Las personas no devuelven llamadas telefónicas o no responden a reclamaciones formuladas por escrito. Algunas veces los clientes vuelven a llamar y cada vez les dicen que los volverán a llamar, y no sucede nada. El cliente dice: "Olvídalo. Esta gente sólo quiere mi dinero. Después desaparecen".

» *Trato brusco*

Muchos clientes son tratados muy bruscamente; se olvidan las normas básicas de educación. Son insultados; en casos extremos, los hacen sentir como delincuentes. "Nadie más se ha quejado", puede decir el representante de la empresa (esto no significa que nadie ha tenido ganas de quejarse, sino que todavía no se ha quejado nadie). El cliente dice: "No quiero volver a tener nada que ver con esta gente".

» *Remitir a otra persona*

"No puedo ayudarle. Tendrá que subir al quinto piso (hable con otra persona..., escriba una carta y envíela a otro planeta...). Nosotros sólo somos distribuidores; tendrá que hablar con el fabricante". El cliente dice: "¿Por qué lo ponen tan difícil? ¿No quieren escucharme?"

» *Evitar la responsabilidad personal*

"Yo no lo hice. No fue culpa mía. Me gustaría ayudarle, pero yo no me ocupo de esto (sólo trabajo aquí, no dicto las normas..., yo no lo atendí, fue mi compañero..., fueron nuestros proveedores..., nuestro servicio de transporte..., el cartero..., nuestras estúpidas políticas..., mi jefe, que es malísimo..., las fases de la luna...), ¿y qué es lo que usted esperaba?" El cliente dice: "Estas personas se pasan el muerto unos a otros. Nadie quiere asumir la responsabilidad; me remiten a uno de sus ayudantes que no es capaz de hacer nada".

» *Rechazo no verbal*

Algunas veces las personas que reciben las quejas fruncen el ceño, actúan de modo impaciente o dan la impresión de que los clientes están perdiendo el tiempo. Tienen cosas mejores que hacer que escu-

char a los clientes y sus desagradables quejas. Esto nunca se dice en voz alta pero la atmósfera deja entrever este mensaje en forma alta y clara. El cliente piensa: "Dicen que quieren oír mis quejas, pero no lo ponen nada fácil".

» *Entrevistar al cliente*

Antes de mostrar algún indicio de ayuda, el cliente debe contestar una larga lista de preguntas: "¿Cuál es su nombre? ¿Dirección? ¿Cuándo compró el artículo? ¿Quién lo atendió? ¿Quién le dijo eso? ¿Pagó en efectivo? ¿Dónde está el recibo? ¿Tiene la tarjeta del establecimiento? ¿Cuál es el nombre de soltera de su madre?" A lo mejor la empresa necesita conocer la respuesta de alguna de estas preguntas, pero éste, sin duda, no es un buen modo de iniciar el proceso de reposición del servicio. El cliente dice: "¿Por qué me retienen aquí si todo lo que quiero es que me devuelvan mi dinero?" La mayoría de las veces, de la entrevista al cliente se pasa a interrogar al cliente.

» *Interrogar al cliente*

Los clientes son sometidos a un tratamiento de tercer grado, derivado de la duda respecto a sus motivaciones, su competencia o su derecho a protestar. "¿Cómo puedo estar seguro de que lo que dice es verdad? ¿Está seguro de que lo compró aquí? ¿Siguió las instrucciones? ¿Está seguro de que no se le cayó?" Normalmente el interrogatorio termina con: "Todo el mundo puede formular una queja de este tipo. Nunca se imaginaría la cantidad de gente que viene con estas historias". *El cliente dice: "...[censurado]..."*

Cómo los sistemas de la empresa impiden que los clientes protesten

Los clientes no son estúpidos. Sienten la rudeza que procede directamente de los empleados que atienden al público. Además, recogen una serie de pistas sutiles que les dicen que no protesten. A veces hay varias pistas que se dan al mismo tiempo. Si los clientes insisten en protestar a pesar de todos los factores que obran para que no lo hagan, sin duda están en camino de causar serios problemas a la empresa. Éstas les dicen a sus clientes que no protesten, de diversas maneras: la gente no sabe dónde o cómo quejarse, el protestar implica un factor de incomodidad, no hay continuidad en la atención del reclamo, las garantías no funcionan siempre.

» *La gente no sabe dónde o cómo protestar*

Muchas tiendas pequeñas no indican con claridad dónde está el departamento de atención al cliente. Algunas veces no hay ningún empleado para atender a los clientes o para orientarlos. Aun en el caso de que los representantes de la empresa estén disponibles, puede ser que los otros empleados no lo sepan ni dónde están ubicados. El cliente quiere decirle algo al gerente, pero lo remiten al departamento de atención al cliente, que se ocupa de los cambios de mercancías y que no está organizado para transmitir a la dirección las reclamaciones que le presenten.

Los clientes pueden llamar a un número que aparece en el directorio pero sólo hablarán con una operadora que no tiene ni idea de a quién remitir la queja. La operadora puede conectar a los clientes con cualquiera, que a su vez los remitirá a otra persona que tampoco sabe a quién dirigir las quejas.

Al final los clientes se sienten frustrados y solicitan hablar con el máximo responsable de la empresa, al que probablemente no hubiera sido necesario acudir para resolver las protestas originales.

Lo puede experimentar usted mismo. Entre en una tienda y pregunte dónde puede formular una queja. Observe cuántos empleados saben adónde enviarlo. Advierta cuántos hacen un esfuerzo por tratar con usted directa e inmediatamente. Llame a las empresas de su área y diga a la persona que contesta el teléfono que tiene una queja acerca de uno de sus productos y pregúntele con quién tiene que hablar. Llame a una empresa grande, quizás una de las que figuran entre las 100 mayores según la revista *Fortune*, y pregunte a quien conteste el teléfono la dirección adonde puede enviar una carta de reclamación. En esta experiencia, a menos que usted tenga mucha suerte, probablemente no conseguirá respuestas muy inteligentes ni muy rápidas a sus preguntas.

» *Protestar puede llegar a ser incómodo*

Puede ocurrir que exista un horario determinado de atención al público; estas horas pueden coincidir con las horas normales de trabajo de los clientes. Se pide que los clientes llenen unos formularios muy complicados; puede ocurrir que éstos no tengan espacio suficiente para anotar determinados problemas o reclamaciones.

Algunas empresas corren un gran riesgo al dar la impresión de que protestar supone una gran molestia para el cliente. Por ejemplo, muchas empresas de alta tecnología subcontratan el servicio posventa de sus productos; cuando llaman para un servicio de estas características, los clientes no saben que no están hablando con la empresa que fabricó el producto. Puede ocurrir que un cliente llame a la línea de atención al cliente de una empresa de sistemas de computador para

informar acerca de un defecto en un producto, con lo cual empieza a contar el reloj del período de 30 días de ayuda gratuita. ¿Pero qué ocurriría si el cliente no necesitara que el período de ayuda empezase a contar a partir de ese momento y sólo quisiera informar de la existencia de un virus en los programas? A los clientes les dicen que se han contactado con el departamento de posventa y no con el fabricante directo del producto. Para informar acerca de una disfunción en el software tienen que contactarse directamente con la empresa de sistemas. Esta empresa no sabe adónde remitir al cliente para que presente su reclamación (¿Puede suceder algo así? Le sucedió a uno de los autores). ¿Qué sucede entonces con la motivación del cliente para que diga lo que piensa a la empresa de sistemas? Las empresas que subcontratan su servicio posventa deben coordinar minuciosamente sus políticas de reclamación, de manera que sean llevadas a cabo sin rupturas. *Para ello es necesario que alguien de la empresa se responsabilice de coordinar la política de reclamaciones a lo largo de todo el ciclo de uso del producto.*

» *No hay continuidad en la atención del reclamo*

En ocasiones existen todos los sistemas adecuados para ayudar a los clientes, pero éstos formulan una queja y nadie hace nada. Los clientes se sienten desalentados ante la falta de respuesta y tienden a no volver a quejarse en el futuro.

Hay varias explicaciones al hecho de que los clientes no obtengan ninguna respuesta a sus quejas. Se dan casos en que algún empleado oye una queja y no la transmite. Los que investigan el comportamiento de las organizaciones han descubierto que, así como a los clientes no les gusta quejarse, a los empleados no les gusta transmitir esas quejas a la jerarquía de la organización. Aparentemente, los em-

pleados tienen la impresión de que, cuando dan malas noticias a sus superiores, critican a quienes elaboran las políticas de la empresa. Por lo tanto, tapan la queja, culpan al cliente o, simplemente, no pasan la información. Otros investigadores han sugerido que, así como a los empleados no les gusta transmitir las quejas, a los directivos no les gusta oír hablar de insatisfacción de los clientes. Quizás el director frunce el ceño o parece enojado cuando escucha una queja. ¿Cuántos empleados quieren enfrentarse a eso? Cambiar estas actitudes en relación con las quejas *en todos los niveles de la organización* es el principio para poder oír de los clientes lo que las empresas necesitan saber cuando sus clientes no están satisfechos.

En una encuesta de amplia difusión se preguntó a los empleados sobre la motivación que recibían de sus jefes para informar a éstos acerca de las opiniones o de las quejas de los clientes. Aproximadamente una tercera parte de los empleados sentía que sus jefes los alentaban para informar acerca de la opinión de los clientes. Pero más de un 17% dijeron que no recibían ninguna motivación, y casi el 23% afirmaron que sólo recibían un pequeño estímulo. Cuando hemos preguntado directamente a los gerentes si quieren conocer las opiniones relevantes de los clientes, *todos* ellos han contestado que animan a sus empleados para que hablen. Aquí hay algo que no va bien.

Encuestas tomadas a empleados de departamentos de atención al cliente sugieren que cuantas más quejas reciba este departamento, en relación con otro tipo de comunicaciones de los clientes, más apartado estará del resto de la empresa. Los departamentos de atención al cliente se convierten en los guardianes del sucio secreto de la insatisfacción del cliente. Este tipo de "círculo vicioso de quejas del cliente" sugiere que cuantas más quejas recibe una empresa menos quiere

oírlas, lo que a su vez probablemente significa que la empresa es menos eficiente en el momento de ocuparse de ellas.

» *Las garantías no siempre funcionan*

Las garantías son un subgrupo muy *desgastado* de las reclamaciones. Generalmente hay que hacer tantas cosas para conseguir que las garantías funcionen, que casi todo el mundo renuncia antes de intentar gestionarlas. Puede ser que los clientes tengan que enviar la hoja de registro inmediatamente después de la compra o que para devolver el objeto haga falta la caja en que iba. En casi todos los casos se exige la factura, y a veces no basta con el comprobante de la tarjeta de crédito. Los clientes pueden tener que enviar el producto a otro lugar más lejano, o puede ser que la garantía sólo cubra algunos componentes del producto. Probablemente la garantía sólo sirva si se cumplen determinadas condiciones restrictivas, o puede ser que la reparación del producto tome tanto tiempo que el cliente prefiera incluso renunciar a él y comprarse uno nuevo. La alerta al mercado utiliza las garantías como cebos frente a los clientes. Éstos se sienten protegidos, pero la realidad es que las garantías casi nunca se utilizan, a menos que el producto sea muy caro.

El siguiente es un ejemplo de un documento de garantía real (se omite el nombre de la empresa).

Política de satisfacción del cliente

La empresa se compromete a proporcionarle satisfacción total. Un producto que no haya sido abierto, acompañado de sus documentos de compra originales, puede ser devuelto a cambio del importe total de la venta dentro de un plazo de 30

días a partir de la compra. Los productos abiertos no pueden ser devueltos a menos que tengan un defecto, con algunas excepciones importantes; por favor, solicite información al representante de la firma. El software defectuoso puede ser devuelto para ser reemplazado dentro de un plazo de 30 días a partir de la compra, siempre que vaya acompañado de sus documentos de compra originales...

Antes de devolver cualquier producto, por favor solicite al departamento de atención al cliente el número y las instrucciones de la Autorización de Devolución de Mercancía (RMA).

Queremos saber de qué manera esta política se traduce en satisfacción total. ¿Cuántas personas compran un producto y no lo abren antes de darse cuenta de que no era lo que querían? ¿Y qué ocurre si el producto no es defectuoso, pero igualmente se quiere devolver? Póngase usted en el caso de una empresa de software. ¿Se arruinaría si los usuarios devolvieran programas que están en buenas condiciones, porque ellos ya los tenían instalados en sus computadores?

Nosotros les decimos a todas las empresas que tienen garantías de este tipo: está bien que tengan una garantía como ésta; no todas las garantías tienen que ofrecer "satisfacción total". Pero, entonces, no deberían afirmarlo. Es engañoso y hace que el comprador que ya se sentía confundido se sienta además burlado.

Una conocida empresa alemana de diseño ofrece como garantía la reparación de todos sus artículos de escritura gratuitamente de por vida. Parece fantástico hasta que usted averigua que hay un cargo automático de 20 dólares por concepto de "servicio prestado" por cada reparación, y que su lapicero o su pluma debe ser enviado por

correo certificado junto con la suma adicional de 2.50 dólares. Esta "garantía de servicio gratuito" incrementa aproximadamente un 15% el costo total de la pluma.

¿Qué es una garantía *efectiva*? Por encima de todo, debe asegurar al cliente que si no está satisfecho, por cualquier motivo, la empresa está dispuesta a ayudarle; sin problema, sin hacer preguntas. En su libro *Garantías extraordinarias*, Christopher Hart escribe:

La razón de una garantía ordinaria es aliviar el perjuicio del cliente en caso de deficiencia de un producto o servicio, dentro de ciertos límites. Una garantía extraordinaria es más ambiciosa; en su forma más estricta, promete incondicionalmente la satisfacción del cliente y una calidad excepcional, y da firmeza a este compromiso mediante la intención de una compensación que pretende recuperar totalmente la confianza del cliente, sin imponerle demasiados requisitos.

Una garantía *efectiva* no significa que el cliente siempre va a recibir en reemplazo un producto completamente nuevo o que le van a devolver el dinero, pero le proporcionará la sensación de que la empresa estará ahí para ayudarle a conseguir que se sienta satisfecho. Obviamente, algunos productos requieren ciertas restricciones en sus garantías; en estos casos, las empresas tienen que tener mucho cuidado con el uso de frases del tipo "satisfacción total". Las empresas de automóviles, por ejemplo, no pueden reponer un coche usado con otro nuevo cuando se produzca cualquier tipo de demanda por parte de alguno de sus clientes. Pero una cadena de restaurantes de comida rápida podría fácilmente reemplazar una hamburguesa que no satisfizo el gusto del cliente.

Carl Sewell describe cómo erigió sus concesionarios de autos de

Texas en un negocio de 250 millones de dólares con una política de garantías limitadas. Dice que si un cliente compra un automóvil, se lo lleva a su casa, se lo enseña a su pareja y a ésta no le gusta el color, con mucho gusto se quedará otra vez con el auto. Sin hacer preguntas. Pero si una persona compra un auto en Sewell Village Cadillac, lo usa unos diez días y después se da cuenta de que podría haberlo comprado por 250 dólares menos en otro concesionario, Sewell no aceptará que se lo devuelvan. Un trato es un trato, dice Sewell, y su satisfacción garantizada no incluye reembolsos en estos casos.

Muchos hoteles están empezando a entrar en el mundo de la oferta de garantías y están obteniendo buenos resultados de marketing. La clave de que estas garantías funcionen es la facultad para concederlas. Los empleados que atienden al público deben conocer las garantías, sentirse cómodos con los clientes que protestan y comprender que lo más importante de su trabajo es satisfacer a los clientes.

McDonald's utiliza una sesión de vídeo con ejemplos escenificados para enseñar a los directivos y al personal que atiende al público cómo llevar a cabo el plan de garantías de McDonald's. Eric Pfeffer, presidente de Howard Johnson Franchise Systems, utiliza estadísticas para respaldar la garantía de su hotel. Dice que un huésped satisfecho con la respuesta obtenida a su protesta tiene un 92% más de posibilidades de volver al hotel. Un huésped cuya reclamación no ha sido atendida tiene menos del 50% de posibilidades de volver a reservar una habitación en dicho hotel.

¿Cuáles son los elementos de una garantía extraordinaria? Christopher Hart, que describe la garantía extraordinaria como una inversión de marketing en la buena reputación de la organización, dice que son tres:

1. Un compromiso claro que enumera exactamente lo que puede esperar un cliente.
2. Una definición clara de lo que obtendrá en el caso de que lo ofrecido no se cumpla.
3. Una afirmación clara de que el proceso de ejecución de la garantía no supondrá ningún tipo de problema.

Una garantía efectiva no tiene por qué ser incondicional, pero debe ser simple y clara. Una garantía de este tipo dice al cliente: "Dé-nos una oportunidad. Si no conseguimos que se sienta satisfecho, lo dejaremos elegir entre devolverle su dinero o reemplazar o reparar el producto. No lo abandonaremos".

Cuando los clientes le soliciten la aplicación de la garantía, asegúrese de aprovechar la oportunidad para recuperar su confianza. Uno de los autores pidió en una ocasión que le devolvieran el dinero de un producto que tenía una garantía "sin condiciones, sin preguntas"; le reembolsaron el dinero sin ningún problema, pero no hicieron ningún esfuerzo para mantenerlo como cliente futuro. Fue una oportunidad desperdiciada. Como mínimo, la empresa podría haber dicho: "Somos conscientes de que ofrecemos una garantía *sin condiciones*, y respetaremos que no nos diga nada, pero nos resultaría de gran ayuda que nos dijera por qué no está satisfecho. A lo mejor lo hemos perdido como cliente, pero su opinión podría servir de gran ayuda para el resto de nuestros clientes". Una declaración como ésta hubiera recuperado gran parte de su confianza.

Finalmente, una palabra de cautela con respecto a las garantías y las reclamaciones. Domino's Pizza, la famosa cadena de pizzas a domicilio, solía garantizar que, si un pedido no llegaba al domicilio antes de 30 minutos, la pizza sería gratis. Muchos lectores sabrán

que Domino's Pizza tuvo muchos problemas con esta garantía porque se culpó a la empresa de los accidentes de algunos de sus conductores. Además, Domino's Pizza averiguó que muchas de las personas que pedían pizzas se sentían culpables de aprovecharse de la garantía cuando la pizza llegaba simplemente unos minutos tarde. Domino's Pizza redujo la velocidad de sus repartidores y cambió la garantía que ofrecía: ahora los clientes reciben tres dólares si la pizza no llega en el plazo prometido. Aparentemente, los consumidores de pizza no se sienten culpables por los descuentos debidos a repartos fuera del plazo, porque pueden cumplir su deseo de pagar algo. Domino's Pizza mantiene su sin igual modalidad de ventas y sigue recibiendo las opiniones de sus clientes en relación con su servicio de reparto a domicilio.

La dificultad de las reclamaciones en relaciones de dependencia

En algunas actividades, como las relacionadas con la salud, se crean relaciones de dependencia reales o imaginarias con el cliente. ¿Cómo pueden protestar los clientes cuando la persona a la que se dirigen puede ser la responsable de ayudarles a ponerse bien?

El sector de asistencia médica no es, ni mucho menos, la única industria que presenta este problema. ¿Cómo puede un padre quejarse de un profesor, si ese profesor puede castigar al niño? ¿Cómo puede un asegurado presentar una reclamación a su empresa de seguros, mientras existe la posibilidad de que su expediente se pierda deliberadamente? ¿Cómo puede un huésped de un hotel protestar a mitad de su estancia, cuando teme que las cosas no vayan bien en el resto del viaje? ¿Cómo pueden las esposas quejarse de sus maridos, si tienen miedo

de ser abandonadas? ¿Cómo quejarse de un cambio de peinado, si el peluquero se puede vengar y empeorarlo todavía más? ¿Cómo alguien se puede quejar en la oficina de impuestos y correr el riesgo de ser auditado? Y ¿cómo pueden quejarse los proveedores de los departamentos comerciales si al hacerlo tienen miedo de perder cuentas?

Un buen ejemplo de esta clase de problemas fue discutido recientemente en una carta escrita a Ann Landers, la conocida columnista. Un estudiante de tercer grado llegó temblando a su casa con un informe escolar que contenía un suspenso en arte. Sin consultar con la profesora, la madre del chico averiguó que se había producido un error; a su hijo le habían puesto la nota de un compañero. La nota había sido corregida, pero la madre quería algo más. Quería que le enviaran a su hijo una carta excusándose. La profesora se negó, argumentando que no era necesario excusarse porque se trataba simplemente de un error administrativo. ¿Qué debería hacer?, preguntó la madre en la carta que le envió a Ann Landers.

La respuesta de Landers fue la parte más interesante. Le aconsejó a la madre que no dijera nada. Pensaba que no era muy inteligente ensañarse con la maestra. La profesora podría sentirse muy disgustada y cargar todo su enfado contra el chico y éste podría convertirse en una víctima de la cólera de la profesora. Indudablemente, la respuesta de Ann Landers refleja una forma de pensar muy extendida con respecto a las relaciones de dependencia.

Las empresas u organizaciones que crean este tipo de relaciones de dependencia han de tener especial cuidado en la manera de recibir las reclamaciones, si es que reciben alguna. La investigación demuestra que en estas situaciones los consumidores prefieren no decir nada, para no indisponerse con la parte contraria de la cual son dependientes.

Cualquier empresa, desde un hospital hasta un salón de belleza, que esté verdaderamente interesada en mejorar su servicio al cliente, debe considerar las reclamaciones, que no son más que las manifestaciones de insatisfacción, como favores o regalos, y esto se debe reflejar en la manera de acogerlas. Se deben estimular. Las barreras que detienen a las personas a la hora de protestar deben ser eliminadas, y cuando los clientes protestan deben estar seguros de que no les va a pasar por esto nada malo. Sería fantástico que en las escuelas, en las agencias gubernamentales, en las organizaciones no lucrativas, y también en las relaciones personales se compartiera este punto de vista.

Caso de estudio: escuchar a los seguidores de los Bullets

En 1987, Susan O'Malley fue nombrada directora de marketing del equipo de baloncesto de los Bullets de Washington. Después fue nombrada presidente del club. Lo primero que hizo fue intentar recuperar a todos los seguidores que estaban descontentos. Los escuchó, identificó cuáles eran sus quejas más importantes y trató de resolverlas. Además, empezó a comunicarse regularmente con ellos y decidió elaborar un boletín mensual de noticias. Cada semana, O'Malley y los siete directivos del equipo llamaban a cinco socios del club para saber lo que pensaban. "No puedes tener miedo de escuchar la verdad", decía O'Malley.

Se sienta con los seguidores del equipo durante los encuentros y estrecha sus manos cuando salen del estadio. Es participe de sus problemas; ha llegado hasta supervisar cómo a uno de los seguidores le quitaban un chicle que se le había quedado pegado al pantalón.

¿Ha contribuido esto a que los Bullets jueguen mejor al baloncesto? Probablemente no. A través de todas sus derrotas y triunfos, sin embargo, los seguidores han aumentado su asistencia al Capital Centre/US Air Arena. Durante la temporada de 1994, los Bullets estaban entre los tres peores de la liga, pero O'Malley consiguió subir los precios de entrada un 10%; hubo una renovación del 95% de los abonos de temporada, y el club vende por completo las entradas a muchos de sus partidos locales.

Si una organización no está dispuesta a escuchar a sus clientes, no puede saber cuántos de ellos están descontentos y por qué no están satisfechos. Sin información acerca de cómo se sienten los clientes, las organizaciones no pueden reaccionar con suficiente rapidez para conservarlos. No pueden cambiar los productos, el servicio o los precios porque tendrán que llegar a una situación de crisis antes de tener la suficiente información para actuar.

Esto es cierto incluso en los clubes deportivos. Los hinchas pueden decidir gastar su dinero en partidos de béisbol, fútbol o hockey y no en un partido de baloncesto. Éste es el motivo por el que una queja es un gran favor. Susan O'Malley lo reconoce y dice: "En este trabajo no te puedes esconder". Lamentablemente, hay demasiadas personas que intentan esconderse de los clientes insatisfechos.

Preguntas para discusión

- ¿De qué manera les dice a sus clientes que no se quejen?
- ¿Cómo trata su empresa a los departamentos o personas que se ocupan de los reclamos de los clientes?
- ¿Están preparados sus empleados para hacer llegar las reclamaciones a la dirección de la empresa? ¿Mediante qué insinua-

ciones los directivos les dicen a los empleados que atienden público que no les comuniquen las malas noticias?

- ¿Con qué sistemas cuenta su empresa para asegurarse de que, una vez registrado un reclamo, va a ser transmitido a la persona adecuada y resuelto lo antes posible?
- ¿Qué tipo de garantías ofrece usted? ¿Sus garantías facilitan el que los clientes puedan hacer reclamos? ¿Conocen sus empleados las garantías que la empresa ofrece y saben cómo aplicarlas?
- Cuando los clientes le piden que haga efectivas sus garantías, ¿aprovecha esa oportunidad para recuperar la confianza del cliente?
- ¿Desarrolla su organización relaciones de dependencia con sus clientes, que puedan desmotivar la presentación de cualquier tipo de reclamación?

5

Relación entre clientes que reclaman, servicio de reparaciones y mejoramiento continuo

Recientemente, una revista de amplia difusión en Hong Kong publicaba que el personal de un restaurante describía a los comensales protestones como "llorones..., protestones..., exigentes..., explosivos..., maleducados..., centrados en sí mismos..., estúpidos... gritones... y enrevesados". De hecho, la mayoría de las personas que se quejan no son gente puntillosa; más propiamente, representan una "muestra bastante amplia del público comprador".

Investigaciones extensas efectuadas a lo largo de los últimos 25 años revelan que la mayoría de los clientes hablan de los problemas que son importantes para ellos y de los temas que creen que pueden tener algún impacto. Este punto de vista de los consumidores es opuesto a lo que piensan muchos gerentes y empresas de servicios. Los consumidores que protestan son las personas que han puesto dinero en las manos de las empresas y están intentando — en la inmensa

mayoría de los casos — corregir un error percibido. Las empresas harían bien en respetarlos y, de hecho, animarlos a que hablen.

Consideración de las quejas desde el punto de vista del cliente

Cuando somos clientes, parece que tenemos cierto punto de vista, pero cuando representamos un producto, parece que tenemos otro. Los representantes de las empresas tienden a culpar a los clientes de las deficiencias en los productos y servicios, mientras que los clientes tienden a culpar a la empresa. Al ignorar el punto de vista que los clientes aportan a las deficiencias de los productos y servicios, la mayoría de las empresas subestimarán seriamente la legitimidad de sus quejas; tendrán muchos problemas a la hora de relacionar las reclamaciones con el servicio técnico prestado y con la mejora continua de la calidad.

A partir de una selección de cartas de reclamación, se preguntó a un grupo de directivos y a un grupo de consumidores si pensaban que las quejas eran legítimas. Más de la mitad de los directivos consideraron las quejas como ilegítimas, mientras que más de la mitad de los consumidores decían que los que habían escrito esas cartas tenían unas quejas razonables. Los directivos llegaron a la conclusión de que los clientes claramente querían algo por nada o estaban confusos o, simplemente, estaban totalmente equivocados. Si muchos directivos opinan de este modo en relación con los clientes que protestan, ¿sorprende que no quieran oír ninguna queja?

En otra investigación, los puntos de vista de quienes van a comprar ropa y los propietarios de automóviles fueron comparados con los de dependientes de tiendas de ropa y los de mecánicos. Se pre-

guntó a los cuatro grupos si un problema de servicio ficticio (el auto se avería después de haber sido reparado) o un problema de ropa (un descosido en el pantalón) habrían sido causados por el cliente o serían consecuencia de la deficiente calidad del producto o del servicio de reparación. El 80% de los clientes culpó al mecánico por haber realizado una mala reparación, mientras que el 80% de los mecánicos indicó que el conductor u otros problemas habían sido la causa de la avería del auto. El descosido del pantalón fue atribuido por el consumidor a la mala calidad de fabricación en el 87% de los casos. Pero el 64% de los dependientes de tiendas de ropa culpó a los clientes; compraron la talla incorrecta o estaban demasiado gordos, decían los dependientes.

Uno de los autores de este libro se quejó a un empleado del hotel porque una de las luces que estaba justo encima de la pantalla que estaba utilizando afectaba la precisión de sus diapositivas. El empleado le contestó muy firme: "No puede ser. Nunca antes nos habían hecho ningún comentario al respecto". Las empresas deben entender que el hecho de que nadie haya dicho nada antes no significa que los clientes no tengan verdaderas quejas. Un buen ejercicio que pueden practicar los responsables de recibir las quejas es intentar comprender en cuántas ocasiones los clientes no dicen nada.

El servicio de reparación debe ser precedido por las reclamaciones

Sería fantástico si las empresas pudiesen ofrecer productos y servicios que siempre funcionaran o que fuesen tan fiables que no dieran nunca lugar a ningún tipo de queja. Según los expertos en productos, sin embargo, aproximadamente entre un 10% y un 12% es lo más

bajo que pueden conseguir la mayoría de las industrias. Podemos, por tanto, concluir que siempre habrá problemas. Por ello, las empresas tienen que aprender mucho acerca de servicio técnico: el proceso de corregir lo que estaba mal. Pero para poder ofrecer un servicio de reparación, es necesario que la empresa sepa que ha habido un problema.

Para asegurarse de que las reclamaciones les van a llegar, las organizaciones tienen que ocuparse de las expectativas de sus clientes y empezar su formación durante el proceso de ventas. Si los clientes piensan que los productos que están comprando son de excelente calidad, y que si surge algún problema éste será resuelto en forma correcta y rápida, tendrán menor tendencia a culpar a la empresa; en lugar de eso, colaborarán con ella para recuperar la satisfacción.

Una manera de ilustrar las deficiencias de un servicio o producto y las quejas de los clientes es construir una matriz de posibilidades, numeradas del 1 al 4 para que sea más fácil referirse a ellas.

<p>No hay deficiencia en producto o servicio</p> <p>Los clientes no dicen nada</p> <p>Acción de la compañía: Celebración</p> <p style="text-align: center;">1</p>	<p>No hay deficiencia en producto o servicio</p> <p>Cientes insatisfechos, y dicen algo</p> <p>Acción de la compañía: Educación proactiva de los clientes</p> <p style="text-align: center;">2</p>
<p>Fallas en el producto o servicio</p> <p>Los clientes no dicen nada</p> <p>Acción de la compañía: Animar a los clientes a reclamar</p> <p style="text-align: center;">3</p>	<p>Fallas en el producto o servicio</p> <p>Cientes insatisfechos, y dicen algo</p> <p>Acción de la compañía: Servicio de reparación</p> <p style="text-align: center;">4</p>

El cuadrante 1 sería digno de una celebración. Aparentemente, las cosas tienen buen aspecto porque desde el punto de vista de la empresa las operaciones han ido muy bien, y los clientes parecen confirmarlo al no protestar. En realidad, la empresa no sabe cuántos clientes están satisfechos, porque ninguno ha dicho nada. Dada la tendencia que los directivos y vendedores de productos tienen a echar la culpa de los problemas a los clientes, en lugar de asumir la responsabilidad, parece muy probable que cuando el cliente no dice nada casi todos los responsables de las empresas se darán una palmada en la espalda y dirán: "Debemos haberlo hecho muy bien". Éste podría ser un grave error. El cuadrante 1 podría representar mucho menos de lo que parece.

Las situaciones correspondientes al cuadrante 2 requieren una determinada educación de los clientes. Algunas veces los clientes protestan por cosas que no son culpa de la empresa. Por ejemplo, los clientes de una empresa aérea pueden quejarse de que la empresa es la culpable de que hayan perdido sus vuelos, cuando de hecho leyeron mal sus billetes. A pesar de que estos clientes no tienen razón, siguen siendo clientes. Han pagado un dinero y desde su punto de vista su insatisfacción les da derecho a decir algo. Desde el punto de vista de la organización, es una buena idea considerar que los clientes tienen razón porque supone una oportunidad para aprender de ellos y para conservarlos en caso de que sus reclamaciones sean resueltas correctamente.

Cuando los empleados del departamento de atención al cliente se responsabilizan de lo ocurrido — por lo menos se excusan por lo ocurrido — demuestran que se interesan por el cliente. Si en una empresa se producen varias situaciones de este tipo, la gestión debe ser preventiva y preparar a los clientes para que se puedan evitar incidentes similares.

El cuadrante 3 representa el problema más grave para las empresas — los clientes que no dicen nada sobre las deficiencias. Pero muchas empresas concluyen que si los clientes no han dicho nada es porque no debe de haber ninguna falla en el producto o servicio. En otras palabras, para muchas empresas el cuadrante 3 no existe. *Cree-mos que es esto lo que las mata.* Si una empresa sabe que ha decepcionado a sus clientes, debe procurar que hablen. Quizás el testimonio más fuerte de clientes que no protestan se refiere a la empresa aérea, hoy desaparecida, Pan American Airlines. Todo el equipaje de a bordo se extravió al cambiar a los pasajeros de avión; entonces, después de haberlos hecho esperar en otro avión durante un rato, se canceló el vuelo. Supuestamente ni un solo pasajero presentó ninguna queja a Pan Am. Como nadie protestó, es interesante especular de qué manera se ocupó Pan Am de este incidente. ¿Se consideró Pan Am afortunada de que nadie dijera nada?

El cuadrante 4, en el que los clientes hablan a la empresa de sus problemas, requiere mucha habilidad por parte de la organización. Al comunicarse con los clientes se produce el máximo contacto, se recoge la máxima cantidad de información posible y tiene lugar la mejor oportunidad para ofrecer un servicio de reparación y una mejora continuada. Si la empresa puede resolver el problema, hacerse responsable de la deficiencia y ser bien educada y amable, los clientes querrán dar otra oportunidad a la empresa y probablemente volverán y seguirán comprando sus productos o servicios.

Los cuatro cuadrantes se benefician de los clientes que hablan; por esto las empresas necesitan que sus clientes sepan que son receptivas a sus quejas y a cualquier tipo de comentario.

Algunas empresas ni siquiera saben cómo reconocer que algo no marcha bien. Un amigo llamó a una empresa de transportes para pro-

testar por el procedimiento de facturación que aquella utilizaba. En determinado momento de la conversación le dijo al representante del servicio: “No me está proporcionando un buen servicio”. “Sí, lo estoy haciendo”, respondió el representante, “estoy cumpliendo las normas”. Los vendedores estiman que se puede conservar el 74% de los clientes insatisfechos si se resuelven los problemas pero, según hemos visto en el capítulo anterior, la inmensa mayoría de los clientes nunca protestan o sólo se quejan cuando compran cosas muy caras. Por lo tanto, los vendedores que tienen más experiencia en estimular y reconocer las quejas son los que han dado el primer paso hacia la mejora del servicio.

La mejora del servicio no es algo que ocurra automáticamente. Las empresas que mejor lo hacen piensan en posibles errores que pueden ocurrir y toman las medidas para corregirlos (porque ocurrirán). El sector de las empresas aéreas, por ejemplo, debe entrenar a su personal para poder responder adecuadamente en situaciones de retraso de despegues y aterrizajes. Los hoteles tienen que preparar a sus recepcionistas para responder educadamente a las objeciones de los clientes en relación con los procedimientos de facturación. Los empleados de las tiendas de alimentos deben saber cómo reaccionar con respecto a las largas colas que se forman en las cajas de los supermercados.

¿Practican todas las empresas un proceso de autoanálisis para poder averiguar cuáles son sus deficiencias en el servicio que proporcionan y planear después la manera de ocuparse de ellas? Por ejemplo, ¿podría pasar alguna de estas cosas en la consulta de un dentista o de un médico?

- » Los pacientes esperan dos horas antes de ser recibidos.
- » Los pacientes no tienen a mano su tarjeta del seguro.
- » Los pacientes no son bien tratados por los especialistas o ayudantes sobrecargados de trabajo.

Si una organización solicita activamente la presentación de reclamaciones y las considera y analiza, podrá fácilmente elaborar una lista de las deficiencias en el servicio que se repiten con mayor frecuencia. A continuación la organización debe planear su respuesta. Los consultores Ron Zemke y Chip Bell, en un artículo titulado "Servicio de averías: hacerlo bien la segunda vez", lo describen del siguiente modo: "Un proceso meditado, planeado para conseguir que los clientes insatisfechos vuelvan a un estado de satisfacción con la organización después de que un producto o servicio ha fallado en responder a las expectativas".

Algunas empresas ofrecen mejor servicio de reparación que otras. Las que son buenas preparan a sus empleados para que se ocupen de las necesidades de los clientes. Los estimulan para que se anticipen a los problemas de sus clientes y se adelanten a los acontecimientos, incluido algo tan simple como recordar a los clientes que un determinado producto lleva pilas y que éstas no están incluidas en el producto que acaban de comprar. En empresas que planean su servicio de reparación, los empleados saben que cuentan con el respaldo de la empresa para solucionar los problemas de sus clientes, y se sienten motivados para hacer llegar cualquier reclamación presentada por los clientes hasta la dirección de la empresa. Las empresas que tienen un servicio técnico excelente nunca dejan de mejorarlo. Puede que Nordstrom ofrezca uno de los mejores servicios al cliente, pero aun así, Bruce Nordstrom dice: "No queremos hablar de nuestro servicio.

No somos tan buenos como dicen. Es algo muy frágil. Simplemente tienes que hacerlo todo el tiempo, cada día".

Un servicio técnico eficiente puede forjar vínculos más fuertes con el cliente

Si un cliente mueve cantidades sustanciales de dinero para comprar un automóvil nuevo, tanto el comprador como el vendedor estarán satisfechos. El comprador está encantado de haber hecho una compra de este tipo, y la empresa está encantada de ver cómo el cliente sale de la tienda conduciendo el auto, habiendo dejado en caja una importante suma de dinero. Pero el proceso de venta no determina del todo el ánimo de esta empresa. El cliente necesita que algo vaya mal para poder comprobar cómo va a responder el concesionario bajo presión. ¿Van a seguir sonriendo cuando el cliente les hable de sus problemas con el auto? ¿Van a responder igual que la primera vez que el cliente entró en el almacén para pedir información sobre las características del auto?

El satisfacer las expectativas del cliente, tanto en la venta inicial como cuando expone una queja, desarrolla la confianza entre los compradores y los vendedores. Esto es particularmente cierto en las relaciones entre clientes y profesionales. Si la gente está contenta con el trato que recibe de los médicos, abogados, dentistas, psicólogos u otros profesionales, se crea un vínculo que hace nacer la lealtad del cliente y que inspira las recomendaciones.

Recientemente, un hotel de Hong Kong nos ofreció un ejemplo de cómo un buen servicio puede traducirse en el fortalecimiento de las relaciones con los clientes. Un empleado de una gran empresa de comunicaciones norteamericana que acababa de llegar a Hong Kong

se hospedó en este hotel durante un período de tiempo considerable, mientras encontraba un lugar definitivo donde instalarse. Cuando se fue del hotel preparó su factura y se la presentó a su empresa. A la luz de las facturas presentadas, el hotel le había cargado 4 500 dólares menos. Cuando el hotel se dio cuenta un mes más tarde, lo llamó y le dijo que les debía dinero. El cliente estaba muy molesto por tener que pagar una cantidad adicional de dinero pues ya había presentado a su empresa sus facturas de gastos y no le iba a ser fácil pasar una factura más. Incluso lo podrían obligar a que pagase esas facturas de su propio bolsillo.

El problema fue pasando por distintos niveles de la organización y finalmente llegó a la mesa del director general, quien preguntó al frustrado huésped qué debería hacer el hotel. El hombre expresó que no lo deberían hacer pagar la cantidad extra; el hotel había cometido un error y ahora lo estaba penalizando a él por su propia falta. El director tragó saliva y lo admitió. La factura se anuló. Unas semanas después, el mismo huésped telefoneó al hotel para reservar habitaciones para su empresa por valor de 129 000 dólares para el año siguiente. Volvió a llamar por segunda vez y reservó otros 50 000 dólares en habitaciones. ¡El principio de reciprocidad en acción!

Los clientes que devuelven productos a las tiendas para que sean reparados pueden sentirse motivados para comprar más si se sienten satisfechos con la forma de ser tratados por el departamento de servicio técnico. Recientemente, una colega mía devolvió una impresora láser a la tienda donde la había comprado; la trataron tan bien y con tanta eficiencia que fue al departamento de televisores y salió con una nueva videograbadora en sus manos. Nunca hubiera hecho una cosa así de no estar satisfecha con el trato recibido en el departamento de servicio técnico.

Si el servicio de reparación es bueno, al mismo tiempo que se resuelve un problema se pueden vender productos y servicios adicionales. La corporación Polaroid descubrió que si los clientes que llaman para informar sobre problemas de funcionamiento de la cámara que acaban de comprar se sienten satisfechos con la respuesta de Polaroid, pueden comprar equipo fotográfico adicional en la misma llamada. El que atiende el teléfono podría decir: "Por cierto, tenemos una nueva impresora en oferta por 599 dólares", y muchos clientes comprarían al mismo tiempo que llaman para quejarse. ¡Qué regalo!

Tom Grandy, consultor de contratistas, anima a sus clientes a ser generosos a la hora de ocuparse de las quejas recibidas sobre alguna parte defectuosa. Básicamente dice: "Ríndase ante el cliente y ríndase con gracia". En un período de cuatro años un cliente medio le aporta al constructor unos 16 000 dólares, y en su opinión no vale la pena molestarlo por un problema que cuesta 45. Además, un cliente satisfecho envía un cliente nuevo a su contratista cada dos años. Trate bien a sus clientes cuando lo llamen solicitando un servicio, advierte Grandy. "Más del 80% de los clientes no continúan con una empresa por las actitudes de uno o más de los empleados con los que hablan", dice.

De manera similar, la Asociación Nacional de Fabricantes aconseja a los responsables de recibir llamadas de solicitud de servicios de mantenimiento que utilicen el tiempo como una oportunidad para reforzar las relaciones con los clientes. Les recomienda que vendan la fortaleza y la imagen de su agencia y utilicen estas llamadas como una ocasión para conocer más a los clientes. Aun en el caso de que no pueda vender ninguna otra cosa cuando esté escuchando las quejas, la asociación cree que puede vender a sus clientes su habilidad para responder rápida y positivamente a las quejas formuladas.

En un gran estudio realizado sobre 700 incidentes de servicio ocurridos en líneas aéreas, hoteles y restaurantes, los investigadores descubrieron que de todos los buenos recuerdos que tienen los clientes de buen servicio, el 25% empezaron por algún tipo de deficiencia en alguno de los servicios prestados. La lección para la dirección es fundamental. Las empresas no tienen que escaparse de los fracasos en el servicio. Todo el que ofrece un servicio tiene la oportunidad de convertir una situación negativa en una experiencia positiva para el cliente.

Servicio de calidad: el papel de las quejas en la gestión de calidad total

La diferencia entre una venta aislada y las ventas repetidas es la misma diferencia que existe entre una visión del mercado a corto o a largo plazo. Tanto si consigue propaganda de su empresa a través de los comentarios y recomendaciones de sus clientes como si consigue hacer más negocios con los clientes que quedan satisfechos, sacará mucho partido de lo que usted haga por ellos. Ésta es la base del servicio de calidad.

El precepto fundamental de la gestión de la calidad total es el mejoramiento continuo. El mejoramiento continuo supone que la calidad total no se consigue nunca; lo que se consigue es acercarse a ella. Es un proceso de adaptación de la empresa, de sus servicios y productos al mercado siempre cambiante.

El fallecido gurú de la calidad, W. Edwards Deming, describe el servicio de reparación como apagar fuegos. En este sentido, el servicio de reparación no es lo mismo que la mejora de la calidad. "Para averiguar un punto fuera de control, descubrir la causa y solucionar

el problema, hay que devolver el proceso a su lugar inicial. No es un mejoramiento del proceso". Para descubrir qué procesos y productos se han de cambiar para satisfacer a los clientes, las empresas precisan información. Una pieza fundamental de esta información puede llegar en forma de reclamaciones.

La información continuada indica a las empresas cómo mejorar los servicios y expandir las líneas de productos de forma que nunca hubieran llegado a imaginar por sí mismas. Tratar las quejas como retroalimentación procedente del activo más valioso, los clientes, ayuda a crear una cultura centrada en el cliente. Esto, a su vez, es la base de las estrategias de calidad total. Phil Crosby, otro gurú de la calidad, lo expresa del siguiente modo: "Satisfacer al cliente en primer lugar, en último lugar y siempre".

Caso de estudio: las quejas como principio para el mejoramiento continuo

Raytek, Inc., es una empresa que fabrica diez millones de dólares en instrumentos de medición de la temperatura, ubicada en Santa Cruz, California. Hace diez años la empresa no obtenía utilidades y producía instrumentos de calidad deficiente. Cuando Cliff Warren pasó a ser el gerente general se encontró con una empresa cuyos productos eran devueltos continuamente. Además, la precisión en el funcionamiento de la administración de facturas, la contabilidad interna y el transporte era mínima.

Lo primero que hizo Warren fue organizar reuniones mensuales con los departamentos de producción, ingeniería, servicio y compras para revisar cada una de las piezas de los equipos que eran devueltos a la empresa, con el fin de averiguar dónde estaba la falla y cómo

prevenir que volviera a ocurrir. Reorganizó la empresa de modo que el servicio pasó a depender del departamento de ventas y marketing. Dio autoridad a los ejecutivos del departamento de servicio de mantenimiento para hacer lo que fuera necesario para satisfacer a los clientes. Se eliminó toda la burocracia siempre que fuera en beneficio de la satisfacción de los clientes. Tal como dice Warren: "Es mejor confiar en el criterio del director del servicio de mantenimiento sobre qué hacer para que un cliente esté satisfecho".

Warren reconoce que todo esto es suficiente para que los clientes no se sientan molestos con la empresa. Lo más importante que tenía que hacer Raytek era utilizar constructivamente la información derivada de las protestas y corregir el sistema. Como dice Warren:

Cuando llega un producto, tendemos a averiguar por qué ha fallado, en lugar de intentar repararlo, aun en el caso de que no corra prisa o que no sea una emergencia. Éste es un punto muy importante. En la mayoría de los casos se tiene la mentalidad de resolver un problema sólo para quitárselo de encima. Ésta puede ser una forma muy cara de satisfacer al cliente. Nosotros insistimos a los nuestros en que si un cliente tiene un problema y necesita que le devuelvan el producto reparado con mucha urgencia, es mejor que le envíen otro nuevo y que utilicen el que estaba defectuoso para analizar lo que no funcionó. Es verdad, incurrimos en el costo del reemplazo del producto que enviamos, pero también conseguimos algo positivo al poder conocer la falla del producto devuelto.

Raytek calcula el costo de ocuparse de los problemas desde cuando éstos se les presentan a los clientes, midiendo los costos parciales de:

- » analizar un producto cuando es devuelto;
- » contestar el teléfono para atender a un cliente insatisfecho;
- » ocuparse de la recepción de un producto devuelto (registrarlo, elaborar una orden de trabajo, averiguar qué está mal, resolver el problema y volver a llamar al cliente para informarle acerca del problema);
- » volver a enviar el producto al cliente, y
- » pagar los sueldos y gastos generales.

Como dice Warren: "Si lo haces una vez (calcular todos estos costos) — sólo una —, rápidamente descubrirás que todo esto es más costoso que fabricar el producto". Responder a las quejas de los clientes en relación con los defectos de los productos se ha convertido en la base del programa de calidad de Raytek.

Preguntas para discusión

- ¿Qué adjetivos utiliza para calificar a los clientes que se quejan?
- ¿Bajo qué circunstancias considera que las quejas de sus clientes no son razonables? ¿Cómo cree que se sienten sus clientes en relación con esas quejas?
- ¿Cómo trata su empresa a los clientes que se quejan por cosas que son culpa de ellos? ¿Sabe cuáles de las quejas más frecuentes son de este tipo? ¿Cuenta con un plan de servicio técnico

preventivo o de educación al cliente para cubrir situaciones de este tipo?

- ¿Ha tenido alguna experiencia en la que las deficiencias de productos o servicios lo hayan conducido a desarrollar lazos más estrechos con sus clientes?
- ¿Intentan todos sus empleados vender una imagen positiva de su empresa cuando se ocupan de resolver problemas de los clientes?
- ¿Sabe cuánto le cuesta a su empresa resolver los problemas de sus clientes? ¿Calcula estos costos con regularidad y los comunica a toda la organización?

SEGUNDA PARTE

APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA ESTRATEGIA LA QUEJA COMO UN FAVOR

La manera que tenemos de hablar sobre las quejas define lo que pensamos de ellas. Si queremos comportarnos como si pensáramos que las quejas son favorecimientos de nuestros clientes, tenemos que hablar del lenguaje de las quejas como favores. Empezamos el siguiente capítulo subrayando una fórmula para corresponder un favor, una respuesta ofrecida a los clientes que se quejan compuesta por ocho pasos. Con la práctica esto puede llegar a surgir de un modo totalmente natural. Del mismo modo que damos las gracias a un amigo cuando nos hace un regalo de cumpleaños, también podemos responder a una queja como si se tratara de un regalo.

Algunas veces las cosas están fuera de control y los clientes pierden la paciencia con la empresa. Destacamos cinco principios que son fundamentales para tratar con los clientes descontentos. Aconsejamos que las empresas enseñen a sus empleados tales principios y que después elaboren su propio lenguaje en relación con éstos. Por ejemplo, aconsejamos que quienes ofrecen un servicio utilicen un lenguaje que permita que haya cierto nivel de relación personal con los clientes insatisfechos. Éste es un principio. Las empresas pueden determinar específicamente el lenguaje más apropiado para hacer que esto suceda.

Las quejas presentadas por escrito constituyen una categoría especial de reclamos. En la mayoría de los casos, aunque no en todos, las quejas presentadas por escrito son banderas rojas, ya que se requiere mucho esfuerzo para redactarlas. Pero si ante una queja escrita su empresa responde con rapidez y utiliza la fórmula de corresponder el favor, la mayoría de los clientes sentirán deseos de darle otra oportunidad.

6

La fórmula del favor

Tenemos que llegar a sentirnos tan cómodos con la idea de que una queja es un favor recibido, que no exista ninguna duda en nuestras respuestas. Si nuestra actitud está profundamente arraigada hasta el punto de decir gracias cuando recibimos un regalo, entonces cuando alguien nos exponga una queja debemos aceptarla de buen grado como si se tratase de algo de gran valor. No debemos tratar de buscar la manera de escapar; nuestra respuesta natural será como si hubiésemos recibido un regalo.

¿Cómo podemos hacerlo? En primer lugar, la empresa debe hablar el lenguaje de considerar las quejas como favores. La idea se debe reforzar en cada reunión, mediante carteles en las paredes, en todas las conversaciones y sesiones de formación relativas al servicio al cliente. En segundo lugar, las políticas de la empresa, los sistemas de compensación, la misión, la visión, los valores y la actuación de la dirección se deben formular de manera que puedan respaldar la filosofía de la queja como un favor (discutido en la tercera parte en el sentido de cómo hacer que su empresa acoja de buen grado las que-

jas que le expongan). Finalmente, debemos aprender algunas técnicas fundamentales para el tratamiento de las quejas. Esto se puede conseguir utilizando la fórmula de correspondencia que se describe a continuación.

Fórmula de ocho pasos para recibir un favor

Esta fórmula es un proceso que, en su forma óptima, se desarrolla siguiendo un orden determinado. Dicho esto, el lector puede encontrarse en situaciones en que puede ser más conveniente modificar la secuencia. Los pasos son los siguientes:

1. Decir "gracias".
2. Explicar por qué aprecia la queja.
3. Disculparse por el error.
4. Prometer hacer algo inmediatamente con respecto al problema.
5. Solicitar la información necesaria.
6. Corregir el error rápidamente.
7. Comprobar si el cliente está satisfecho.
8. Prevenir futuros errores.

1. Diga "gracias".

No piense en si la queja de sus clientes es legítima o no. Simplemente considere la queja como información valiosa, como un favor. Debemos establecer contacto directo inmediato con nuestros clientes y debemos hacerlo en su propio terreno. No hay mejor manera de hacer que alguien se sienta bien recibido que diciéndole "gracias".

La mayoría de la gente nunca empieza por dar las gracias a al-

guien que ha protestado. En las culturas y los lenguajes de todo el mundo está muy arraigada la costumbre de responder con una disculpa a la formulación verbal de una queja.

Su agradecimiento debe ser tan natural y espontáneo como la gratitud que expresa cuando recibe un regalo. Asegúrese de que su lenguaje corporal demuestra que aprecia la queja y que respalda a sus clientes en su derecho a protestar. También funciona bien el contacto visual, un gesto con la cabeza y una sonrisa amable. Recuerde que la sonrisa se aprecia hasta por teléfono.

Cuando los representantes de la empresa contestan las cartas de reclamación siempre empiezan con una expresión de agradecimiento del tipo: "Gracias por escribir para comunicarnos..." Si existe una manera lógica de iniciar una respuesta escrita a una queja, ¿por qué no se puede hacer lo mismo en el caso de una respuesta oral?

Este "gracias" no es suficiente para resolver la protesta, pero es la base para el futuro positivo de la conversación. Para que su respuesta no parezca superficial tiene que decir algo más.

2. Explique por qué aprecia la queja.

Decir simplemente "gracias" puede parecer vacío. Tiene que cualificarlo diciendo algo acerca de cómo el conocer el reclamo le permitirá ocuparse mejor del problema. "Gracias por decirme... (o) Gracias, me alegro de que me lo diga; así lo podré solucionar (o reparar el daño que hemos hecho)... (o) Gracias. Me alegro de que lo haya compartido conmigo porque así tengo la oportunidad de mejorar la calidad de nuestros productos, y esto es lo que tengo intención de hacer". O, simplemente: "Gracias por decírmelo".

Aunque no lo diga en voz alta, lo que debe pasar por su cabeza en esos momentos debe ser: "Gracias por informarme acerca de la situa-

ción. No se imagina cuántos clientes se marchan sin decir una palabra aunque estén descontentos, y probablemente los perdemos como tales. No sólo eso; dicen cosas desagradables y perjudiciales de nosotros a los demás sin darnos la oportunidad de ocuparnos de sus motivos de queja y de resolver sus problemas, asunto del que claramente queremos ocuparnos porque apreciamos a nuestros clientes. Intentamos mantener el mayor número posible de clientes para poder desarrollar nuestra empresa y mejorar el servicio que les ofrecemos. Por eso es que realmente apreciamos que se tome la molestia de venir hasta aquí y decirnos alguna cosa. Gracias, gracias, gracias”.

Si no puede tener clara esta actitud en su mente, por lo menos tenga presente la versión más corta: “Gracias por explicarme todo esto”, que servirá para expresar la filosofía.

3. *Discúlpese por el error.*

Es importante presentar disculpas a los clientes, pero éste no debe ser el primer paso. Conseguirá una mejor relación con los clientes si dice: “Gracias. Le agradezco la información que me ha proporcionado”. Después llega la disculpa: “Permítame presentarle disculpas. Siento muchísimo que esto haya sucedido”.

Demasiadas personas empiezan el intercambio disculpándose, generalmente antes de que los clientes hayan tenido la oportunidad de explicar los detalles. Quienes proveen el servicio ni siquiera saben por qué se están disculpando. La disculpa es importante, pero no tiene ninguna fuerza cuando se expone al principio de la conversación. Resulta muy interesante ver que, a pesar de que hay mucha gente que empieza su respuesta a una queja con una disculpa, las encuestas revelan que aproximadamente la mitad de las empresas de servicios no se disculpan en absoluto *en ningún momento de la conversación.*

La mayoría de las empresas y muchos libros que tratan sobre servicio al cliente aconsejan a los empleados que en primer lugar se disculpen. Si ésta es la política de su empresa, entonces haga lo que dicen. Creemos, sin embargo, que si se empieza con un “gracias” se subraya y refuerza, tanto para el que habla como para quien escucha, que esa queja es un favor. Parece ser éste un método más lógico y además estimula a los clientes para que expresen su opinión. Los autores han comprobado que oír “gracias” hace que pensemos que la persona que lo dice va a hacer algo por nosotros. “Lo siento” da la sensación de que a lo mejor no se va a hacer nada y que por ese motivo la persona se está disculpando.

Haga una prueba. Pídale a alguien que le dé las gracias después de haberle formulado una queja. Observe su respuesta psicológica. En uno de nuestros recientes seminarios TMI, *Una queja es un favor*, un participante utilizó los baños del hotel después de haber hablado del tema de la fórmula de corresponder el favor. Los baños no estaban cabalmente limpios y el participante se lo dijo a uno de los empleados del hotel que en ese momento pasaba por allí. “Gracias por decírmelo”, respondió el empleado con una gran sonrisa, “me ocuparé inmediatamente”. El participante volvió a la sala en la que se estaba celebrando el seminario y nos contó lo que había sucedido. “¡Es increíble!”, dijo, “fue tan agradable que me dieran las gracias por mis malas noticias. Normalmente me siento como si me tuviera que disculpar cuando protesto por algo”.

Cuando se disculpe utilice el “yo” lo más posible, en lugar del “nosotros”. “Lo sentimos” no suena muy sincero. Las otras personas por las que se está disculpando no tienen ni idea de lo que está sucediendo y el cliente es consciente de ello.

Los representantes de servicio al cliente nos han preguntado por

qué se tienen que disculpar cuando el cliente está claramente equivocado. “Si doy disculpas, ¿no estoy en cierto modo haciéndome responsable de algo que puede haber ocurrido por culpa de la forma de actuar del propio cliente?” Piense en ello de la siguiente manera: si conoce a alguien que ha sufrido la muerte de algún miembro de su familia, una expresión natural, educada, es decir: “Lo siento mucho”. No se está haciendo responsable de la muerte por expresar su condolencia; está diciendo que siente lo que ha ocurrido. No tiene nada que ver con la culpa. Del mismo modo, cuando le decimos a un cliente que sentimos lo que ha sucedido, no importa quién hizo algo a quién, o quién hizo que algo sucediera; simplemente lamentamos que le hubiera sucedido. El cliente apreciará nuestro interés.

4. *Prometa hacer inmediatamente algo con respecto al problema.*

Una vez que se haya disculpado no pida nada más. No empiece a hacer preguntas al cliente. El servicio de reparación tiene dos aspectos: el psicológico y el material. La dimensión psicológica contribuye a que todo el mundo se sienta mejor en relación con la situación que ha conducido a la insatisfacción. La dimensión material hace algo para corregir la situación. Las respuestas materiales son pasos que costarán tiempo o dinero. Los pasos uno al cuatro de la fórmula de corresponder el favor forman parte de la respuesta psicológica; no cuestan nada y son fáciles de practicar. Para las empresas también es muy fácil quitarles importancia.

Hace unos años una de las firmas de auditoría más importantes hizo un estudio de sus clientes que resultó sorprendente. Los clientes dijeron que, a pesar de que la calidad profesional en auditoría o consultoría era importante, *no* era el factor más determinante a la

hora de elegir su empresa de auditoría. Daban por supuesto su nivel profesional; lo que los haría decidir sería la amabilidad y el interés que mostraran por ellos.

Éste es quizás el paso más fácil de decir: “Le prometo que haré todo lo que pueda por resolver este problema lo antes posible”. Al escuchar esto los clientes se sienten más relajados porque saben que usted va a hacer alguna cosa. Después, naturalmente, tendrá que hacer algo.

Cuando utilice este procedimiento por primera vez, puede ser que usted se sienta torpe. Quizás el lenguaje no fluya con facilidad y probablemente le tomará un tiempo conseguir que le salgan todas las palabras. Pero con un poco de práctica sus frases serán más fáciles, sinceras y apropiadas. “Gracias por llamarme la atención sobre ello. Le agradezco que me exponga este problema porque ahora podré resolverlo, y discúlpeme por las molestias que ha sufrido usted. Debe haber sido frustrante abrir la caja y encontrar dos pantalones azules cuando usted esperaba recibir uno azul y uno marrón. Lo resolveré lo antes posible”.

Ahora necesita algo del cliente.

5. *Solicite la información necesaria.*

“Para que le pueda ofrecer un servicio más rápido, ¿podría darme cierta información, por favor?” No diga: “Necesito cierta información; si no, no puedo ayudarle”. Usted es el que está pidiendo ayuda al cliente. Él es quien le está haciendo un favor a usted.

Pregunte sólo lo que necesite saber. Tiene que saber con antelación, antes de que lo contacten a usted, qué tipo de información necesitará para ayudarles; esto debe formar parte del sistema de tratamiento de las reclamaciones de su empresa. Asegúrese de que solicita

toda la información que necesita, o tendrá que volver a llamar para pedir más. Algunas veces en este paso averiguará qué es lo que realmente molesta a sus clientes. Puede que le digan una cosa creyendo que han expuesto el problema correctamente, pero haciéndoles unas pocas preguntas averiguará que el verdadero problema es un poco diferente.

Pregunte qué puede hacer para que se sientan satisfechos. O pregunte si se sentirían satisfechos si hiciera por ellos algo específico que tenga que ver con su problema. Algunas veces sólo quieren que sepa que ha sucedido algo; no necesariamente quieren nada de usted.

6. *Corrija el error inmediatamente.*

Haga lo que dijo que haría. El cliente apreciará observar la sensación de urgencia. Las respuestas rápidas indican que se toma en serio el servicio de reparación. La sensación de urgencia le hace volver a estar en equilibrio con el cliente. La fórmula de corresponder el favor no será adecuada si no consigue resolver los problemas de manera que los clientes se sientan satisfechos.

7. *Compruebe la satisfacción del cliente.*

Practique un seguimiento. Vuelva a llamar a sus clientes para averiguar lo que sucedió. Pregúnteles directamente si están satisfechos con lo que hizo por ellos. Si lo hace, es muy probable que sus clientes vuelvan a comprarle. Si conviene, díales lo que está haciendo para evitar que la situación se repita en el futuro; ellos se sentirán bien por haberle ayudado con sus quejas. Déles las gracias una vez más por sus protestas. Ahora son socios.

Puede ser que esto le parezca muy largo. De hecho, lo único que hay que hacer (generalmente) es una llamada telefónica. Pero es una

llamada telefónica que el cliente recordará durante mucho tiempo. Quizá la comunicación sea con el buzón de voz de la persona o con un contestador automático, en cuyo caso puede grabar su mensaje. No necesariamente tiene que hablar con el cliente en persona.

Recientemente, uno de los autores compró un automóvil importado costoso. Poco después de estrenarlo se dio cuenta de que el maletero no cerraba bien y que tendía a abrirse. En dos ocasiones se encontró con que transitaba con el maletero abierto. Cuando llevó el automóvil al taller para que le hicieran la revisión de los 1 600 kilómetros, habló con el que le había vendido el auto acerca de su problema con el maletero. El vendedor dijo que le echaría un vistazo, pero cuando ella recogió su auto a última hora de la tarde no le dijeron nada. Comprobó que habían arreglado el maletero tan bien que no podía abrirlo de ninguna manera. Tendría que llevarlo de nuevo al taller para que lo arreglaran.

Imagine si el concesionario la hubiera llamado unos días después de recoger el auto y le hubiera preguntado si todo iba bien. Hubiera demostrado que tenían un trato personalizado para un problema atípico. El auto costaba lo suficiente como para garantizar este tipo de trato. Si el vendedor la hubiera llamado para comprobar si estaba satisfecha, ella le hubiera podido decir que seguía teniendo un problema con el maletero, aunque diferente. Cada vez que abra el maletero se acordará del mal servicio que ha recibido por un automóvil de lujo. Le hará plantearse si la revisión del motor la hicieron tan mal como la reparación del maletero o si la publicidad de la empresa es sólo una serie de palabras que pretenden convencer al consumidor para que compre.

Podría decirse que para prestar este tipo de atención al cliente se necesitarían demasiados recursos de la empresa. Piense cuánto tiem-

po se necesita para hacer una llamada telefónica. Si existe una oportunidad de influir para que el cliente se sienta amigo del vendedor, entonces será un tiempo (y dinero) bien empleado. La autora le dirá que en ese caso sería muy probable que volviera a comprar su automóvil en el mismo concesionario y que haría propaganda en favor del fabricante y el concesionario. Pero después de como fue tratada con respecto al problema del maletero ya no quiere tener nada que ver con este concesionario. Esa simple llamada telefónica es mucho más barata y menos complicada que la costosa publicidad en televisión o la publicidad impresa.

8. *Prevenga errores futuros.*

Informe a toda la organización de la queja presentada para que se pueda prevenir este problema en el futuro. Modifique el sistema sin apresurarse a culpar a los empleados. Penalice sus procesos, no a su gente. Es mucho más probable que los empleados de una empresa hagan llegar las protestas a la dirección de la misma si saben que ésta es la política que sigue la empresa.

Para que las quejas sean realmente un regalo para la organización hay que identificar las raíces causantes de las mismas. Tal como dice un ejecutivo de Hewlett-Packard (HP), de Cupertino, California, especializado en satisfacción del cliente: "Podemos decir que estamos escuchando, pero hasta que no empezamos a actuar no podemos asegurar que las cosas están sucediendo realmente". HP clasifica las quejas que recibe de sus clientes para poder analizar las tendencias y después utiliza esta información para conducir su programa de calidad.

Si su empresa tiene un ciclo de aprobación de facturas muy lento, que ocasiona reclamaciones tanto internas como externas, hay que rediseñar los sistemas para que se pueda mejorar el servicio al

cliente. Si todo se limita a presentar disculpas a los clientes por su lentitud o a amenazar a sus empleados para hacerlos trabajar más deprisa pueden llegar a ocurrir muchos problemas. Michael Hutton, consultor de una empresa aérea, dice: "Las empresas aéreas han enseñado a sus empleados a disculparse de cinco maneras diferentes, pero nunca se han preguntado lo que tienen que hacer para no tener que presentar disculpas nunca más". La mayoría de industrias, con pequeñas excepciones, reaccionan a las quejas tal como se producen en lugar de utilizarlas como fuente de información gratuita para mejorar la calidad. Las quejas no se utilizan al ciento por ciento si se acumulan en un centro de recepción de quejas; se deben utilizar como un mecanismo de retroalimentación para ayudar a la empresa a mejorar.

Ejemplos prácticos

A continuación se describen algunas situaciones en las que puede practicar la fórmula de corresponder el favor. Concéntrese particularmente en los pasos uno al cuatro hasta que consiga tener fluidez en el lenguaje de esta fórmula. Sería mejor practicar con otra persona para que también pueda experimentar la situación de ser el receptor de este lenguaje. Escuchar cómo alguien le da las gracias por una queja puede ser la mejor manera de comprender el poder que tiene esta fórmula. Practique estos ejemplos (o utilice otros relevantes para su organización en particular) tantas veces como sea necesario hasta que se sienta comfortable con este método y las palabras surjan con facilidad.

Si decide enseñar la fórmula a sus empleados, empiece por explicar la filosofía de *la queja como un favor*. Si empieza por enseñar la

fórmula sin haber explicado la filosofía que hay detrás de ella, tendrá muy poco sentido. A continuación pase a la fórmula de los ocho pasos y, finalmente, conceda a sus empleados la oportunidad de practicar entre ellos utilizando los ejemplos descritos a continuación.

- » Por teléfono: “El teléfono que pedí no funciona”.
- » En persona: “Hablé con la telefonista y me dio unas instrucciones incorrectas para llegar hasta aquí. Estuve dos horas dando vueltas”.
- » Por teléfono: “Acabo de llegar a casa y me he dado cuenta de que dos de los vasos que compré están rotos. Debían de estar mal empacados”.
- » En persona: “He estado 10 minutos haciendo cola. Tienen que poner más gente en las cajas”.
- » Por teléfono: “No puedo más. Es la tercera vez que me hacen esperar en el teléfono más de 10 minutos. Quiero hablar con el director”.
- » En persona: “Sus precios son demasiado elevados. No veo por qué tengo que pagar tanto cuando sé que hay otras tiendas que tienen mejores ofertas”.
- » Por teléfono: “Acabo de recibir otra factura de su empresa. Estoy seguro de que ya la había pagado”.
- » En persona: “Hay alguien fumando en la zona de no fumadores. Tiene que hacer algo”.
- » Por teléfono: “Me dijeron que vendría alguien esta mañana a reparar mi lavadora. Ya son las dos y aquí no ha venido nadie”.
- » En persona: “En el periódico anuncian estas camisetas a buen precio, pero no le queda ninguna. Yo creo que lo anunció sólo para conseguir que la gente viniese a su tienda”.

- » Por teléfono: “Llamé al servicio de mantenimiento tres veces y nadie me devolvió la llamada. Entretanto, no puedo utilizar mi computador”.
- » En persona: “En esta tienda no hay forma de encontrar nada. He estado dando vueltas por las tres plantas y todo el mundo me envía a otro departamento”.

Una vez que se sienta cómodo con estos ejemplos, seleccione algunos casos reales, de los que suele escuchar en su propia empresa, y practique la fórmula de corresponder el favor hasta que su manejo sea satisfactorio.

Preguntas para discusión

- ¿Qué tipo de información de sus clientes necesita para poder resolver sus problemas? ¿Podría eliminar alguna de las preguntas que plantea a los clientes que reclaman? ¿Hay alguna de sus preguntas que molesta a sus clientes?
- ¿En qué situaciones específicas le resultaría difícil utilizar la fórmula de corresponder el favor?
- ¿Con qué frecuencia comprueba cómo se sienten los clientes que se han quejado por algo? ¿Quién les sigue la pista?
- ¿Cómo se asegura de que las quejas van a llegar a ser conocidas por todos los niveles de la organización? ¿Mantiene un registro, de alguna manera, de toda la información que averigua a partir de las reclamaciones de sus clientes?

7

Cinco principios para convertir el cliente terrorista en socio

No es agradable ver cómo los clientes gritan a los representantes de una empresa, pero ocurre. Esto puede no sólo dejar temblando a quienes proveen el servicio, sino que, además, los clientes se pueden sentir turbados por su propia exhibición en público; para encubrir su situación embarazosa pueden parecer más enojados y estrictos.

Es fundamental que los empleados que atienden el servicio estén preparados para enfrentarse a situaciones violentas con determinado tipo de clientes. Ante la amenaza de ataques inminentes optamos por luchar o escapar. Ninguno de esos comportamientos es el adecuado en el ámbito empresarial, aunque sin duda se trata de respuestas naturales. Hollywood se aprovecha de esta frustración para escenas de películas en las que empleados saturados de trabajo, infravalorados y pisoteados, finalmente no pueden aguantar más e insultan al cliente, declaran que no les pagan lo suficiente como para aguantar el abuso y abandonan el trabajo. Casi toda la audiencia espontáneamente aplau-

de cuando contempla escenas de este tipo. Quizás, incluso, algunos de nosotros nos sentimos identificados con estos personajes, ¡y mucho!

Algunas técnicas que enseñan a tratar clientes insatisfechos, como la de la fórmula de corresponder el favor, se presentan en forma de una serie de pasos para facilitar su uso. En muchos casos un cliente insatisfecho se podrá calmar por la utilización de una técnica; lo hemos visto funcionar con mucho éxito con algunos clientes extremadamente enfadados. Pero en algunas ocasiones los clientes están más que enfadados. Están a punto de explotar y hace falta una persona muy madura, bien preparada para manejar la situación. Generalmente, los dependientes acaban de empezar sus carreras y tienen poca experiencia para tratar con clientes de este tipo y al mismo tiempo mantener su compostura profesional. Es fundamental tener práctica para poder actuar con profesionalismo al enfrentar situaciones en las que la reacción natural es abandonar o luchar.

En este capítulo recomendamos cinco principios que subrayan algunas de las técnicas utilizadas para manejar clientes difíciles. Estos principios se basan en investigaciones psicológicas extensas y pueden ser utilizados como la base de otras técnicas que usted ya conoce. Estas técnicas permiten contener la energía de la cólera, sintonizar con el cliente, valorar el lenguaje y el tiempo, formar asociaciones y personalizar al cliente.

Contención de la energía de la cólera

Una reacción común del estrés es la cólera, que algunas veces es tan fuerte que se expresa físicamente. Los animales de laboratorio se vuelven agresivos cuando están rodeados de mucha gente, cuando son

sometidos a sesiones de electrochoque o cuando no consiguen lo que desean. Cuando las personas se sienten frustradas, generalmente suelen hacérselo pagar a alguien, normalmente a un espectador inocente. Es fácil ver por qué los dependientes, que algunas veces tienen poco que ver con la causa de la cólera, con frecuencia reciben los insultos verbales de los clientes enojados.

El concepto *aikido* de las artes marciales funciona bien con la cólera. Le enseña a usted a estar en armonía con la energía de otra persona sin dejarse atropellar por ésta, y después a canalizar esta energía en la dirección que usted quiera. Los expertos en *aikido* no resisten la fuerza física de sus oponentes; más bien giran con ella y la dejan pasar. Si considera la cólera de este modo se mantendrá fuera de su lado emocional y podrá tratar a los clientes descontentos con objetividad cuando estén intentando resolver problemas. La objetividad, por cierto, no significa no involucrarse. Significa no dejarse pisotear.

Generalmente, si se trata bien a las personas coléricas o enojadas no se enfadarán más de lo que lo estaban inicialmente. Pero si se las ataca o trata con rudeza, su cólera puede aumentar. No hace falta que le digamos que esto no le conviene nada. Es mejor aislar la energía emocional de la persona y proyectarla hacia un encuentro positivo (considere las parejas: normalmente experimentan el amor más intenso tras una amarga pelea; pasan del enfado a la atracción).

La cólera es energía emocional fuerte. Apunta en la dirección opuesta a la que conviene que vayan sus clientes. Quien provee el servicio debe ayudar a los clientes a canalizar esta energía de manera que se marchen sintiéndose bien con respecto a lo que acaba de ocurrir. Puede resultar muy útil considerar la cólera como compuesta por fases o etapas, tal como se han descrito las fases de manifestación

de una queja: negación y conmoción, culpar a alguien (a uno mismo o a los demás), negociación y, finalmente, aceptación.

En la fase de negación de la cólera los clientes dicen: "Esto no puede ser verdad" o "debe de haber un error". En este caso debemos ayudar a nuestros clientes a comprender lo que está ocurriendo, respondiendo sus preguntas y ofreciéndoles la mayor cantidad de información posible.

En la fase de culpabilización de la cólera, el que provee el servicio puede convertirse en el blanco. "No me extraña. Siempre pasa lo mismo. Sus empleados son tan incompetentes..." Quienes prestan un servicio quieren sentirse apreciados por sus esfuerzos de ayudar, y cuando se les echa la culpa de algo no les resulta fácil conservar la amabilidad. De hecho, lo que puede ocurrir es que los dependientes, o los directivos, quieran pasar al ataque. Si comprendiéramos que estas acusaciones de culpabilidad forman parte de la cólera de clientes insatisfechos que, por lo menos, se siguen comunicando con nosotros, no actuaríamos tan a la defensiva. Recuerde que una queja es como un regalo y que usted acaba de recibir uno que no está muy bien presentado. En esta fase de la cólera del cliente es mejor que lo escuche activamente en lugar de intentar decir algo. Es importante escuchar lo que dicen los clientes.

En la fase de negociación del enfado los clientes buscan la manera de resolver sus problemas. Su cólera está empezando a calmarse y se están haciendo más racionales. Ésta es la ocasión de aliarse con ellos. Hay un punto en el que podemos pasar a ser más activos en la conversación, pero debemos concentrarnos en las soluciones y no en los problemas. En la fase de negociación tenemos la oportunidad de desviar la conversación para tratar sobre el modo de satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Los clientes empezarán a aceptar la

situación si se han resuelto sus problemas o si se les ha prometido que se van a resolver en el futuro. En cuanto a las cuestiones prácticas, su cólera también se habrá disipado.

Si entendemos que la cólera pasa por una serie de fases podremos entender por qué algunas veces nuestros métodos para controlar a las personas que no se sienten satisfechas no funcionan. Intentamos saltarnos las fases para llegar a la resolución del problema, pero las personas que se sienten enfadadas deben pasar por estas fases para poder llegar al otro lado, tal como sucede en el proceso de manifestación de una queja. Las personas no son racionales cuando se encuentran en la fase de negación-culpabilización. Empiezan a ser racionales en la fase de negociación y finalmente tienen la ocasión de asumir lo que está sucediendo en la fase de aceptación. No intente resolver los problemas de sus clientes demasiado aprisa. Déles la oportunidad de expresar las emociones que sienten.

La cólera puede ser comparable a un volcán en erupción. Una vez que entra en erupción, se calma. Cuando usted se encuentre cerca de una persona que está explotando, lo mejor que puede hacer es dejarle expresar sus sentimientos. Es imposible detener un volcán en erupción. Como responsable del servicio, usted debe estar disponible para ayudar a los clientes cuando su cólera disminuya, o se calme.

En ese momento puede soportar su cólera y, al mismo tiempo, empezar a hacerles pasar a una emoción más positiva. En *Beyond Culture (Más allá de la cultura)*, Edward Hall define una "acción en cadena" como una secuencia de sucesos entre dos o más personas. Por ejemplo, si alguien dice: "Buenos días, ¿cómo está?", para completar la acción en cadena otra persona responderá: "Estoy bien, gracias". Si no se produce una respuesta, la primera persona siente que

hay algo que no terminó. Si una acción en cadena se interrumpe o se para, según Hall, es muy probable que se repita. En el caso de la cólera esto significa que si usted no reconoce o desconoce la cólera de una persona, ésta se sentirá aislada e incompleta y lo más probable es que continúe expresando su cólera.

En la mayoría de los casos, si los clientes inician acciones en cadena es una buena idea completarlas. La regla de comunicación básica aplicable es que nunca se debe romper una cadena a menos que se tenga una muy buena razón para hacerlo. Sin embargo, si atender los enfados de los clientes significa que usted no va a poder ayudarles, entonces rompa la cadena y haga lo que sea necesario. Por ejemplo, si por escuchar a los clientes van a perder su vuelo, llévelos al avión sin escuchar pacientemente sus argumentos. Siempre puede excusarse más tarde.

Para poder completar una cadena de acción de cólera usted tiene que ser consciente de la cólera de su cliente. Hemos visto a algunas empresas de servicios decir a sus clientes enojados: "Si no se tranquiliza, no puedo ayudarle". De hecho, conocemos muchas empresas que aconsejan a sus empleados que digan exactamente estas palabras a los clientes que se muestren enojados. Desde nuestro punto de vista, esto supone una ruptura de la cadena de acción y los clientes seguirán sintiéndose enojados en la mayoría de los casos. Una manera mejor de afrontar esta situación sería diciendo: "Sé que está enfadado. Yo también lo estaría".

Lo primero que hay que hacer ante un cliente enojado es simplemente escucharlo. Escúchelo atentamente. No lo interrumpa; sólo conseguiría que hablara todavía más alto y que se acentuara su estado de estrés. Obviamente tiene algo que decir y cuanto antes se lo permita, más rápido podrá usted pasar a resolver el problema. Cuan-

do hable, refiérase a aquello sobre lo cual la persona estaba hablando; estaría negando su mensaje, lo que causaría aumento de su cólera.

¿Cómo puede usted hacerlo? Aquí es donde las técnicas juegan un importante papel. Una posibilidad es concentrarse en la causa de su enfado, pero no necesariamente en sus palabras, si está intentando provocarlo a usted: “¿Desde cuándo trata a sus clientes como a perros?”, es una frase intencional para provocar una discusión. Podría responder a su enojo diciendo: “Siento mucho que lo hayamos ofendido”.

Si el cliente dice: “Si le importaran lo más mínimo sus clientes, no tendría estas políticas tan estúpidas”, esto es una provocación y el cliente le está dando pie a que diga: “Pero a nosotros nos importan nuestros clientes”. En ese caso usted se estará defendiendo, con lo que dará más cuerda al cliente para continuar la batalla. “Entonces... ¿por qué?” Y la guerra se desatará todavía más. Una manera mejor de responder es haciendo una pregunta sobre su ataque. Podría decir: “¿Cuándo empezó a pensar que no nos importan nuestros clientes?” Esto sorprenderá al cliente — éste esperaba una defensa, no una pregunta. Si usted no se defiende es más difícil que el cliente continúe su asalto.

Las preguntas sirven para que la gente pase a una posición de racionalidad, en lugar de una situación de emotividad. Generalmente, tres preguntas formuladas una después de otra servirán para que la persona enfadada se sienta más racional. Si alguna vez lo ha parado la policía cuando usted estaba conduciendo su vehículo, puede que recuerde que normalmente empiezan haciendo una serie de preguntas. La primera suele ser: “¿Sabe por qué lo he hecho parar?” La respuesta del conductor indica al oficial cuál deberá ser el próximo paso. Si el conductor dice: “¡Sí! Porque no tienen nada mejor que hacer

con el dinero del contribuyente”, a partir de ahí el agente sabe que se trata de un cliente difícil y actúa en consecuencia. Si el conductor dice: “¿Por qué? ¿Conducía demasiado rápido?”, entonces el agente de policía pasa a la segunda pregunta: “¿Me puede enseñar su carné de conducir, por favor?” Tercera pregunta: “¿Puede enseñarme la documentación del vehículo?”

Las preguntas apelan a la razón y en la mayoría de los casos tres preguntas sucesivas harán que esas personas dejen de lado su parte emocional y reactiva del cerebro y utilicen su pensamiento racional (¡la mayoría de las personas que han sido detenidas por un agente de policía experimentan algunas emociones!).

Para poder convertirse en un experto en hacer preguntas a personas enojadas usted debe tener práctica en situaciones de representación de papeles. Hay que preparar segundas y terceras preguntas alternativas, y posiblemente más, por si no se obtiene una respuesta racional a la pregunta inicial. Tenemos que saber que nuestras preguntas no aumentan la frustración, y la mejor manera de percibirlo es consiguiendo información en situaciones prácticas. Tenemos que hacer preguntas con sentido y demostrar que va a ocurrir algo positivo. Recuerde, estamos intentando recoger la energía de la cólera y convertirla en respuesta positiva.

Si no tiene más remedio que determinar unos límites, hágalo de manera que no desprestigie a la persona. “Prestigio” es un concepto que se utiliza mucho en Asia. Básicamente se trata de permitir que la persona conserve su dignidad o condición, especialmente en público. Algunas veces sirve apartar a los clientes de lugares muy concurridos para que su estado emocional no los avergüence. Los clientes pueden expresar su cólera en privado y, además, usted evitará que su empresa parezca haber perdido el control. También es buena idea no

tratar nunca a los adultos como si fueran niños; es increíble con qué frecuencia observamos a los encargados decir: “No puedo hacer nada si no se sientan... pónganse en fila...” Usted tendrá muchos clientes terroristas si muestra prepotencia con los adultos que se quejan.

Si está tratando con alguien que está furioso y que va a explotar, independientemente de lo que haga, acuérdesse de su audiencia — el resto de sus clientes que lo están observando para ver lo que va a hacer. En la mayoría de los casos, serán agradables con usted a menos que también se muestre agresivo.

Sintonizar con el cliente

En psicología neurolingüística, sintonizar significa ponerse al mismo ritmo con alguien. Esto se hace reflejando el comportamiento de las personas, de manera que esas personas vean un reflejo de ellos mismos. Cuando sintonizamos con la sonrisa de alguien ofrecemos una sonrisa propia. Cuando sintonizamos con la intensidad de otro, incrementamos el nivel de respuesta. La sintonización es un instrumento que puede propiciar acuerdo, una relación de armonía. Cuando la gente está de acuerdo es más permisiva y tolerante.

Sintonizar no quiere decir copiar o imitar la conducta de otro, sino introducirse en el mundo de otra persona. También significa desvelar aquellos aspectos de uno mismo que son más parecidos a los de la otra persona. A todos nos suelen gustar aquellas personas que más se nos parecen. Cuando la gente se cae bien de forma natural, automáticamente sintoniza. Los psicólogos vienen diciendo desde hace tiempo que cuando dos personas no se caen bien, si una de

ellas hace un esfuerzo por sintonizar con la otra, se provoca una relación que antes no existía.

Generalmente, es fácil sintonizar con alguien que está de buen humor. Es increíble observar la cantidad de clientes que, en lugar de recibir una sonrisa de quienes lo atienden, lo único que consiguen es un grito de “¡siguiente!”, especialmente si están protestando. Es más difícil sintonizar con la felicidad cuando se está frustrado o con exceso de trabajo, y si los empleados de una empresa no son amables con sus clientes es fundamental que la dirección de la misma considere reducir la carga de trabajo y otros sistemas que puedan estar causando frustración a estas personas.

Mientras que es fácil sintonizar con el buen humor, para poder sintonizar con alguien que está de mal humor hay que tener perspicacia y experiencia; se trata de conseguir que cambie su estado mental por otro más placentero. Sin embargo, cuando alguien está enfadado, lo más apropiado es no enfadarse como él, sino disminuir la intensidad del enojo y demostrar preocupación. Probablemente, cuando alguien está muy disgustado, una sonrisa sólo conseguirá disgustarle todavía más. Algunas veces la sintonización puede consistir en algo tan simple como decir: “Señor, parece muy preocupado, ¿cómo podría ayudarle?” Estas palabras consiguen sintonizar con el nivel emocional. Generalmente, una respuesta acelerada será muy útil cuando se trata con alguien que está disgustado. Llegue hasta el fondo de la cuestión lo más deprisa que pueda.

Si sigue un procedimiento normal para preguntar el nombre, dirección, número de teléfono, etc., páselo por alto si los clientes están enojados. Siempre puede volver más tarde y conseguir esta información cuando estén más tranquilos. Ellos están pensando: “¿Qué tiene que ver mi número de teléfono y el apellido de soltera de mi madre

con todo esto? ¡Quiero que resuelvan mi problema! ¡Ahora!” Para tratar a este tipo de clientes haga algo rápido en relación con su problema y haga otra clase de preguntas, como qué es lo que necesita para sentirse satisfecho.

Algunas veces las empresas tienen que tratar con varias personas al mismo tiempo. Por ejemplo, si usted está atendiendo clientes que están haciendo cola y todos ellos están ansiando que suceda alguna cosa, no hable sólo con la persona que está inmediatamente enfrente de usted. Amplíe su marco de referencia y tenga contacto con toda la fila. Puede hacerlo mediante contacto visual con los que están en la cola y así conseguirá calmar a un número considerable de personas. Hemos visto decenas de casos de empleados de empresas aéreas, recepcionistas de hoteles y dependientes, que trataban perfectamente a las personas que se encontraban frente a ellos a la vez que desatendían a toda la fila de personas nerviosas que se encontraban haciendo cola tras el cliente satisfecho. Manteniendo el contacto visual con las personas usted les indica que sabe que están ahí, que no las ha olvidado y que va a atenderlas.

Si alguien llora, obviamente usted no se pondrá a llorar para tranquilizar a esa persona; pero tiene que mostrar simpatía y tener cuidado para ayudar a proteger a los clientes en situaciones de este tipo, restando importancia a sus lágrimas. Recuerde que los clientes quieren mantener su dignidad. Si usted es capaz de ayudar a los clientes que pasan por situaciones como ésta, lo más probable es que los convierta en socios suyos.

Valorar el lenguaje y el tiempo

Después de haber estado trabajando durante más de 20 años con directivos, clientes y empresas de servicios, nuestra experiencia nos

dice que prácticamente se puede decir todo a todo el mundo si se eligen las palabras y el momento adecuados. Éste es un principio fundamental cuando se trata con clientes desengañados.

Por ejemplo, observe usted al personal de vuelo de las empresas aéreas; raramente los verá mandando a los pasajeros. Normalmente dicen: “Necesito que...” o “necesitamos...”, y a continuación, lo que desean, en lugar de decir: “Tiene que...” o “tienen que...” No quieren hacer que sus pasajeros, que están confinados en el reducido espacio de un avión, se enfaden. Decir a los pasajeros: “Les agradecemos su colaboración por permanecer sentados (o por esperar, o...)”, es una buena manera de dar un giro a las palabras cuando no se están quietos, y generalmente se consiguen los resultados deseados.

Aprenda a sentirse cómodo con frases como: “Le podría ayudar mejor si... (se sirve pasar por aquí... contesta primero unas preguntas...). Podría ayudarme explicando lo que sucedió, paso a paso... Podría ayudarme yendo un poquito más despacio...” Estas frases son más capaces de conseguir que las emociones volátiles de un cliente decepcionado tomen un giro positivo, que las frases tipo: “Señora, si no lo hace, entonces... Señor, no puedo ayudarle si no... Señora, tiene que... Señor, éstas son las normas y debe atenerse a ellas...”

Existe la tentación de mostrarse superior a los clientes, especialmente si su comportamiento es irritante. Después de todo, usted tiene lo que quieren, por lo menos de momento. Pero recuerde que ellos también tienen lo que usted quiere, es decir, su fidelidad como clientes. Hemos oído decirle a algún cliente, incluso a nosotros mismos: “Se equivoca”. Sin importar si es verdad o no, resulta un insulto para cualquier cliente.

Éstas son otras maneras de ofender a los clientes:

- » Intentar leer la mente de los clientes: “En realidad usted no quería este color (tamaño o modelo)”.
- » Darse aires de superioridad con el cliente: “Probablemente se olvidó de conectarlo”.
- » Jugar al juego de “eso no es nada” con el cliente: “Si cree que a usted le ha ido mal; el último cliente...”
- » Culpar a los clientes: “Usted debía saber que no podía esperar...”
- » Amenazar a los clientes: “Sus problemas aumentarán si no...”
- » Dar un consejo poco solícito, poco diplomático: “Los pantalones no se hubieran roto si hubiera perdido un poco de peso (o comprado la talla adecuada)”.

En muy pocas ocasiones la utilización de la palabra *no* le va a permitir llegar muy lejos con sus clientes. “No, no puede ser para hoy” suena como la negación que es. Qué tal: “Lo tendremos mañana”. “No, es imposible” es demasiado tajante. Qué tal: “Analicemos las posibilidades”.

Elimine también palabras como “pero” y “sin embargo” de su vocabulario cuando hable con sus clientes. Una persona decepcionada sólo oír las palabras que vayan después del “pero” y del “sin embargo” pero no las de antes. Por ejemplo, si usted le dice a alguien: “Estás fantástica, pero demasiado vestida para la ocasión”, todo lo que esa persona escuchará será la crítica. De igual modo, cuando le dice a sus clientes: “Puedo tenerlo; sin embargo, tardará tres días en llegar”, los clientes se concentrarán en el retraso. Construya la frase en forma positiva: “Podemos tenerlo, y sólo tardará tres días en llegar”.

Otra frase que mucha gente utiliza es: “Lo intentaré, pero no se lo puedo prometer”. En primer lugar, intentar no es hacer. Intentar es

probar, con ninguna garantía de que la acción culmine satisfactoriamente. La mayor parte del tiempo cuando los proveedores dicen: “Bien, lo intenté...”, los clientes sospechan que no se esforzaron demasiado. Sea más directo y el cliente lo apreciará. “Esto es lo que voy a hacer”. Generalmente, una frase clara y afirmativa vale diez “lo intentaré”.

Formar asociaciones

Para convertir la hostilidad de los clientes en algo positivo debe conseguir que trabajen con usted. Una sociedad se pondrá del mismo lado que sus clientes en su intento común por superar los obstáculos. Éstos son todo aquello que impide que el cliente se sienta satisfecho.

El lenguaje de la asociación se utiliza en estos ejemplos:

- » “Veamos qué podemos hacer juntos”.
- » “Sé que está disgustado, pero yo estoy encantado de trabajar con usted en la resolución de este problema”.
- » “Hagamos lo siguiente...”
- » “Si usted hace... yo haré...”

Aparte de utilizar las palabras adecuadas, hay diversos tipos de conductas de colaboración. Estos tipos incluyen los siguientes:

- » Investigador: “Llegemos hasta el fondo del problema”.
- » Asesor: “Es lo mejor que podemos hacer”.
- » Consejero: “Dígame qué sucedió, yo también quiero saberlo”.
- » Analítico: “Esto es lo que podemos hacer, paso a paso”.
- » Asegurador: “¿Lo he entendido bien? ¿Me lo ha contado todo?”

Para trabajar en colaboración es preciso que no remita sus clientes a otras personas, a menos que sea absolutamente necesario. Si tiene que involucrar a alguien más, asegure a sus clientes que volverá para comprobar que todo transcurrió satisfactoriamente. Los clientes tienen miedo a ser enviados de una persona a otra y tener que repetir cada vez su historia. Casi todo el mundo ha tenido esta experiencia más de una vez. Dé su nombre a los clientes descontentos; de este modo sabrán que no está intentando esconderse.

Actualmente las necesidades de los clientes son tan complejas que no se satisfacen simplemente comprando algo que está en una de las estanterías de la tienda. Necesitan productos y soluciones a la medida. Ya no podemos comprar cualquier tipo de destornillador o de pilas. Tenemos que comprar el destornillador y las pilas adecuados. La información que el cliente guarda en su cabeza es una parte esencial para poder resolver sus necesidades. Si los clientes sienten que actúan en colaboración con un representante de la empresa, es más probable que aporten la información relevante que eventualmente les llevará a conseguir su satisfacción. Éste es un trabajo conjunto, que generalmente llevará a que ambas partes tengan sentimientos positivos.

Personalizar

Si lo único que quiere es responder y resolver una queja le servirá cualquier método impersonal que utilice. Pero si lo que le interesa es que los clientes insatisfechos se conviertan en sus socios y colaboradores, entonces debe mostrar una actitud más personal. Deje que sus clientes sepan que hay una persona allí para ayudarles. Présteles atención personal. Muchas veces la atención por sí sola basta para calmar

a algunas personas. La cólera de los clientes está en parte motivada por sus deseos de captar la atención; si usted se la presta, no tendrá necesidad de recurrir a respuestas extremas.

Una técnica obvia pero generalmente olvidada es utilizar el nombre de la persona. El trato impersonal (señor, señora o señorita) indigna a muchas personas. Es bastante fácil preguntar el nombre a los clientes. Si no se lo quieren decir, pregúnteles cómo quieren que los llamen. Explíqueles que no quiere ofenderlos siendo impersonal.

Dígales cómo se llama usted. Una vez que conozcan su nombre, sentirán que no tienen nada que ocultar. Déles su tarjeta, si la tiene. Sentirán que controlan más la situación porque ahora tienen un nombre al que dirigirse para cualquier referencia futura. Además, si saben su nombre y usted sabe el suyo, ya no serán desconocidos. No colaboramos o hacemos sociedades con organizaciones y máquinas, nos asociamos con personas que conocemos.

Si los clientes le dicen algo que le desagrada y usted se siente herido, puede decirlo (esto se discute detalladamente en el capítulo 9). Si no sabe qué hacer a continuación, admítalo. “Estoy confundido. No sé qué hacer, pero lo averiguaré”. Por lo menos los clientes tienen la oportunidad de ver que están tratando con un ser humano y no con una máquina a la que pueden dar patadas y de la que pueden abusar. Los clientes no esperan que usted lo sepa todo, pero quieren saber que su prioridad es ayudarles.

Si tiene que excusarse, hágalo de todo corazón. Hay mucha gente que dice “lo siento” de una manera mecánica, dejándose llevar, pudiendo ser sincera o no. Permita que sus clientes sepan lo molesto que se siente con la empresa por haberlos dejado de lado, y cómo, quizás, ha perdido la oportunidad de atenderlos en el futuro. Por cierto, se les puede hablar acerca de sus compras futuras. “Sé que le

hemos fallado esta vez, pero sinceramente espero que nos dé la oportunidad de servirle en el futuro. Personalmente, significaría mucho para mí, y sé que lo que ha sucedido no es lo habitual”.

Para servir adecuadamente a los clientes hay que tener una actitud que indique que usted desea ayudarles a satisfacer sus necesidades; quiere demostrar que su empresa es capaz de hacerlo por ellos, y va a hacer todo lo que esté en sus manos por ayudarles. Ésta es una actitud que se centra en el cliente, no en el producto o en la empresa.

Algunos consejos adicionales para los directivos

Puede ocurrir que algunos de los problemas específicos a los que se enfrenta su empresa puedan ser mejor controlados por un grupo de representantes de la misma específicamente preparados. Si sus empleados que se encuentran de cara al público tienen que remitir a sus clientes a otros empleados que están especialmente preparados para ocuparse de determinados problemas, asegúrese de que los clientes no sienten que van dando vueltas por toda la organización. Prepárelos adecuadamente para poder remitir a los clientes a la persona adecuada sin que éstos se sientan todavía más molestos. “Entiendo que esté molesto; yo también lo estaría. Afortunadamente tenemos un equipo de personas especialmente preparadas para ocuparse de estos asuntos concretos. En seguida lo pongo en contacto con la persona adecuada. Si por alguna razón no lo consigo, entonces... (sugiera alguna alternativa, como por ejemplo, ‘lo volveré a llamar’, o ‘éste es el teléfono directo de la persona que puede ayudarle’)”.

Algunas veces los clientes incrementan sus demandas e insisten en hablar con el gerente porque no están satisfechos con la respuesta que han obtenido de los empleados que se encuentran atendiendo al

público. Si alguna vez se encuentra en esta situación y decide defender a sus clientes en contra de lo que dicen sus empleados, mida mucho sus palabras. Elogie y defienda a sus empleados delante de sus clientes, explicándoles que debe de haber un malentendido y que posteriormente lo revisará todo. Como gerente, está tratando con los clientes internos y con los externos, y tiene que satisfacer a ambos. Se puede anticipar a este problema común discutiendo con sus empleados de qué manera afrontará este tipo de situaciones antes de que se produzcan.

Preguntas para discusión

- ¿Con qué frecuencia y bajo qué circunstancias sus clientes se convierten en “terroristas”?
- ¿Está su personal especialmente preparado para tratar con clientes visiblemente disgustados? ¿Están preparados para no tomarse las cosas personalmente?
- ¿Saben cómo completar las cadenas de acción cuando se enfrentan a clientes hostiles? ¿Saben qué tipo de preguntas deben hacer a estos clientes que se sienten decepcionados?
- ¿Los empleados que se encuentran en las cajas y que atienden al público sintonizan con todas las personas que se encuentran haciendo cola frente a ellos?
- ¿Están capacitados sus empleados para utilizar el lenguaje adecuado para ganarse la simpatía de sus clientes, en lugar de ofenderlos todavía más con un lenguaje inadecuado?
- ¿Cómo personalizan la relación con este tipo de clientes que no se sienten satisfechos?

8

Respuesta de quejas expresadas por escrito

Para poder escribir cartas de protesta los clientes tienen que hacer varias cosas: preparar un papel, un bolígrafo, un sobre, un sello, y utilizar su ingenio. Después tienen que encontrar tiempo para escribir la carta. Manifestar una queja por escrito no es gratis. Si los clientes no quieren enviar cartas escritas a mano tienen que encontrar la forma de usar una máquina de escribir o un computador. Según lo rápido que escriban, pueden tardar entre 10 y 30 minutos. La gente que escribe con muchos detalles nos está diciendo que ha pasado horas componiendo sus cartas. Los que mandan estas cartas probablemente también querrán tener copias de ellas, para lo cual tendrán que ir hasta la tienda de fotocopias. Finalmente, los clientes han de llevar las cartas hasta el correo o al buzón. A continuación deben esperar para obtener una respuesta.

Las cartas de protesta: una bandera roja

Mientras los clientes estén preparando sus cartas, las empresas pueden estar seguras de que por lo menos está ocurriendo una de estas cosas:

» *Los clientes están disgustados.*

Escribir una carta supone un esfuerzo. Mucha gente dirá que va a escribir una carta de protesta pero, de hecho, la mayoría no lo hace.

» *Los clientes no están satisfechos con el resultado de las manifestaciones verbales de sus quejas.*

Mucha gente prepara una carta de protesta después de haber probado algún otro método para resolver una situación.

» *Los clientes están intentando preparar un documento que se traduzca en una acción legal.*

Si a los clientes les ha ocurrido algo serio y están considerando la acción legal, tienen que preparar alguna evidencia de que dieron a la empresa una oportunidad de responder a su reclamación.

» *Los clientes no pudieron encontrar ninguna persona a quien dirigir su queja personalmente.*

Si hay oportunidad, mucha gente prefiere hablar cara a cara con alguien. Si no hay ningún empleado disponible, o si los clientes no saben cómo protestar o ante quién, pueden pasar a poner su queja por escrito.

» *Los clientes se sienten incómodos si tienen que protestar cara a cara.*

A estas personas les puede parecer que las cartas son medios más cómodos para presentar sus quejas.

» *Los clientes pueden tener algún motivo personal por el que no pudieron o no quisieron protestar en aquel momento.*

Quizás el cliente tenía prisa o sus niños estaban muy cansados para esperar. Algunos clientes pueden tener defectos o dificultades para expresarse. Algunas veces, si hay mucha gente delante, se pueden sentir intimidados.

» *Finalmente, los clientes se pueden haber sentido motivados o forzados a redactar una carta de reclamación.*

Algunas veces los empleados del departamento de atención al cliente pueden exigir la presentación de una carta; en algunos casos pueden, incluso, llegar a decirle al cliente que es el único modo posible de que le presten atención a su reclamación. Una vez más, una reclamación por escrito representa un esfuerzo extraordinario por parte del cliente; a menos que esté muy disgustado, éste no se tomaría la molestia de prepararla.

¿Cómo responden las empresas a las quejas manifestadas por escrito?

Toda la investigación sobre respuestas a cartas de protesta demuestra una tremenda necesidad de mejora de las mismas. Estudios realizados en los años setenta sobre cartas de reclamación referentes a productos revela un porcentaje de respuesta de entre un 56% y un 76%.

Estos números no parecen demasiado malos hasta que se les da la vuelta; entonces resulta que entre un 21% y un 45% de cartas de reclamación nunca obtienen respuesta, ni siquiera una respuesta deficiente. La satisfacción del cliente por las respuestas recibidas estaba entre un 28% y un 60%. Déle la vuelta a estas estadísticas y resultará que ¡entre un 40% y un 72% de los clientes no estaban satisfechos con las respuestas que habían recibido! Además, las empresas tardaron entre dos semanas y un mes en responder las cartas de estos clientes.

¿Ha mejorado la situación en las dos últimas décadas? Es cuestionable. Según un estudio reciente de 300 cartas de protesta o felicitación enviadas a una gran variedad de empresas de servicios (empresas aéreas, hoteles, restaurantes, bancos, empresas de tarjetas de crédito, concesionarios y empresas de alquiler de automóviles), solamente el 41% de las cartas tuvieron respuesta. Los bancos fueron casi perfectos en su tasa de respuesta, seguidos de las empresas de alquiler de autos y de los hoteles. ¡Los restaurantes, empresas de tarjetas de crédito y concesionarios de autos no respondieron a una sola carta! El tiempo medio de respuesta se acercaba a los 20 días.

Todos estos datos, que no han cambiado significativamente en los últimos 25 años, explican por qué TARP concluyó que, en relación con las quejas formuladas por escrito: "Ha habido mejoras sustanciales en las prácticas de tratamiento de las quejas formuladas por los clientes".

Reacciones del cliente a las respuestas obtenidas por carta

Algunas empresas reciben más notas de protesta que otras. Esto sucede cuando la gente tiene que diligenciar formularios de evalua-

ción. Los hoteles, por ejemplo, reciben muchas más cartas de este tipo que las tiendas. Los hoteles fomentan la presentación de comentarios por escrito mediante formularios impresos que se obtienen fácilmente en la recepción de los mismos, y normalmente los clientes tienen más tiempo para escribir cartas cuando están en su habitación que cuando vuelven a casa. Las empresas que más han desarrollado el seguimiento de las relaciones con sus clientes también tenderán a recibir más cartas. Pero para la mayoría de la gente, escribir una carta de este tipo implica tener mucha más energía que para protestar en persona.

Los clientes cada vez son más sofisticados en la elaboración de sus cartas. Un libro reciente, *How to Write Complaint Letters that Work* (*Cómo escribir cartas de reclamación que sirvan para algo*), con muchas cartas de ejemplo incluidas, sugiere un procedimiento por pasos con el que se consiguen buenos resultados. Los autores dicen a sus lectores a quién se deben dirigir (al máximo responsable de la empresa), cómo conseguir el nombre y dirección del director general (utilizando técnicas secretas), cómo presionar a la empresa utilizando la amenaza de enviar copias a las autoridades y a los periódicos, y cómo preparar sus cartas para no quemar todos los cartuchos en el primer paso. Las empresas van a tener que ponerse a tono con este nivel creciente de conocimientos y sofisticación del cliente.

Si la empresa apenas responde con una carta del tipo: "Gracias por su carta de reclamación", los clientes sólo se sentirán satisfechos en parte — excepto si tienen asuntos pendientes de resolución. En este caso, naturalmente, los clientes esperan recibir una respuesta específica a su queja. Pero si la empresa toma en serio la carta y así lo refleja en su respuesta, los clientes también tomarán en serio a la empresa. Una cosa es segura ante la probabilidad de que cuando los

clientes escriban sus cartas estén disgustados: si la respuesta que reciben no les satisface se reforzarán sus sentimientos negativos. Es cierto que cuando por fin las empresas responden a sus cartas, algunos clientes ya se han olvidado de éstas, pero, se hayan olvidado o no de todo ello, la respuesta de la empresa es una buena oportunidad para que ésta recupere al cliente o para ofenderlo por segunda vez.

Muchas veces las personas que escriben son clientes fieles que quieren dar a las organizaciones una oportunidad más para mejorar las cosas. Basándose en las encuestas a sus clientes, TARP informa que entre un 55% y un 70% de quienes escriben cartas de protesta seguirán siendo clientes si reciben una respuesta rápida (al cabo de dos semanas). Si la respuesta que reciben es rápida y además satisfactoria, el 90% continuarán siendo clientes. ¿Qué pasa con el 10% restante? Quizás estos clientes querían decir a las empresas lo enfadados que estaban, lo que había sucedido, y que no van a volver más, nunca más.

Una vez observamos cómo un pasajero que entraba en una de las salas especiales reservada para los usuarios frecuentes solicitaba en voz alta un formulario de reclamación. Dijo a todos los que estaban escuchando que a lo largo de su historia como pasajero había visto muchas cosas descorteses de las que nunca había dicho nada, pero que su último vuelo había sido el peor. Echaba pestes diciendo que "el personal de vuelo había desatendido totalmente a los pasajeros de primera clase". Y quería informar de ello — por escrito — a la empresa aérea. Esa empresa aérea en particular debería ir con cuidado: uno de sus principales clientes le estaba dando la oportunidad de seguir siendo su cliente.

La rapidez tiene las de ganar

Cuando una organización recibe cartas de reclamación debe responder a sus clientes inmediatamente. Si no se puede resolver el problema inmediatamente recomendamos que dos días después se envíe una primera respuesta comunicando la recepción de la carta. Si la protesta se recibe por fax hay que enviar otro fax comunicando la recepción, o bien llamar por teléfono el mismo día. Ante una respuesta rápida el cliente recibe el mensaje de que se le tiene en cuenta. El cliente que protesta (que hace un favor a la empresa) consigue una especie de recibo que dice: "Sí, recibimos su carta y vamos a hacer algo al respecto". Puede que la empresa no pueda resolver el problema inmediatamente, pero en cambio puede responder al cliente sin demora. En la respuesta inicial hay que informar a los clientes que el problema quedará resuelto en dos semanas. Dos semanas es un período de tiempo razonable para que la empresa pueda investigar la situación, si es necesario, y para que los clientes sientan que la gestión no se está retrasando. Después la empresa tiene que hacer algo en relación con la protesta. Las cartas de respuesta tienen que ser personales y amables; normalmente la persona que las escribe debe firmarlas.

La respuesta inicial también se puede dar por teléfono. Si usted telefonea a quien ha escrito la carta de reclamación, debe utilizar la fórmula del favor. Es decir, empiece por decir "gracias". Explique por qué aprecia la carta y excútese por las molestias que el problema ha causado. Si resulta ser que el cliente es el que ha cometido el error, recuerde que la empresa no va a perder nada por disculparse. La amabilidad no cuesta nada. Prometa que harán algo en dos semanas y a continuación pida toda la información que necesite. Generalmente

las cartas suelen estar incompletas. Los clientes estarán encantados de facilitar información adicional; de hecho, se sentirán halagados de que alguien se tome la molestia y el tiempo de llamarlos por teléfono.

Fórmula para responder cartas de reclamación

Nuestro objetivo no debería ser defender políticas (a pesar de que puede ser necesario) o demostrar que el error lo ha cometido el cliente (a pesar de que puede ser el caso). Nuestra intención debe ser responder a los clientes que nos están favoreciendo, de forma que se sientan apreciados por el tiempo y por las molestias que se han tomado para ayudarnos a saber cómo satisfacerlos mejor.

Aconsejamos que las organizaciones que reciben muchas cartas de reclamación hagan pruebas con las siguientes sugerencias. Averiguar qué tipo de acciones funcionan mejor. No dar por supuesto que todo el mundo puede escribir cartas de respuesta eficaces; es todo un arte. Los clientes fieles pueden nacer de la rápida y adecuada respuesta a las cartas de reclamación, aunque también puede nacer un cliente acre si se le responde con lentitud o de manera poco oportuna. Al igual que con la fórmula de corresponder el favor, se puede seguir una secuencia de pasos que ha de funcionar muy bien cuando se trate de responder una carta de reclamación. Estos pasos son los siguientes:

1. Dar las gracias al cliente; explicarle por qué usted aprecia su carta de protesta, y disculparse.
2. Informe al cliente acerca de lo que ha hecho.
3. Admita que el cliente tiene razón.

4. Personalice su respuesta.
5. Sea simple, pero específico.
6. Supere las expectativas de los clientes.
7. Compruebe la satisfacción del cliente.

1. *Déle las gracias al cliente.*

Este encabezamiento se utiliza en muchas cartas. "Gracias por ponerse en contacto con nosotros. Sabemos que esto ha requerido cierto esfuerzo de su parte y realmente apreciamos que se haya tomado la molestia de informarnos..." Puede darle las gracias al cliente varias veces en su carta — por escribir, por probar sus productos y por seguir utilizando sus productos en el futuro. Termine su carta con otro agradecimiento. Aparentemente, un "gracias" en una carta pasa desapercibido para el lector medio. Diga a sus clientes lo mucho que aprecia sus comentarios y que, de alguna manera aunque no con todas las palabras, los considera como un regalo; no tiene que hablar de queja o reclamo. Discúlpese por las molestias causadas al cliente.

2. *Informe al cliente sobre lo que ha hecho.*

Si hay algo específico que debe hacer su organización, hágalo dentro de las dos semanas de período de gracia que prometió a sus clientes cuando les envió la primera carta de aviso de recibo de la suya. Infórmeles de lo que ha hecho. Dígales si ha cambiado algo en la organización como consecuencia de sus protestas. Cuando los clientes protestan por situaciones que no pueden ser resueltas materialmente, el saber que los demás no tendrán que pasar por lo mismo suele ser suficiente como para satisfacerlos.

3. *Admita que el cliente tiene razón.*

Ésta es una regla que en principio hay que seguir. Casi nunca vale la pena ganar las discusiones y perder a los clientes. En el epitafio de la empresa no se debería leer: "Aquí descansa una empresa que ganó todas las peleas con sus clientes ¡y que quebró!" Demuestre amabilidad y consideración por sus clientes. Discúlpese por las molestias causadas; dígales que siente mucho que hayan tenido que pasar por esto. Pero no les diga que se siente muy disgustado al saber que tienen un problema. Dígales que se siente disgustado por el resultado de sus productos, pero no por tener que escuchar y resolver sus quejas. No es lo mismo.

Nunca ponga en duda la honradez de sus clientes. Concédales el beneficio de la duda. Generalmente hay dos aspectos en cualquier situación, y desde su punto de vista su versión es la correcta. Si hay que cuestionar algún punto hágalo con mucho cuidado, con mucha suavidad. Utilice preguntas del tipo: "¿Nos podría ayudar a entender cómo sucedió...? ¿Sería posible...?" Siempre es más probable que la gente acepte las preguntas si no se actúa a la defensiva.

4. *Personalice su respuesta.*

Evite las cartas de modelo. Se notan. Las siguientes frases proceden de una carta que respondía a una carta de reclamación que enviamos al responsable de la cadena de hoteles Southern California.

"Me molestó muchísimo saber que habían tenido tantos problemas. Representan una falta de atención al detalle para lo cual no hay excusa posible".

Este encabezamiento presenta dos problemas. Primero, nos decían que habíamos molestado al responsable de la cadena de hoteles. Éste es precisamente el motivo por el que algunas personas nunca

protestan. Cuando se dicen palabras en un tono severo es fácil ver la dificultad de “Me molestó muchísimo...” Independientemente de la intención que tenían, estas palabras pueden ser interpretadas por el cliente como “me arruinó el día con su carta de reclamación”. Hay muchísima gente que utiliza de manera frecuente esta expresión. Hemos comprobado las respuestas recibidas por cartas de reclamación que habíamos escrito y nos hemos dado cuenta de que hay mucha gente que utiliza estas palabras u otras similares, lo que conduce a un segundo problema.

Esta expresión suena como una frase hecha, como si el gerente general de la cadena de hoteles la utilizara en todas sus respuestas. Escribe: “...saber los problemas que había tenido”. ¿Qué problemas? Tiene la carta de reclamación enfrente; ¿por qué no personaliza la carta respondiendo en concreto a lo que le ha dicho el cliente? En este caso el hotel nos dijo que nos recogerían en el aeropuerto internacional de Los Ángeles en uno de los vehículos de cortesía del hotel dentro de cinco minutos. Era razonable, puesto que el hotel está a cinco minutos del aeropuerto. Sin embargo, los autores tardaron más de una hora para llegar al hotel. Gustosamente hubiésemos pagado un taxi con tal de ahorrarnos todo ese tiempo. Mientras esperábamos el automóvil, el personal del aeropuerto nos dijo que este hotel en particular siempre mentía sobre la hora en que iba a recoger a sus clientes. Todos estos detalles fueron especificados en una carta de reclamación, pero la respuesta que recibimos no consideraba ninguno de los aspectos de nuestras protestas específicamente.

De hecho, la respuesta que obtuvimos del gerente general podría haber sido la misma que la recibida con respecto a decenas, si no cientos, de quejas.

He hablado con el jefe de recepción y con el de mantenimiento y limpieza

del hotel acerca de este problema. Ambos afirmaron que comprenden sin duda alguna que nuestro éxito depende de la preparación de nuestros empleados, y me han pedido que les haga llegar sus disculpas por las molestias causadas.

La carta da la impresión de que el gerente general fue corriendo hasta el hotel, señaló con el dedo al jefe de recepción y al de mantenimiento y limpieza, y los reprendió (“...comprenden sin duda alguna...”). Esto está muy lejos de ser una solución del problema. ¿Podría haber pensado el gerente general que los autores querían poner en apuros a los empleados del hotel? Recuerde que ésta es una de las razones por las que la gente dice que no protesta: no quieren causarle problemas a nadie. Y ¿hay alguien que seriamente crea que este gerente general habló con el jefe de recepción y con el de mantenimiento de uno de los hoteles de la cadena? Además, a menos que este hotel esté organizado en una forma exclusiva, los jefes de limpieza y mantenimiento no tienen nada que ver con el transporte de cortesía del aeropuerto.

¿A qué molestias se refiere? ¿Por qué no identificarlas específicamente si, en realidad, ya han leído nuestra carta? La lectura de esta carta sugiere que el responsable de esta cadena hotelera dijo a uno de sus ayudantes: “Toma la carta respuesta número 4 y pon el nombre de esta persona en ella”. Hemos mostrado esta carta a varios gerentes de hotel y algunos nos han dicho — avergonzados — que eso es exactamente lo que ocurre. Además, dicen que tomaría demasiado tiempo responder personalmente cada carta que reciben. Si éste es el caso, entonces los ejecutivos del hotel deben preparar a sus funcionarios para que sean capaces de personalizar las cartas.

La personalización se puede conseguir utilizando el nombre de la persona a la que va dirigida la carta en algún momento cercano al

saludo. Si la carta va dirigida a determinados cargos, también se deben indicar los nombres de las personas que ocupan estos cargos. Este gerente general en particular podría haber enumerado los nombres del jefe de recepción y del de mantenimiento y limpieza. Una carta personalizada también utilizaría las palabras y frases del cliente a quien va dirigida.

En el último párrafo de la carta de este gerente general se puede leer:

Sinceramente espero que nos tengan en consideración en el futuro. Si puedo ayudarles en algo, por favor llámenme personalmente.

¿Qué quiere decir este gerente general? ¿Quiere que lo llamemos para hacer nuestras reservas? El último párrafo se podría haber personalizado de la siguiente manera:

Estamos cambiando el sistema de transporte de clientes desde el aeropuerto para ser más puntuales, por lo que le agradecemos su sugerencia. Sinceramente esperamos que vuelva a contar con nosotros la próxima vez que esté en nuestra ciudad; de ese modo podremos demostrarle cómo habremos mejorado. En realidad, ¡me encantaría volver a verlo y que me diera su opinión acerca de nuestras mejoras! Si quiere hablar conmigo personalmente, me encontrará en la extensión 123. Una vez más, gracias por tomarse la molestia de escribirnos. Lo apreciamos como cliente.

Hubiera habido una buena oportunidad de volver a visitar este hotel u otros de la misma cadena si hubiéramos recibido este tipo de carta. Como mínimo, tendríamos la curiosidad de ver si las "mentiras" en torno a la puntualidad del servicio de recogida en el aeropuerto se habían acabado.

5. *Sea simple pero específico.*

Evite la jerga, los términos técnicos o el vocabulario interno que conocen todos los miembros de la empresa pero que no conocen los clientes. Su carta de respuesta no debe confundir al cliente. Si los clientes tienen preguntas referentes al producto, haga un envío de instrucciones, garantías o datos adicionales. No suponga que los clientes conservan las suyas. Asegúrese de que responde directamente a las demandas de quienes le escriben. Muchas cartas de respuesta no tienen nada que ver con lo que desean los clientes. Informe a sus clientes sobre lo que va a hacer, tanto si van a disfrutar del beneficio tangible de ello como si no.

No le preocupe que su carta sea demasiado larga, especialmente si los clientes le han enviado una carta muy extensa. La investigación demuestra que los que reciben cartas de respuesta reaccionan más favorablemente ante cartas de respuesta largas. Los lectores lo consideran como una prueba de interés. La investigación también sugiere que las cartas firmadas (y no selladas) por los ejecutivos máximos de la empresa dan mejor impresión que las firmadas por representantes de servicio al cliente.

6. *Supere las expectativas del cliente.*

Si es preciso, haga algo más por sus clientes. Algunas empresas envían un pequeño regalo, algo que los clientes puedan utilizar con el nombre de la empresa impreso, como por ejemplo un bolígrafo, un llavero o una libreta de notas. La mayoría de personas que escriben cartas tienen reacciones muy positivas con las empresas que les envían cupones de descuento o pequeños reembolsos de dinero cuando prácticamente no esperaban recibir nada.

Hace aproximadamente veinte años un avión de United Airlines

aterrizó con un ángulo muy cerrado. La toma de tierra fue tan brusca que la pantalla de cine se desprendió de su lugar y fue a chocar contra el suelo. Uno de los autores escribió a United y preguntó si había sido un aterrizaje seguro, porque en realidad se había asustado muchísimo. Un representante de United le escribió una primera carta diciendo que ésta era una queja muy seria y que la empresa iba a iniciar investigaciones y que lo mantendría informado. Cuando United respondió dijo que, aunque había sido un aterrizaje seguro, sin duda no había sido un aterrizaje normal. Además le anunció que le enviaban un regalo para agradecerle que los hubiera informado acerca del incidente. Unos días después recibió una gran cesta de frutas y quesos. ¡Aparentemente United Airlines toma en serio las reclamaciones sobre cuestiones de seguridad! Y este pasajero nunca ha olvidado esa muestra de cortesía ni la seriedad con que tomaron su carta. Es un cliente extremadamente fiel; vuela unas 100 000 millas al año con United.

Muchas empresas tienen mentalidad de contabilistas cuando tratan con clientes que protestan. Las asusta tanto que alguien pueda aprovecharse de ellas que desarrollan políticas para prevenir la explotación y no satisfacer a los clientes. Parece que dicen: "Haremos todo lo posible para evitar que alguien se aproveche de nosotros, siempre que no ofendamos a nuestros clientes más honestos". Normalmente cuesta tan poco sorprender y deleitar al cliente que no importa si unos cuantos intentan aprovecharse de usted.

7. Compruebe la satisfacción del cliente.

Si hay que iniciar una serie de acciones en cadena haga un seguimiento de las mismas para asegurarse de que los clientes están satisfechos con el modo en que se responde a sus protestas. Realice tam-

bién el seguimiento interno para asegurarse de que la organización ha aprendido de esta queja. La corporación Disney recibe una media de 610 000 cartas al año referentes a sus parques. Los directivos reciben un resumen semanal de estas cartas y toman las medidas correctivas oportunas, a nivel corporativo si es necesario. Disney tiene una línea directa con el cliente, con el fin de poder mejorar continuamente.

Preguntas para discusión

- ¿Cuál es su porcentaje de respuestas a las cartas de protesta? ¿Con qué rapidez responde su organización? ¿Utiliza cartas tipo estándar?
- ¿Bajo qué circunstancias escriben cartas de protesta sus clientes?
- ¿Quién responde a las cartas de protesta de sus clientes?
- ¿Sus cartas de respuesta responden a las necesidades específicas de sus clientes?
- ¿Qué hace para satisfacer las expectativas de los clientes cuando le escriben cartas de protesta?

TERCERA PARTE

CÓMO LOGRAR
UNA ORGANIZACIÓN
RECEPTIVA A LAS QUEJAS

Puesto que las quejas se pueden considerar como favores o regalos, es una buena idea generar más. Probablemente las líneas telefónicas gratuitas son el modo más directo e inmediato de conseguir que los clientes hablen sin pagar nada y además a horas que normalmente les convienen. Una vez que la empresa ha enviado un mensaje claro a sus clientes indicándoles que está abierta a cualquier reclamación, debe elaborar una serie de políticas coordinadas con el fin de que todos los miembros de su personal puedan seguir una serie de instrucciones para efectos de responder a sus clientes. También debe contar con estructuras de comunicación y estimular a los empleados para que comuniquen todas las quejas que lleguen a su conocimiento a los directivos correspondientes, con el propósito de que éstos puedan tomar las medidas oportunas para resolver los problemas identificados dentro de la empresa.

El hecho de que una empresa se manifieste abierta a la recepción de quejas, determinará su tratamiento por parte de sus empleados así como la manera de presentar estas protestas por parte de los clientes. Una de las claves para la creación de esta cultura consiste en dar autoridad a las personas a quienes concierne dentro de la empresa: darles autoridad previa seguridad de que están correctamente informadas sobre las políticas y las expectativas de los clientes; darles autoridad para que puedan desviarse de las políticas si en determinado momento es necesario, y darles autoridad para que puedan tomar las medidas oportunas para responder y resolver los reclamos.

Uno de los rasgos que definen una cultura abierta a la formulación de quejas es el modo de reaccionar ante las protestas o quejas internas — las quejas manifestadas por los empleados de la empresa. En esta parte consideramos el modo de escucharlos, para que cuando

no se sientan insatisfechos no emprendan acciones de sabotaje. Después de todo, el personal de la empresa no puede abandonar su puesto de trabajo tan fácilmente como los clientes insatisfechos pueden encontrar otros proveedores. Finalmente, analizamos la manera de pasar de las ideas a la acción. Se presenta un plan compuesto por siete pasos para establecer y afianzar una cultura receptiva a las quejas.

9

Generar más quejas: teléfonos gratuitos y otras estrategias

La razón más simple por la que los clientes dicen que están dispuestos a protestar es porque creen que va a suceder algo como consecuencia de su protesta. Puede ser muy útil separar la insatisfacción que experimentan los clientes de las decisiones de protestar realmente. Los clientes se pueden sentir extremadamente insatisfechos y no decir nada, o pueden sentir una pequeña insatisfacción y decir algo al respecto, si creen que la empresa va a hacer algo por ellos. Para poder agrupar estos dos procesos — insatisfacción y reclamación —, las empresas pueden implantar las siguientes sugerencias. Dedicamos la mayor parte de este capítulo a los números de teléfono gratuitos, debido a su gran difusión y al dramático impacto en el aumento del volumen de quejas recibidas.

Llamadas telefónicas gratuitas: el costo de hacer negocios hoy

Los números de teléfono gratuitos han existido en los Estados Unidos desde 1967, año en que el servicio fue introducido por primera vez. Ese año, según AT&T, se hicieron siete millones de llamadas gratuitas. Veinticinco años después, sólo a través de AT&T se efectuaron 13 000 millones de llamadas gratuitas, y actualmente AT&T tiene más de 500 competidores en el sector de las llamadas gratuitas. Las grandes empresas que promueven sus líneas gratuitas hablan de enormes cantidades de llamadas cada año. Solamente Whirlpool recoge cerca de nueve millones de llamadas al año; Kraft General Foods responde una llamada cada 30 segundos.

Actualmente, unos dos tercios de los fabricantes cuentan con el servicio de llamadas gratuitas, lo cual significa un incremento del 40% desde 1980. Quizás el hecho más indicativo con respecto al número de líneas de teléfono gratuitas es que a los Estados Unidos se le están acabando los números 800 (asignados a esta función allí). Las empresas de Europa empezaron su propia versión de números de teléfono gratuitos en los años noventa y parece ser que el servicio se está convirtiendo en algo tan inherente a la actividad comercial como en los Estados Unidos.

Basándose en su investigación, AT&T dice que el 86 por ciento de los clientes prefieren llamar a un número de teléfono gratuito a escribir una carta a la empresa, y el 62% prefiere tratar con empresas que cuentan con líneas de teléfono gratuitas. En resumen, una empresa que no tiene una línea de teléfono gratuita tiene una desventaja competitiva con respecto a aquéllas que la tienen. Según dice un consultor de marketing de Minneapolis: “Actualmente, es el precio que

hay que pagar por hacer negocios. Las empresas tienen que disponer de un vehículo en el que pueda ir la gente”.

¿Cuánto cuestan las líneas de teléfono gratuitas? No son baratas. El costo real de las llamadas que entran ha caído, en término medio, por debajo de 20 centavos de dólar por minuto, y la predicción es que los precios van a seguir bajando. Sin embargo, son costosas, en opinión de la gerencia, y pueden costar millones de dólares al año a los grandes fabricantes de productos para el hogar que tienen importantes cuotas de participación en el mercado. Por lo tanto, las empresas deben tener mucho cuidado al comparar los costos con los beneficios recibidos. Muchos expertos en marketing opinan, sin embargo, que incluso si una empresa no vende productos adicionales a través de estos servicios los números de teléfono gratuitos deberían ser contabilizados como una inversión generadora de ingresos, y no como un gasto administrativo, debido a su efecto en las relaciones públicas.

Cómo se utilizan los números de teléfono gratuitos

No todas las llamadas telefónicas que se reciben en este tipo de números de teléfono son quejas de los clientes. No se dispone de datos exactos sobre qué porcentaje de las llamadas son quejas, pero AT&T estima que una cantidad considerable de llamadas son quejas o sugerencias o comentarios de los clientes, especialmente cuando los números de teléfono están impresos en los productos. Cada año AT&T publica un extenso directorio de empresas que ofrecen líneas de teléfono gratuitas.

Muchos de estos números están disponibles para las ventas, pero también se pueden utilizar para que el cliente dé su opinión.

Algunas empresas pondrán estos números de teléfono gratuitos sólo en algunos de sus productos, en aquéllos de los cuales quieren retroalimentación de los clientes. Sopas Campbell sólo pone el número de teléfono en sus mejores sopas; Swanson, en comidas congeladas, pero no en su línea de dulces y pastelería Pepperidge Farm. Celestial Seasonings, tiene un número de contacto para todos sus productos, excepto para los mejores diez en ventas. Pillsbury tiene una línea de teléfono gratuita para su línea de productos infantiles pero no para los demás productos.

Actualmente, los paquetes de telecomunicación son muy sofisticados y pueden ayudar a las empresas a prevenir una serie de problemas a los que se solían enfrentar con las líneas de teléfono gratuitas. Por ejemplo, puede ocurrir que una empresa cuente con un solo número de teléfono. A partir de este número de teléfono las llamadas pueden desviarse a distintos centros de llamadas, según la hora del día, el volumen de llamadas de un centro, o dependiendo de la singularidad de la persona que efectúa la llamada.

AT&T comercializa un producto llamado Telemarketing Operations Performance Management System que se ocupa de la distribución de las llamadas a diversos centros. En áreas del país en las que la gente se muestra más abierta a desarrollar la tecnología, como California, se pueden utilizar servicios de buzón de voz. Este sistema permite que los consumidores realicen sus operaciones pulsando los dígitos de sus teléfonos o bien grabando sus mensajes sin siquiera llegar a hablar con ninguna persona. Si en los Estados Unidos se identifica que un área en particular es tecnofóbica, los clientes de esa área pueden ser desviados a teléfonos respondidos por voces reales en lugar de mensajes grabados que dicen “por favor, no se retire”.

Los sistemas de desviación de llamadas pueden ser particular-

mente útiles para empresas que reciben un número fluctuante de llamadas y que quieren reducir el tiempo de espera del que llama. Sin estos sistemas de desviación de llamadas en las horas pico los clientes pueden llegar a tener que esperar entre 5 y 20 minutos para conseguir hablar con alguien. Todo lo que supere a un minuto de espera en el teléfono empieza a parecer mucho tiempo; por lo tanto 20 minutos de espera pueden parecer una eternidad. Los sistemas de identificación automática de números pueden permitir la identificación del número de teléfono de los clientes que colgaron mientras esperaban ser atendidos; de este modo, el personal de servicio al cliente podrá contactarlos.

Los sofisticados sistemas de desviación de llamadas también hacen posible que las empresas tengan sus centros de llamadas localizados por todo el país, incluso en la habitación de huéspedes de cualquier hogar. Los que llaman no tienen por qué saber a qué lugar están llamando.

Actualmente existen sistemas que utilizan una grabación para iniciar la conversación y dar el saludo inicial; acto seguido continúa una voz en directo. Esto parece extraño, hasta que se piensa en lo difícil que resulta ser amable después de haber contestado al teléfono cientos de veces en el transcurso del día. El receptor nunca sabe que las primeras palabras estaban grabadas, y éstas son las que van a determinar el talante de toda la conversación.

Algunas empresas reciben llamadas repetidas de sus clientes; de hecho algunos clientes llegan a establecer relaciones telefónicas personales con los representantes de la empresa. No es extraño que algunos clientes envíen galletas o tarjetas de felicitación a las personas que suelen atenderlos por teléfono. En estos casos, los representantes de la empresa pueden asignar su extensión a determinados

números para que, según las llamadas que entran, éstas les sean desviadas. Esto es atención personal hecha posible por la alta tecnología.

Para poder ayudar eficientemente a quienes llaman para exponer un problema, la persona que contesta el teléfono debe poder acceder a la información y a los datos necesarios con facilidad y rapidez. Algunas centralitas telefónicas pueden acceder a la tecnología gráfica y utilizar la informática para poder disponer inmediatamente de los datos del cliente. Algunos sistemas son capaces de transmitir los datos del cliente y seleccionar en el computador a un determinado representante de atención al cliente, cuando el teléfono todavía está sonando en el centro de atención al cliente; se ahorran de este modo hasta 20 segundos por llamada. Utilizando sistemas de este tipo, actualmente el centro de atención al cliente de General Motors es capaz de resolver el 80% de los problemas o de responder al 80% de las preguntas, proporción que era del 40% no hace mucho tiempo.

Las líneas de teléfono gratuitas como arma de doble filo

Si una empresa instala líneas de teléfono gratuitas y lo anuncia al público sin controles muy estrechos, puede llegar a tener más problemas de los que tenía escondiéndose de sus clientes. Al menos, la organización debe estar segura de que puede absorber el volumen de llamadas potenciales. Una importante tienda de muebles aprendió esta lección. El gerente de la tienda organizó la instalación de líneas de teléfono gratuitas; las dos primeras semanas se produjeron miles de llamadas, muchas más de las que el sistema estaba preparado para absorber, lo cual generó más clientes insatisfechos. La insatisfacción

del cliente superaba todo lo que la empresa podía haber anticipado. La lección estaba clara: examinar las líneas de teléfono gratuitas.

TARP concluye que las líneas de atención al cliente gratuitas son muy positivas para las empresas a menos que las llamadas se respondan deficientemente. Y éste es un importante "a menos". Tal como advierte TARP:

Si el sistema (de atención al cliente) no está diseñado para responder con eficiencia todas las llamadas individuales y para utilizar esos datos correctamente con el fin de eliminar la raíz causante de las dificultades, más vale que la empresa no ofrezca este tipo de contactos. La investigación que TARP ha llevado a cabo sobre los diversos sectores industriales ha demostrado que un sistema de servicio de atención al cliente ineficiente puede causar más daño que el hecho de no ofrecer dicho servicio.

La apertura de una línea de atención al cliente gratuita es una decisión estratégica; determinar los procedimientos para responder estas llamadas es una decisión táctica. Algunas empresas hacen un trabajo deficiente en cuanto a táctica se refiere. Por ejemplo, si a un número de teléfono gratuito se le incorpora un sistema de contestador automático, esto debe ser controlado con mucho cuidado para evitar lo que comienza a conocerse como "prisión del contestador automático". Esto ocurre cuando quien llama queda colgado de una repetición y es llevado de un menú a otro sin que pueda llegar a hablar con una persona. El presidente de TARP, John Goodman, dice que existe el riesgo de dañar la relación de la empresa con el cliente si éste no consigue hablar con alguien. Basándose en los estudios de satisfacción, Goodman dice que ésta cae en un 10% si los clientes tienen que dejar su nombre en un contestador para que luego los llamen.

El caso de la llamada a un número de teléfono gratuito que se volvió loca

Uno de los autores compró un aparato de discos compactos portátil, de una marca conocida, que venía con una cinta diseñada para ser insertada en el sistema estéreo del automóvil. A través de esta cinta se podría oír la música por el sistema de altavoces del auto, desde el aparato portátil. Sin embargo, cuando la cinta fue insertada en el lugar apropiado, no dejaba de entrar y salir; por lo tanto, no se oía absolutamente nada a través del sistema. Producto defectuoso. La autora llamó al teléfono gratuito que aparecía en el manual de instrucciones tres veces en un período de tres días y cada vez dejaba su número de teléfono, porque le decían: "Todas nuestras líneas están ocupadas". Aproximadamente una semana después la llamaron, pero no estaba en su oficina en aquel momento, por lo que la empresa dejó otro número de teléfono 800. Cuando llamó al número escuchó un mensaje grabado que le ofrecía la alternativa de tres menús confusos.

Eligió uno que le dio tres números más, entre los que podía elegir. Uno de éstos la conectó con un mensaje grabado que le dio otro número 800 al cual llamar. Cuando llamó a ese número por fin consiguió hablar con una persona. Ese representante localizó un centro de servicio en el área geográfica de la autora y le dio el número de teléfono para que llamara.

La cliente, que se encontraba totalmente frustrada, llamó a ese número que ¡resultó ser un número de fuera del área! ¡La persona que respondió el teléfono dijo que habría un técnico de la empresa disponible al cabo de quince minutos! Él ya no representaba a esa empresa. Ahora, realmente enfadada, la autora volvió a llamar al nú-

mero gratuito en el que había conseguido hablar con alguien. Le contó todo lo que le había pasado. El representante dijo que tomaría nota de la queja si esperaba un minuto mientras buscaba lápiz y papel. El representante le preguntó el nombre de la persona con la que había hablado y el nombre de la empresa de servicios que le había dicho que ya no los representaba. Nuestra autora no lo sabía. El representante le contestó: “¿Como quiere que le ayude si no sabe los nombres ni los números?” ¿Pueden imaginarse las empresas el impacto que este tipo de mensajes tiene sobre un cliente? Aparentemente no.

¿Se resolvió el problema? La autora se rindió; solamente utiliza el aparato de discos compactos cuando viaja y no en el automóvil para el que lo había comprado en un principio. Probablemente el lector se estará preguntando por qué no devuelve el aparato a la tienda en que lo compró. Lamentablemente, como en el caso de otras compras, sería un inconveniente porque lo compró en Singapur, cuando estaba en viaje de negocios. ¿Cree usted que esta persona olvidará rápidamente la manera como fue tratada por esta prestigiosa empresa electrónica? ¿Supone que esta empresa tiene alguna idea de lo que ocurrió y, como consecuencia de ello, está mejorando sus sistemas?

Los beneficios de las líneas de teléfono gratuitas

Un repaso a la extensa literatura que existe sobre las líneas de teléfono gratuitas revela los beneficios siguientes, algunos de los cuales son aplicables sólo a las empresas muy grandes que venden productos de marca conocida, mientras que los otros se aplican incluso a las empresas de una sola persona:

- » se refuerza la confianza del cliente;
- » se obtiene retroalimentación inmediata del cliente;
- » aumenta la capacidad de reducir el número de quejas sobre problemas comunes;
- » ayuda a controlar la acción legal;
- » aumenta la información sobre el mercado y el producto;
- » proporciona oportunidad para vender productos adicionales;
- » realza la capacidad para prestar especial atención a los clientes especiales, y
- » se generan protestas o quejas adicionales.

» *Se refuerza la confianza del cliente.*

La investigación realizada por TARP revela que el 86% de los consumidores piensan automáticamente que los productos que van acompañados de números gratuitos de atención al cliente son de buena calidad. Se podría decir que un número de atención al cliente gratuito es una especie de señal de aprobación de “buen servicio” a los clientes.

Muchas empresas reconocen que los números de atención al cliente gratuitos sirven más para dar seguridad a los clientes que para satisfacer efectivamente sus necesidades. Estos números son una declaración ante los clientes de que no van a ser abandonados si surge algún problema. Según dice uno de los portavoces de Armstrong en Lancaster, Pennsylvania, “Forma parte de nuestra manera de decir ‘que el cliente confíe’ en lugar de ‘que el cliente vaya con cuidado’”.

En 1986, la empresa Honda Motor abrió una línea gratuita de atención al cliente para respaldar la calidad y el servicio del Acura. Tres años más tarde, Honda vendió más de 370 000 Acura, cifra que

se ubicaba en la cima del mercado de vehículos de lujo de importación. Desde entonces ha ocupado ese nivel también en la clasificación del índice de satisfacción del cliente de J.D. Powers & Associates. Aunque Acura no dice que el número de teléfono gratuito hizo que esto sucediera, sí dice que la apertura de la línea envió un mensaje fuerte y claro a sus clientes: "Nosotros no lo abandonamos si surge cualquier problema con nuestro producto".

» *Se obtiene retroalimentación inmediata del cliente.*

Si los clientes tienen un número de teléfono al cual llamar cuando surja un problema con un producto, la empresa es la que lo va a saber primero. El presidente de Pillsbury, Paul Walsh, lo expresó del siguiente modo: "Si tenemos un problema con uno de nuestros productos queremos ser los primeros en saberlo".

WordPerfect ha crecido basándose en toda la información y el apoyo obtenidos de sus clientes a través de líneas de teléfono gratuitas. Indudablemente, WordPerfect tiene un producto superior, pero su propia gente admite que sin el respaldo telefónico dudan de que su producto hubiera conseguido ser líder del mercado. Como ellos dicen: "Trabajamos duro para ayudar a la gente a utilizar nuestro producto. El servicio gratuito es nuestra principal herramienta de marketing, nuestro gancho en el mercado". WordPerfect gasta el doble de dinero en servicio telefónico gratuito al cliente del que invierte en publicidad. Además, WordPerfect considera todo este esfuerzo de servicio al cliente como una fuente de beneficios y no como un gasto, argumentando que el servicio al cliente no debe ser tratado como tal; de otro modo las empresas intentarían estafar a sus clientes para ahorrar dinero.

» *Aumenta la capacidad de reducir el número de quejas sobre problemas comunes.*

Algunas veces los clientes estropean los productos porque no saben cómo funcionan o cómo tratarlos. Una empresa puede anticiparse a estas situaciones utilizando líneas de teléfono gratuitas como parte integrante de su programa de educación del cliente. Armstrong World Industries imprime un número 800 en todos sus productos de pisos no encerados al que pueden llamar los clientes para informarse acerca de cómo borrar tal número. De hecho, el número desaparece fácilmente con agua caliente, pero mientras Armstrong tiene los clientes al teléfono les puede dar instrucciones sobre mantenimiento para que no surjan determinados problemas típicos de los suelos encerados. Armstrong World estima que este curso de formación ofrecido a través de esta línea de teléfono gratuita controla la insatisfacción futura y las consiguientes protestas de los clientes, y permite que a través del tiempo Armstrong gane 12 000 dólares por cliente por efecto de haberlo retenido como tal. Armstrong World considera sus líneas de atención al cliente gratuitas como generadoras de ingresos.

» *Ayuda a controlar la acción legal.*

Si los clientes encuentran sustancias extrañas en los productos alimenticios y tienen un número gratuito al cual llamar, el problema se puede resolver antes de que empiecen a pensar a quién demandar. Cuando los clientes llaman con este tipo de protestas sin que hayan sufrido daño alguno, de hecho han ayudado a la empresa, y un paquete de vales de descuento o de productos gratuitos es una respuesta justa por su trabajo como detectives. Las empresas pueden averiguar quién llama para hablar sobre estos problemas, y establecer si forma parte de la pequeña proporción de personas que intentan de-

fraudar a las empresas diciendo que han encontrado sustancias extrañas en prácticamente todo lo que compran. Los líderes del sector de la alimentación informan que es relativamente fácil controlar el fraude de los clientes si se mantiene un buen archivo de datos.

» *Aumenta la información sobre el mercado y el producto.*

El público que llama a estas líneas gratuitas informa a las empresas lo que le gusta, lo que no le gusta y lo que no le funciona. Las grabaciones de estas llamadas pueden ser reproducidas ante los fabricantes y los empleados de fábrica para que puedan oír directamente lo que piensan los clientes. Kraft General Foods, que ha incluido números gratuitos de atención al cliente en la mayoría de sus nuevos envases de productos, dice: "Haber incluido números 800 en nuestras etiquetas nos proporciona un mecanismo de retroalimentación para mejorar nuestros productos". De igual forma, un ejecutivo de Campbell Soup dice: "Cada llamada a un número 800 nos da una oportunidad para convertir una queja potencial en una simple pregunta. Hemos mejorado más de un envase como consecuencia de una llamada a nuestra línea gratuita de atención al cliente". Con sus protestas, los clientes están haciendo verdaderos regalos a estas empresas.

» *Proporciona oportunidad para vender productos adicionales.*

Si bien la mayor parte de las empresas lo primero que ven es que las líneas gratuitas de atención al cliente refuerzan la lealtad de éste hacia la marca, sucede que les resulta bastante fácil vender o presentar a los clientes productos adicionales a través del teléfono, incluso en aquellos casos en que el cliente llama para protestar. Como mínimo, la empresa puede proporcionar información sobre otros productos relacionados. "Si le gusta este producto, también le recomiendo...

La mayoría de nuestros clientes dicen... ¿Desea que le envíe un vale de descuento del 50% para que lo pruebe?" La mayoría de las empresas son conscientes de que lo más difícil para conseguir clientes leales es hacer que prueben el producto por primera vez. Si les gusta y el precio es ajustado, probablemente seguirán comprando.

» *Realza la capacidad para prestar especial atención a los clientes especiales.*

Mediante la asignación de líneas de teléfono gratuitas especiales se puede ofrecer atención personal y otros servicios especiales a un mayor volumen de clientes. United Airlines tiene un número de teléfono gratuito especial para los clientes que vuelan más de 100 000 millas aéreas reales al año con esa empresa. Nuestra propia experiencia nos dice que el personal de UA en esa línea hará más por nosotros y se ocupará de nuestras quejas con mayor rapidez que si llamásemos a una línea normal de UA.

» *Se generan protestas o quejas adicionales.*

Si una empresa promueve un número de teléfono gratuito al que se pueden dirigir sus clientes, automáticamente está enviando un mensaje a sus clientes: "Por favor, llámenos y díganos lo que piensa. Queremos conocer su opinión". Un mensaje que solicita la opinión del cliente está subrayando que la empresa piensa en las quejas como favores.

La empresa productora de cereales Quaker Oats dice muy claramente: "Garantía: si tiene alguna pregunta o comentario, o si no está satisfecho con la calidad de este producto, por favor conserve las pestañas superiores del paquete y llame al 800-xxx-xxx de lunes a viernes entre las 8:30 A.M y 4:30 P.M hora local". Este mensaje se opo-

ne directamente a lo que mucha gente piensa: que en realidad las empresas no quieren saber nada de ella. Las líneas gratuitas de atención al cliente aumentarán rápidamente el número de quejas que escuchará una empresa. De hecho, las empresas que cuentan con este tipo de líneas dicen que pueden esperar que se tripliquen las protestas inmediatamente. ¡Prepárese para recibir unos cuantos favores y regalos!

Estrategias alternativas para promover los reclamos

Le aconsejamos que analice cada una de las siguientes estrategias sugeridas y que evalúe su empresa en una escala de 1 a 5, para ver cómo las está utilizando con el fin de estimular las protestas. Anótese un 1 si no aplica la estrategia en absoluto; un 2, si aplica la estrategia pero ha tenido problemas al implantarla; un 3, si la aplica pero no ha observado ningún resultado; un 4 si aplica la estrategia y ha observado resultados, y un 5 si aplica la estrategia y considera que es una táctica muy eficaz para mantener relaciones ininterrumpidas con sus clientes.

» *Capacite a sus empleados para que consideren las quejas como favores o regalos.*

Esta estrategia es obvia: ¡es el tema de este libro! Pero si bien hablar de ella puede ser fácil, no es tan fácil ponerla en práctica. Toda la organización tiene que asumir y compartir la idea de que el tratamiento eficaz de las quejas es el mecanismo adecuado para conseguir que los clientes insatisfechos no se marchen. La mera exposición ante sus empleados de la fórmula de corresponder el favor explicada en este libro no los va a convertir en un grupo abierto y receptivo a las quejas. De hecho, tal intento puede salir mal si los empleados ven

que los problemas del sistema, las políticas de la organización y las deficiencias de los productos y servicios son los causantes de la insatisfacción de los clientes. Si los directivos se limitan a enseñar a todo el personal la fórmula de ocho pasos que, se supone, va a resolver todos los asuntos relacionados con las quejas de los clientes, éstos pueden sabotear los esfuerzos de los directivos. La próxima vez que los directivos intenten hacer que su organización esté más abierta y receptiva a las quejas, el personal de la misma estará, incluso, menos dispuesto a poner en práctica otra sugerencia.

» *Venda la idea de que está abierto a cualquier reclamación.*

“No tenemos miedo. Sólo podemos mejorar si lo escuchamos”. Las afirmaciones de este tipo envían a sus clientes el mensaje de que colaboran con usted cuando le dicen lo que quieren o qué los ha decepcionado. Las empresas pueden utilizar la publicidad, inserciones en sus productos, avisos en la tienda o promociones, para decir a sus clientes que quieren saber lo que ellos piensan. Cualquiera de estas alternativas le puede servir si consigue que los colaboradores de su empresa compartan esta idea. Antes de poner avisos o de iniciar el esfuerzo de marketing hay que conseguir el apoyo de los colaboradores de la empresa. Si no es así, su empresa llegará a una situación que ya hemos visto en demasiadas ocasiones, en la que hay carteles que dicen: “Por favor, díganos en qué podemos ayudarle”, y los empleados se comportan tan mal como si nunca hubiesen leído los carteles.

» *Evalúe sus estructuras internas para la atención de las quejas.*

Evalúe sus garantías; evalúe su disponibilidad para la recepción de quejas; examine su departamento de atención al cliente. ¿Se trata de una oficina a la que el cliente puede acceder con facilidad? ¿Tiene

un horario conveniente para los clientes? ¿Sabe qué tipo de seguimiento realiza su organización? ¿Se quejan sus clientes acerca de su sistema de reclamación? ¿Es un sistema complicado? Llame a su propia empresa y proteste por algo, y vea lo que ocurre. Escriba cartas de protesta y observe cuánto tardan en responderle. Compruebe su sistema y haga saber a los colaboradores de su empresa que de vez en cuando realiza comprobaciones.

» *Establezca puntos de escucha.*

Los puntos de escucha son líneas gratuitas de teléfono, de las que ya hemos hablado en este capítulo, o teléfonos de atención al cliente estratégicamente situados, como los tienen algunas grandes tiendas. Podría ser una buena idea llamarlas líneas de asistencia o de comentarios de los clientes, con el fin de que quienes tienen una actitud negativa con respecto a las quejas se sientan motivados para hacer sus comentarios. Los encargados de las tiendas más pequeñas pueden servir de "puntos de escucha" si se pasean por la tienda y hablan con sus clientes.

» *Ponga formularios de evaluación a disposición del público.*

Dispóngalos en forma que sea fácil acceder a ellos y llenarlos. Los restaurantes los suelen poner encima de las mesas; los hoteles los adjuntan a las facturas y los reparten en las habitaciones. La mayoría de los formularios de evaluación utilizan el sistema de casillas (tipo elección múltiple A, B, C, D), que proporcionan una información limitada. Asegúrese de que deja espacio suficiente para comentarios generales. De este modo conseguirá obtener mejor información porque dará a sus clientes la oportunidad de tratar aquello que creen que es importante.

» *Dote al personal de su empresa de hojas de comentarios donde puedan anotar todos los comentarios y reclamaciones de sus clientes.*

Proporciónales formularios preimpresos para que allí puedan tomar nota de lo que les digan los clientes. Titule estos formularios impresos como "Regalos de clientes". Los clientes verán que usted es una persona seria si toma nota de lo que dicen. Si no toma nota de los comentarios de sus clientes, esos favores se perderán o se olvidarán.

» *Deje que sus clientes protesten en privado.*

Si tiene el número de teléfono de los clientes que han protestado llámelos y pídale más información. Podrá verificar si fueron atendidos correctamente y podrá fortalecer su relación con ellos. Allen Susser, propietario de Chef Allen, un restaurante del Norte de Miami Beach, siempre llama a quienes celebran cenas de más de ocho personas, incluso si no protestan. Él dice: "Sabemos que en una cena de muchas personas podemos perder el control de lo que sucede. Puede ser que el que ha organizado la cena no quiera protestar delante de los demás, y éstos suelen ser clientes importantes que gastan mucho dinero".

» *Consiga unos cuantos clientes confidentes.*

Elija a algunos de sus clientes favoritos, llámelos con regularidad y pregúnteles cómo les va. Solicite activamente sus comentarios. George Riggs, gerente general de Embroidery Services, tiene unos doce clientes confidentes. "En cualquier momento puedo tomar el teléfono y llamarlos. ¿Qué estamos haciendo mal? Ellos me lo dicen".

» *No se conforme con la primera respuesta que le den sus clientes.*

Si realmente desea fomentar la retroalimentación de sus clientes, algunas veces tendrá que hacerles preguntas más que superficiales. Granite Rock, una empresa constructora de California, ganó el premio de calidad Malcolm Baldrige en 1992. El gerente general, Bruce Woolpert, describe cómo su empresa consiguió la retroalimentación que le permitió realizar los cambios finalmente le permitieron conseguir el premio Baldrige. Él dice: "Si charlas con un cliente el tiempo suficiente, al final dirá: 'Hay una cosa...' Siempre hay que charlar el tiempo suficiente como para escuchar algo así".

» *Persiga a aquéllos que no responden a sus encuestas.*

Si realiza encuestas entre sus clientes con regularidad, vuelva a escribir o a llamar a aquéllos que no han respondido. Éstos podrían ser los que han abandonado o están a punto de abandonar a su empresa. El vicepresidente de Ruppert Landscape, Chris Davitt, dice: "Suponemos lo peor. Estos clientes (los que no responden) podrían estar a punto de marcharse y tenemos que detenerlos... Lleva tiempo, pero se compensa con el aumento de contratos renovados y la disminución de las cuentas por cobrar".

» *Aplique un sistema de clasificación emocional de las opiniones recibidas.*

La mayoría de las empresas utilizan escalas de 5 a 10 puntos, caritas tristes o alegres, o escalas de excelente, muy bueno, etc. Granite Rock, mencionada anteriormente, recomienda utilizar la escala de notas A, B, C, D, con la que crecieron los estudiantes en las escuelas

norteamericanas. Llegaron a la conclusión de que los clientes preferían conceder un 10 en una escala de 10 puntos que conceder una nota A. El gerente general, Bruce Woolpert, explica: "Cuando los clientes nos escriben acerca de por qué merecemos una A, significa que hay un gran contenido emocional en nuestra relación". Casi todos recordamos que no era fácil conseguir una A en el colegio; por eso probablemente nos cuesta más conceder una. Granite Rock piensa que obtiene una mejor idea de las actitudes de los clientes utilizando esta escala de letras.

» *Solicite información al azar.*

La Asociación de Automovilistas de América (AAA) interroga regularmente a cada cliente número 34 que llama por su sistema de captación de opiniones. AAA informa que está recibiendo información que nunca antes había conseguido y que probablemente nunca hubiera recibido si sólo hubiera utilizado las llamadas de protesta de sus clientes como fuente de información. AAA se enteró, por ejemplo, de que cuando los automóviles de los socios se estropean en la autopista y los técnicos de AAA llegan para ayudarles y hacen una serie de pruebas al motor, esto crea la impresión, en la mente del socio, de que los técnicos de AAA no saben lo que están haciendo. AAA pensó que los clientes valoraban esta atención adicional. Probablemente el canal normal de reclamaciones de AAA nunca hubiera revelado este tipo de información.

» *Solicite la puntuación del valor y de la calidad.*

Si formula las preguntas "¿Qué tal le ha ido en sus compras?", o "¿ha cenado bien?", o "¿cómo le ha ido en el vuelo?", solamente habrá iniciado la conversación con el cliente. Ésta no es la manera de

recoger protestas o quejas; es la manera de recoger cumplidos. Entre un 60% y un 80% de las personas que nunca vuelven a una empresa se describirían a sí mismas como satisfechas o muy satisfechas. Allen Paison, gerente general de Walker Customer Satisfaction Measurements, destaca: "La satisfacción del cliente lo situará a usted en el terreno. Pero las puntuaciones de calidad y de valor son mejores indicadores para la retención de los clientes". Y cuando sus clientes le digan que están satisfechos (porque no quieren herir sus sentimientos), pero como nota de valor y calidad sólo le den una C, entonces tiene algo por qué preocuparse.

» *Mantenga el contacto con sus clientes.*

Dé a sus clientes la oportunidad de ponerse en contacto con usted cuando utilicen sus productos. Al estar en contacto con sus clientes mientras utilizaban sus productos, Weyerhaeuser aprendió algo que los molestaba pero de lo que nunca se habían quejado. En los nuevos rollos de papel que se enviaban a los impresores a Weyerhaeuser solía poner un código de barras que se adhería a las máquinas. Esta compañía, sin tomarse demasiadas molestias, consiguió desplazar el código de barras unos milímetros y resolver un problema molesto para sus clientes. Piense en el mensaje que reciben sus clientes, especialmente si Weyerhaeuser dice que lo hizo gracias a sus comentarios.

Preguntas para discusión

- Si ha instalado líneas gratuitas de atención al cliente, ¿qué opinan sus clientes de la rapidez y la eficacia con la que responde

a este tipo de llamadas? ¿Suele usted llamar a estas líneas para comprobar qué servicio está ofreciendo?

- ¿Estimula a través de sus esfuerzos de marketing los comentarios de sus clientes?
- ¿Los sistemas internos de su empresa están abiertos a la recepción de quejas?
- ¿Qué tipo de puntos de escucha ha establecido para poder captar todas las protestas y comentarios?
- ¿Cómo evaluaría la disponibilidad de sus hojas de comentarios y sugerencias?
- ¿Cuenta con algún sistema para captar las protestas de los clientes formuladas a cualquier miembro de su empresa?
- ¿Ha identificado a algún cliente que pueda darle una opinión extensa y honesta de sus productos y servicios?
- ¿Qué tipo de métodos utiliza para recoger la opinión de sus clientes?
- ¿De qué forma están estructurados sus sistemas para recibir quejas o para recibir cumplidos de sus clientes?
- ¿Quiénes son las personas que dentro de su empresa se ocupan de las relaciones con los clientes? ¿Transmiten a la organización toda la información que reciben?

10

Elaborar políticas de receptividad a las quejas

Lamentablemente, los clientes tienen que oír muchas veces ciertas palabras que no soportan: "Lo siento, no puedo hacer nada. Es la política de la empresa". Muchas empresas no tienen políticas de recepción de las quejas; de hecho, no han desarrollado ningún tipo de política en relación con las quejas. Muchas de las políticas que existen se han escrito pensando en reducir al mínimo los problemas de la empresa, sin pensar demasiado en la satisfacción de los consumidores y en la estimulación de las quejas. Las políticas deficientes en su redacción llevan a los empleados a prestar más atención al refuerzo de las reglas de las empresas que a satisfacer a los clientes descontentos.

Al establecer las políticas de recepción de las quejas, sugerimos que se observen cuatro principios. En primer lugar, determinar las políticas de reclamos de modo que beneficien en todo lo posible a los clientes que protestan; segundo, asegurar que tales políticas estén

coordinadas entre los diversos departamentos; tercero, asegurarse de que entre los incentivos se incluya una recompensa para los empleados que satisfagan a los clientes que se quejan, y, finalmente, establecer estructuras de comunicación para que las quejas de los clientes se transmitan con facilidad y exactitud desde los empleados hasta la dirección de la empresa. Sin embargo, antes de intentar la aplicación de cualquiera de las sugerencias que se proponen en este capítulo, usted deberá tomar una serie de medidas:

- » Recopile todas sus políticas vigentes o cualquier tipo de documento escrito que tenga que ver con los reclamos, aunque estén muy anticuados.
- » Analice estas políticas para averiguar cuáles pueden irritar a los clientes. Repase cada una de ellas minuciosamente e imagínese en el papel del cliente al que le dicen: "Lo siento, es la política de la empresa".
- » Si puede, compare sus políticas con las de sus competidores. Muchas empresas están dispuestas a colaborar y a compartir su información si se puede ofrecerles algo a cambio. Quizá podrá compartir sus políticas cuando las haya revisado o completado.

Elabore políticas de quejas que beneficien a los clientes que protestan

El punto de partida de muchas políticas y sistemas organizativos es el propósito de que puedan hacer que la empresa vaya mejor y sea más eficiente. Esto ocurre en empresas que dan prioridad a los sistemas. El razonamiento es el siguiente: si nuestros sistemas funcionan para

nosotros, probablemente también funcionarán para nuestros clientes. Lamentablemente, éste no tiene por qué ser el caso.

Considere los siguientes ejemplos de políticas elaboradas pensando en la empresa y no en el cliente:

» *El horario de atención al público es el menos conveniente para el cliente.* Muchos departamentos de atención al cliente cierran al mediodía, el único momento en que mucha gente que trabaja puede devolver los productos que no le satisfacen. O hay tan poco personal en las horas pico que se forman colas larguísimas, que hacen que los clientes acaben rindiéndose a la frustración.

» *Los procedimientos de devolución exigen que los clientes conserven el empaque inicial.* Mucha gente no tiene espacio para guardar cajas en sus casas, o simplemente no quieren, aunque tengan espacio.

» *Para poder hacer uso de la garantía hay que conservar las facturas originales.* Con los programas informáticos que existen hoy en día, no existe ninguna razón para que un cliente tenga que guardar ningún papel referente a productos de un determinado precio, o para que tenga que enviar un papel a la empresa después de la compra con el fin de registrar la garantía. Los sistemas informáticos son capaces de ocuparse de todos los registros sin necesidad de una sola hoja de papel.

» *Los clientes que no están satisfechos con sus compras iniciales no tienen derecho a aprovechar los cambios de precios.* A una colega nuestra le regalaron en Navidad un par de zapatos italianos que no le quedaban bien, así que los devolvió. La tienda no tenía los zapatos de su talla. No querían devolverle el dinero, a pesar de que no había estrenado los zapatos y que los habían pagado en efectivo. En lugar de devolverle el dinero, le dieron un vale que podría utilizar cuando llegara su talla. Al volver unas semanas más tarde para intentarlo otra

vez, encontró su talla; pero entonces los zapatos estaban rebajados. El dependiente insistió en que las políticas de la empresa no le permitían acogerse a las rebajas.

» *Los clientes que esperan un envío a domicilio o la llegada de un técnico que viene a reparar algo tienen que estar en casa un tiempo demasiado largo.* “El técnico llegará entre la una y las cinco de la tarde”. Para muchas familias de nuestro tiempo, en las que el hombre y la mujer trabajan fuera del hogar, este tipo de trato es inconveniente y costoso, pues alguien tiene que quedarse en casa sin ir a trabajar y sin derecho a sueldo media jornada, o algunas veces hasta todo un día, para estar ahí y abrirle la puerta al técnico. Teniendo en cuenta que hay mucha gente que tiene teléfono móvil, debería ser posible definir con más precisión la hora de llegada del técnico.

» *Se mantienen procedimientos que incomodan a los clientes, incluso cuando éstos protestan.* Uno de los autores asistió a una feria y recibió etiquetas con su nombre y dirección para que pudiera colocarlas en las listas de correo de los expositores sin tener que repetir muchas veces la misma información. Cuando llegó a un hotel y le pidieron que llenara la hoja de registro, sacó una de las etiquetas y la pegó en la hoja. El empleado de la recepción miró la etiqueta molesto y la arrancó de la hoja. “La debe diligenciar con el bolígrafo”, dijo con desprecio y puso otra hoja encima de la mesa para que la llenara el autor, quien se limitó a poner allí otra etiqueta. El empleado de la recepción volvió a arrancarla, pero nuestro autor tenía unas cien etiquetas. ¡Iba a ganar la batalla!

Finalmente, el empleado de la recepción dijo: “Hay algo que usted no entiende: ésta es una hoja de registro; tiene que poner su nombre aquí arriba, no aquí; su dirección la tiene que escribir aquí y su teléfono aquí”. El huésped, visiblemente enojado, pidió al empleado

de la recepción que lo escribiera por él. El empleado se echó a reír ante tal sugerencia. El huésped no tenía más remedio que diligenciar el formulario si quería quedarse en el hotel, y esto era indispensable ya que iba a dar una conferencia en dicho hotel a la mañana siguiente.

Por la mañana el autor habló de esta situación en su conferencia de servicio al cliente. Resultó que el gerente general del hotel era uno de los participantes en el seminario. Dijo: "Debe de haber algún error; lo comprobaré". Cuando regresó, comentó: "Había un error". Entonces el orador preguntó: "Entonces, ¿puedo utilizar las etiquetas?" "No, pero por un motivo distinto del que le dijo el empleado de la recepción", contestó el gerente. "El empleado le dijo que no podía utilizar las etiquetas por los espacios, pero es porque la hoja viene en original y dos copias".

¿Cuántas empresas tienen normas que molestan a sus clientes y no están dispuestas a cambiarlas cuando éstos protestan? Muchas no se molestan ni siquiera en descubrirlas. En un hotel de cinco estrellas de Taipei, Taiwán, los huéspedes tienen que superar una serie de obstáculos si quieren utilizar el gimnasio. A la entrada del club hay un precioso libro de tapas de piel. Los huéspedes tienen que escribir su nombre, firmar, indicar su número de habitación y la hora de entrada en el club, y especificar qué aparatos van a utilizar, a pesar de que es posible que al entrar al club todavía no sepan qué tipo de ejercicios van a hacer. Cuando se van, tienen que anotar todo de nuevo: escribir su nombre, firmar, indicar el número de habitación (¿podrían habérsela cambiado?), anotar la hora y comprobar qué aparatos han utilizado. ¿Para quién se hace todo esto? Ciertamente no para los huéspedes. Cuando un huésped se queja de este procedimiento, los miembros de recepción, que no tienen ninguna culpa, no

saben qué responder pero insisten en que hay que facilitar toda la información. El empleado está satisfaciendo a su jefe aunque no a sus clientes.

Coordinar las políticas entre los diferentes departamentos

Muchos clientes empiezan recibiendo el servicio de un departamento pero después hacen su trámite final con el departamento financiero o con la administración. Esto sucede en los talleres de automóviles, hospitales y empresas en las que hay que liquidar facturas importantes. Puede ser que el trato con el cliente empiece siendo personalizado pero rápidamente se despersonaliza en cuanto llega al departamento de administración.

Por ejemplo, en los hospitales la mayoría de los pacientes tienen un trato personalizado — íntimo — con los médicos, enfermeras y técnicos de laboratorio. Después, los pacientes que abandonan el hospital o la clínica tienen que pasar por administración; allí son tratados como deudores, especialmente si no pueden pagar el importe total de la factura de una vez.

Los mismos pacientes, que fueron tratados con tanta amabilidad cuando estaban en el hospital recibiendo un tratamiento, recibirán cartas amenazadoras. Terminarán tratando con funcionarios que no conocen y que parece que tienen que investigar a los ex pacientes cada vez que éstos llaman. Generalmente, las empresas de seguros suelen añadir algo más a esta situación amarga. Las facturas de los hospitales son muy complicadas, comúnmente misteriosas y chocantes para el paciente. Cuando en la lista hay un cargo de 10 dólares diarios por concepto de pañuelos de papel, la mayoría de los pacientes

pensarán: "Si lo hubiera sabido hubiera traído los pañuelos desechables de casa. No me hubiera comido la comida insípida que me daban, y que no me gustaba, pero que de todas formas me han cobrado, y jamás hubiera tomado aquel baño si hubiera sabido que me iban a cobrar 150 dólares".

¿Qué quieren los clientes cuando se marchan de un hospital? La revista *Healthcare Financial Management* sugiere lo siguiente:

- » Quieren ser tratados con amabilidad y respeto.
- » Quieren que el departamento de contabilidad registre lo que queda cubierto por el seguro y que prepare la factura por el resto.
- » Quieren ayuda para resolver sus problemas financieros en caso de que los tengan, de forma que el hospital pueda cobrar y que ellos no se queden sin nada en el proceso.
- » Quieren tratar con una sola persona.
- » Quieren que les aclaren todos los términos técnicos complicados.
- » No quieren pagar nada mientras no se hayan aclarado todas las cuestiones con la empresa de seguros.
- » Quieren estar informados de todo lo que sucede. No quieren llevarse ninguna sorpresa.

¿Es mucho pedir? En un mercado competitivo como el actual, indudablemente no. Y hay muchos hospitales que no parecen escuchar las protestas de sus clientes en relación con estas cuestiones.

American Express (AE) solía tener problemas en la aclaración de sus facturas. Con su anterior sistema varios empleados de AE desem-

peñaban distintas funciones de la cadena de recepción y respuesta de los reclamos. El trabajo de una persona consistía en abrir el sobre, otra guardaba todas las copias de los recibos, una tercera escribía una carta al cliente. Era eterno, y cuando los clientes llamaban a AE nadie sabía qué había pasado con su cuenta.

Roger Ballou, presidente de Travel Services Group de AE, se enteró de las quejas que había por su falta de coordinación y cambió el sistema: ahora una sola persona se ocupa de todo lo relacionado con una queja. En consecuencia, los asuntos se resuelven en seis días, en lugar de 35, y los clientes dicen que están más contentos con el sistema. Más importante aún, Ballou dice que la rotación de empleados de Travel Services Group disminuyó en un 30% tras la instalación del nuevo sistema. Tanto los empleados como los clientes dijeron sentirse más satisfechos.

En un estudio sobre las empresas norteamericanas, el Boston Consulting Group llegó a la conclusión de que prácticamente entre un 95% y un 99% de las actividades internas de la empresa no tienen relación con el consumidor. Afirma que las empresas de seguros emplean un promedio de 22 días para procesar una hoja de aplicación de los clientes. Cuando se calcula el tiempo real que la empresa de seguros dedica a cada hoja de aplicación, resultan 17 minutos. Infinidad de firmas, informes y reuniones convierten esta labor de 17 minutos en una experiencia de 22 días para el cliente. Lo mismo sucede con las quejas. Cuando las empresas mejoran la coordinación de las funciones de tratamiento de las quejas entre los diversos departamentos todo el mundo sale ganando.

Recompensas para el personal que satisface a los clientes que reclaman

Algunas empresas tienen sistemas de incentivos que entran en conflicto con la resolución satisfactoria de las reclamaciones. Por ejemplo, es posible que una empresa esté intentando ganarse la reputación de que se destaca por conseguir la satisfacción de sus clientes, pero sus esfuerzos de ventas hacen lo contrario. Se controla muy poco lo que la gente de ventas dice para conseguir una venta, y esto produce expectativas muy poco razonables de los clientes. Cuando los clientes tienen un problema son remitidos al departamento de servicio al cliente para su solución.

Consideremos la cadena de tiendas más importante de los Estados Unidos cuyo departamento de ventas se pone en contacto con sus clientes con regularidad para promover visitas de servicio a domicilio relacionadas con artefactos de larga duración, como lavadoras, secadoras, neveras y lavaplatos, un mes después de que haya expirado la garantía del producto. Probablemente, los consumidores no son conscientes de la fecha en que expira la garantía, y ahora les ofrecen una visita de servicio un mes después de que dicha visita no les hubiera costado nada. Estas tiendas en particular están pasando por una etapa de mala imagen en el mercado de electrodomésticos.

Algunas empresas aplican técnicas contables para medir la eficiencia a corto plazo. Por ejemplo, puede ocurrir que un directivo en particular reciba una bonificación porque consiguió una economía restringiendo el proceso de devolución de productos de su departamento. Cuando Louis Gerstner era presidente de American Express, expresó el problema del siguiente modo:

“Debido a las estructuras de la mayoría de las empresas, la persona que se ocupa de la introducción del servicio de operación y corre con los gastos no obtiene el beneficio. Éste aflorará en marketing, incluso en el desarrollo de nuevos productos. Pero el beneficio nunca aparece en su propio balance de pérdidas y ganancias”.

MBNA América, la empresa de tarjetas de crédito de Maryland National Bank, organizó su sistema alineándose más con los criterios de retención del cliente que con los de beneficios a corto plazo. Su presidente, Charles Cawley, estudió cuánto le costaba al banco conseguir un nuevo tenedor de una tarjeta de crédito, y decidió ajustar sus sistemas para que los incentivos financieros se refirieran a los objetivos de MBNA de conservar a sus tenedores de tarjetas. Los tenedores de las tarjetas de crédito quieren respuestas rápidas y estados contables sin errores. MBNA hace que los deseos de estos clientes formen parte de los objetivos departamentales. Cuando un departamento cumple el 97% de sus objetivos, el grupo recibe un bono que puede llegar a ser del 20% de la compensación de un empleado. No es extraño, pues, que MBNA tenga una facturación por empleado del 7% mientras que el promedio de la industria nacional es del 21%.

La dirección de la empresa debe enterarse de todas las quejas que reciben los empleados

Los empleados que trabajan de cara al público son los que tienen contacto más inmediato con los clientes. Si no son estimulados para que transmitan la información de los clientes a la dirección, la mayo-

ría de las quejas se perderán. De hecho, si no existe una comunicación abierta entre el personal que trabaja de cara al público y la dirección de la empresa, es muy difícil conseguir un servicio de calidad.

Los autores han estudiado varios resúmenes de informes de reclamos recogidos por empleados que trabajan de cara al público y comunicados a los directivos de grandes organizaciones. Es muy difícil percibir el verdadero mensaje o ambigüedad de las quejas leyendo lo que se escribe en los espacios correspondientes de los formularios. Casi siempre, las protestas se refieren a casos únicos que no están totalmente descritos en las diversas casillas de los formularios, particularmente las que se refieren a servicios. Recomendamos que se consiga el máximo de información directa posible para poder percibir la ira del cliente, o bien evaluar el grado de enfado de los clientes en una escala de 1 a 5; esto dará una idea aproximada de cómo son los clientes. Además, aconsejamos que las empresas controlen cómo fluye la información relativa a las quejas de los clientes desde la primera línea hasta la dirección. ¿Cuántas llegan realmente a la dirección de la empresa y qué grado de precisión hay en ellas?

En un intento por recoger información más completa sobre los clientes que protestan y para hacer llegar esta información a todos los niveles de la organización, Pizza Hut anota el tono de voz del cliente que llama para protestar, tanto al inicio como al final de las llamadas telefónicas recibidas por el servicio de atención al cliente. A continuación se envía la información completa sobre los clientes al responsable del restaurante en cuestión, del que se espera que se ponga en contacto con el cliente autor de la protesta en un plazo de 48 horas. Después Pizza Hut exige que los restaurantes se comuniquen de nuevo con los clientes para informarles de qué manera trataron de resolver la cuestión objeto de la queja.

Dirigir paseándose y observando es una buena técnica que pueden utilizar los directivos para incrementar el espacio de tiempo que están en contacto directo con la primera línea de la organización. Sam Walton, el último director de Wal-Mart, dijo en una ocasión: "Nuestras mejores ideas provienen de los empleados de almacén y de reparto". Es muy probable que muchas de sus ideas surjan a partir de las protestas de los clientes. En su comentario, Walton también estaba demostrando a los miembros de su empresa que su interés por los clientes era algo más que simple habladería.

Las reuniones o sesiones en las que se habla de las quejas son otra alternativa para hacer llegar la generalmente compleja y ambigua información que recoge la empresa sobre los clientes insatisfechos hasta el nivel de mando. Dedicar unos minutos a leer las cartas de protesta de los clientes o los comentarios expresados de cualquier otro modo, es otra manera de conseguir que la dirección de la empresa esté informada del grado de satisfacción del cliente. Se dice que William Marriott solía leer personalmente todas las cartas de sugerencias que enviaban sus clientes a lo largo de los 56 años que fue responsable de la corporación que lleva su nombre.

Un método más drástico pero cada vez más utilizado para acelerar la comunicación entre los empleados de primera línea y la dirección de la empresa es la horizontalización de la organización. Tener menos niveles de estructura organizativa supondrá no tener que esperar días o semanas para que un problema que haya surgido llegue a los múltiples niveles de la organización. La velocidad del cambio a la que nos enfrentamos está haciendo que sea fundamental dar una respuesta rápida. En los últimos diez años los ciclos de los productos se han reducido considerablemente; los ciclos de respuesta a las quejas también deben ser reducidos.

La política de quejas de TMI

A continuación se ofrece un duplicado de la política de tratamiento de las quejas adoptado en varias de nuestras oficinas de TMI en todo el mundo. Le damos permiso para copiar nuestra política si usted quiere, sustituyendo TMI por el nombre de su empresa. Realice cualquier ajuste que sea necesario para su empresa. Distribuya una copia de la política adaptada entre sus empleados, enséñeles cómo aplicarla y utilícela como parte integrante de sus programas de formación. Haga que sus empleados se sientan partícipes de la elaboración de esta política solicitando su colaboración y proporcionándoles los detalles de cada uno de sus departamentos.

Política de quejas de TMI

TMI tiene una actitud positiva ante las quejas.

Pensamos que el futuro de TMI depende de nuestra capacidad de conservar a nuestros clientes y de asegurarles la satisfacción de una manera continua.

Todos los clientes que se quejan:

- son amigos;
- merecen agradecimientos por tomarse la molestia de protestar;
- tienen derecho a que se resuelva su problema.

Todas las quejas:

- están justificadas;
- son un favor o un regalo para nuestra empresa;
- deben ser atendidas con prontitud y profesionalidad;
- representan una oportunidad para mejorar.

El resultado del procesamiento y tratamiento eficiente de las quejas será que:

- conservemos a nuestros clientes;
- los clientes que protestan se conviertan en embajadores de buena voluntad de nuestros productos;
- consigamos tener empleados y clientes que se sientan más satisfechos.

TMI considera el procesamiento de las quejas como una inversión, no como un gasto.

TMI invita y anima a nuestros clientes a quejarse.

TMI anima activamente a nuestros clientes a seguir adelante con sus quejas.

TMI recompensa a los clientes que se quejan.

Damos facilidades al cliente para que se queje.

Intentamos que el cliente tenga claro dónde y cómo quejarse.

Los clientes que desean protestar nunca deben iniciar una proce-sión de un departamento a otro.

Las quejas se procesan con prontitud.

Siempre que es posible, las quejas verbales se procesan inmediatamente.

Como mínimo, los clientes reciben una respuesta preliminar; las decisiones finales se toman al cabo de dos semanas.

En el caso de las protestas escritas, los clientes recibirán nuestro agradecimiento y una respuesta preliminar al cabo de dos días de la recepción de la carta, y una respuesta final al tema en dos semanas.

Todos los miembros de TMI han recibido la formación adecuada para el tratamiento de las quejas.

Todos los empleados conocen los productos y servicios de TMI.

Todos los empleados de TMI que están en contacto con los clientes han recibido formación relativa al servicio al cliente y al procesamiento eficiente de las quejas.

Todos los empleados han sido preparados para saber manejar las críticas y para convertir las quejas sobre algo negativo en algo positivo.

Todos los empleados de TMI conocen su política de quejas y apoyan sus procedimientos.

Los empleados de TMI han sido autorizados.

Nos ocupamos de las quejas con la máxima proximidad posible al cliente y a la situación del servicio.

Los empleados de TMI han sido preparados y autorizados para tomar decisiones de acuerdo con las políticas y principios de TMI para el tratamiento de las quejas.

Si en una situación determinada hay una regla o un sistema que no tiene sentido — ni desde el punto de vista del cliente ni desde el punto de vista de TMI — el personal de TMI está autorizado a desviarse de él.

Si un miembro del personal no aplica una excepción a una regla, debemos analizar el motivo. Puede ser una buena oportunidad para que TMI ajuste sus sistemas con el fin de asegurar la satisfacción del cliente en otras áreas y para otros clientes.

TMI aprende de las quejas.

Registramos todas las quejas de los clientes en un mismo lugar. De este modo podemos averiguar los errores más frecuentes. Analizamos su causa. Aprendemos de nuestros errores. Corregimos nuestros errores, y la próxima vez intentamos evitarlos.

Informamos a todos los miembros del departamento de atención

al cliente de TMI de todas las quejas registradas y de los resultados y éxitos de su procesamiento.

Cambiamos los productos, servicios, sistemas y políticas de TMI como resultado de las quejas que recibimos.

Conectamos nuestra filosofía de tratamiento de las quejas con nuestra misión y nuestros valores.

Informamos a todos nuestros clientes de lo que nos han enseñado y de los ajustes que hemos realizado a partir del conocimiento de sus quejas.

TMI trata las quejas irracionales razonablemente.

Como principio clave, consideramos que todas las quejas están justificadas y son razonables.

El cliente siempre tiene razón. En situaciones específicas preferimos conservar al cliente que conseguir una venta.

Sin embargo, no aceptamos aquellas quejas de los clientes que son obviamente irracionales.

Hemos definido claramente lo que consideramos quejas irracionales. Todos nuestros empleados que están en contacto con los clientes están familiarizados con este tipo de consideraciones.

TMI recompensa el tratamiento eficaz de las quejas.

Damos reconocimiento a todos los empleados que nos ayudan a descubrir, corregir y anticipar nuestros errores.

Los empleados que hacen que los clientes que protestan se conviertan en embajadores de nuestra empresa son apreciados y recompensados abiertamente.

TMI cuenta con sistemas que respetan a sus clientes.

Los sistemas de TMI están diseñados para anteponer el cliente a nuestra empresa.

Los sistemas de TMI son flexibles y permiten la rápida y eficiente toma de decisiones, de manera que se observe la satisfacción de las expectativas de nuestros clientes.

TMI controla la satisfacción de sus clientes.

Nos mantenemos informados acerca de las actitudes de nuestros clientes hacia nuestra organización, sus colaboradores, productos y servicios.

Siempre podemos responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuántos clientes tenemos?
- ¿Cuántos clientes nuevos conseguimos?
- ¿Cuántos clientes perdemos y por qué?

TMI mantiene satisfechos a sus clientes internos (empleados).

Tomamos en serio las quejas de nuestros clientes internos.

Creemos que una organización cuyos empleados están satisfechos conseguirá más fácilmente que sus clientes externos también lo estén.

Se anima a todos los empleados a escuchar las críticas procedentes de otros empleados para que éstas les sirvan como medio de alcanzar niveles de satisfacción laboral superiores y mayor autoestima.

Caso de estudio: TMI aplica su política de quejas

Éste es un ejemplo de la puesta en práctica de nuestras políticas de recepción de quejas. Una de nuestras empresas recibió recientemente el siguiente fax de un cliente. Como se podrá ver TMI había abandonado seriamente a su cliente.

A la atención del Gerente General:

Ref: Protesta por su servicio

Me siento muy descontento con su servicio.

Hace cuatro meses solicité un paquete de agendas pequeñas. Desde entonces he llamado a su oficina dos veces por lo menos y cada vez me han dicho que recibiría mi pedido inmediatamente. Otro de sus empleados me llamó hace tres meses y me dijo que había enviado mi pedido a otro cliente por error, pero que yo recibiría mi pedido en cuanto llegara un nuevo surtido de agendas pequeñas.

Desde entonces no he sabido nada más, ni por carta ni por teléfono, de mi pedido. Por todo ello, hace dos semanas telefoneé a su oficina y cancelé mi pedido. Me dijeron que me llamaría alguien al cabo de unos días para confirmar mi cancelación. Una vez más, no me ha llamado nadie.

Cuando mi secretaria llamó a su oficina la semana pasada, le dijeron que a menos que pudiera citar un número de pedido, su oficina no podía ayudarme.

Como organización que se dedica a la organización del tiempo y a la calidad del servicio, no puedo creer que se hayan ocupado tan mal de mi pedido.

Por favor, considere éste como mi último intento de hacer contacto con ustedes en relación con este asunto, y espero que lo resuelvan rápidamente. Si no me devuelven mi dinero antes de final de este mes, haré que el problema trascienda hasta su oficina central de Dinamarca.

¡Duele recibir una carta como ésta! Hal F. Rosenbluth, gerente general de Rosenbluth Travel, nombrada "empresa de servicios del

año” en 1989 por Tom Peters, describe una sensación de náusea o mareo cuando descubre que se ha dejado de lado a alguno de sus clientes. Rosenbluth dice que pasa mucho tiempo cerca del baño cuando se entera de una queja importante. En TMI nos sentimos en situación parecida. Enseñamos a la gente a ofrecer un buen servicio; cuando recibimos este fax fue dolorosamente obvio que le habíamos fallado a alguien.

¿Cómo resolvimos la situación? En primer lugar, el gerente general llamó inmediatamente por teléfono al cliente pero no lo encontró. Dos horas más tarde consiguió hablar con él directamente. Le dio las gracias por haberse tomado el tiempo y la molestia de escribirle para contarle lo sucedido. Es la única manera de asegurarnos de que algo así no vuelva a repetirse nunca más, le dijo al cliente. Después se excusó de parte de todos los colaboradores de la oficina, pues claramente había más de una persona involucrada en el fiasco. Y le dijo que al día siguiente por la mañana le llevarían, por mensajero, un paquete gratis de agendas a su oficina; asimismo le entregaríamos un cheque por el importe que había desembolsado por este concepto.

El mismo día le enviaron el siguiente fax:

Una vez más, gracias por llamarme la atención acerca de lo mal que nos habíamos ocupado de su pedido. Tuvo la suficiente amabilidad de comprender nuestro error inicial al entregar por error su pedido a otro cliente, y este retraso adicional es totalmente inexcusable.

Quisiera presentarle mis disculpas más sinceras por las molestias que le hemos causado. Le reembolsaremos todo el dinero que ha pagado y recibirá todo su pedido, totalmente gratis, mañana por la mañana.

Le agradezco el tiempo que ha empleado en hacerme llegar su queja. No ha debido ser fácil, teniendo en cuenta sus múltiples ocupaciones. En

estos momentos estoy analizando las deficiencias de nuestro sistema de gestión de pedidos y repartos para asegurarme de que en el futuro no se vuelvan a repetir incidentes como éste.

Gracias por su apoyo continuado a TMI.

A la mañana siguiente, temprano, un mensajero de TMI llamó a la puerta de este cliente; le volvió a dar las gracias por haber protestado y le dijo que estaba muy agradecido por haber informado de su problema. Una vez más el mensajero se disculpó en nombre de toda la oficina (en esos momentos, el cliente decía: “Oh, no importa. No se moleste. No tiene importancia”), y le entregó su pedido en forma totalmente gratuita con un cheque por el importe inicial que el cliente había enviado.

Posteriormente recibimos una carta muy amable de este señor, que sin duda alguna seguirá siendo cliente nuestro. También realizamos una investigación detallada para averiguar cómo pudimos cometer una falla de ese tipo y para poder identificar los procedimientos que debemos cambiar para evitar que este problema se repita en el futuro. Además, esta oficina de TMI tiene una pizarra, que pueden ver todos los miembros de la oficina, en la que se escriben todas las quejas de clientes cuando ocurren. De este modo es más probable que no se vuelvan a repetir los errores de este tipo. Indudablemente, aprendimos algo de este cliente.

Preguntas para discusión

- ¿Existe en su organización una coordinación en cuanto a la aplicación de las políticas de tratamiento de las quejas?

- ¿Están sus políticas de tratamiento de las quejas estructuradas para beneficiar al máximo a los clientes que se quejan?
- ¿Están sus políticas coordinadas entre los diferentes departamentos?
- ¿Mediante sus programas de incentivos de ventas se logran ventas que dan lugar a elevadas expectativas irracionales de sus clientes?
- ¿Cuántas de las quejas que se reciben de sus clientes se transmiten correctamente (sin modificarlas) a la dirección de su empresa?

11

Desarrollo de una cultura receptiva a las quejas

Muchas empresas no cultivan ni mantienen culturas receptivas a las quejas. La filosofía general respecto a las quejas no está definida y las políticas obstaculizan el tratamiento eficiente de aquéllas. Algunas empresas han redactado instrucciones para que las pueda seguir el departamento de atención al cliente o el departamento de reclamaciones, pero no tienen una filosofía general respecto a las quejas.

En su publicación semanal, *Organizational Culture and Leadership* (*Cultura organizativa y liderazgo*), Edgar Schein define las culturas organizativas como modelos de “supuestos básicos compartidos” que los grupos aprenden de experiencias pasadas y que consideran que son suficientemente eficientes como para transmitirlos a todos los miembros nuevos del grupo. Schein resalta que si las organizaciones quieren cambiar o modificar sus culturas lo primero que tienen que hacer es entenderlas, y después los líderes deben aportar nuevas ideologías e “introducir sus supuestos en las diversas rutinas de la organización”. Respecto al tema de este capítulo, una de las posibilidades

consiste en definir una filosofía de las quejas y después asegurarse de que el comportamiento de los empleados de la empresa en todos los niveles respalda esa filosofía.

Una filosofía simple para describir cómo una organización percibe las quejas podría ser: "Creemos que las quejas de nuestros clientes son como favores o regalos. La molestia que se toman los clientes cuando se quejan es una oportunidad que nos ofrecen para que podamos conservarlos con nosotros. Además, los clientes nos están diciendo algo acerca de nuestro servicio o producto que se nos puede haber pasado por alto; si incorporamos sus sugerencias a nuestro enfoque estaremos más preparados para satisfacer sus necesidades y por lo tanto tendremos más éxito. Como pensamos que las quejas son favores, hacemos todo lo posible para conseguir la máxima retroalimentación de nuestros clientes".

Una declaración de este tipo, distribuida por toda la organización, puede empezar a definir la filosofía de una cultura receptiva a las quejas que anima a todos los empleados a considerar las quejas como regalos. El comportamiento de los empleados de la empresa será lo que determinará si una cultura se muestra receptiva a las críticas; sin embargo, hay una serie de prácticas adicionales que se pueden aplicar para comprobar si dentro de las rutinas de la organización hay una serie de supuestos que incluyen el comportamiento receptivo ante los reclamos.

Información adecuada al personal sobre políticas inviolables

Cuántas veces los clientes oyen que los empleados dicen: "Lo siento, no sé qué hacer en esta situación", o "Lo siento, no puedo hacer

nada". En algunos casos extremos, lo que el empleado está diciendo es: "Tengo miedo de cometer un error en esta situación, simplemente no voy a hacer nada para ayudarlo. Tendrá que volver a una hora que no le quede fácil, porque prefiero que usted lo pase mal antes que yo. Usted sólo es un cliente más, pero éste es mi único trabajo". En otros casos los empleados pueden estar únicamente protegiendo su puesto de trabajo si no saben qué hacer y tienen miedo de cometer un error.

Aun en el caso de que satisfagan a los clientes, los empleados pueden cometer errores graves si no están al corriente de las políticas. Los directivos tienen que cuidar la forma en que hablan a sus subordinados cuando se producen este tipo de errores bien intencionados, para no desmotivarlos. Al mismo tiempo, los directivos pueden aprovechar estas oportunidades para sugerir conductas alternativas. Un participante en uno de nuestros seminarios nos habló acerca de una experiencia que había tenido con Pan American hace unos años, cuando los aeropuertos todavía no eran tan grandes como hoy en día.

El pasajero se acercó al mostrador de despacho cinco minutos antes de que partiera su avión. Uno de los miembros del personal de tierra que se acababa de iniciar en ese puesto de trabajo le dijo que era totalmente imposible que llegara a tiempo para subir al avión; la puerta de embarque estaba demasiado lejos. El cliente tenía que tomar ese avión sin falta pues tenía que cerrar una operación muy importante. Todos estarían perdidos si no estaba allí, le suplicó al empleado.

El empleado reaccionó con rapidez y amabilidad. "Pase por la cinta de equipajes", le dijo; "lo llevará directamente hasta el avión y podrá tomarlo". Así lo hizo, y a pesar de que el personal de tierra estaba un poco sorprendido cuando lo vio llegar a la puerta de em-

barque, consiguió subir al avión. Hoy, una experiencia de este tipo sería imposible debido a la alta velocidad, los complicados sistemas de tránsito del equipaje y las medidas de seguridad de los aeropuertos; pero hace veinte años era posible. El hombre que contó esta historia dijo que nunca olvidó el gesto de Pan Am y que mientras pudo utilizó siempre sus servicios.

Obviamente, una excepción como ésta viola todo lo que sabemos respecto a la seguridad en los aeropuertos y no se puede tolerar. ¿Cómo debería tratar la dirección un caso tal? Si el jefe del empleado de despacho lo censurase por su decisión, probablemente nunca más haría nada que estuviese a su alcance para ayudar a los pasajeros que lo necesitaran. Y se justificaría diciendo a los clientes: “Éstas son las normas — esto es lo que me han enseñado”. Una situación de esta clase requiere mucha delicadeza por parte de la dirección; por un lado hay que elogiarlo por haber tomado una decisión tan rápida para ayudar al cliente, y por otro hay que darle a entender que *nunca* más debe tomar una decisión de éstas.

Hay que informar correctamente al personal acerca de las políticas inviolables; además, esta información se debe actualizar con regularidad, a medida que cambian las normas y políticas del sector. Los directivos que quieren asegurarse de que sus empleados entienden las políticas inviolables y sus aplicaciones, pueden utilizar una técnica popular de escenificación de situaciones. Describir el escenario de una avería donde los clientes potencialmente podrían quejarse; a continuación decirle al personal que elija entre hablarle a otra persona acerca del problema — en cuyo caso los empleados nombran a la persona a quien van a informar — o hacer algo — en cuyo caso los empleados dicen lo que van a hacer. Si los empleados dan respuestas incorrectas o inadecuadas los directores pueden indicar-

les otras soluciones más apropiadas. Estas sesiones de capacitación informales pueden ayudar al personal a saber cómo reaccionar correctamente cuando los clientes se quejan; además, pueden evitar que los gerentes se encuentren con la sorpresa de que los empleados no estaban al corriente de algo sobre lo cual deberían estar informados.

Autorizar a los empleados para desviarse de ciertas políticas marginales

Si los gerentes son los únicos que pueden hacer excepciones respecto a las políticas, el personal de primera línea reaccionará negativamente ante las quejas, pues tendrá que remitirse a sus superiores para acceder a cualquier pequeña petición de los clientes que se desvíe de la política. Cuando las empresas rehúsan desviarse de sus políticas les dicen a sus clientes, en efecto, “nuestra política es más importante que hacer negocios con usted”. Algunos empleados nos han dicho que piensan que los clientes no son razonables cuando cuestionan la política, como si la política fuese una especie de legislación gubernamental sobre la que votan la mayoría de los ciudadanos. A los consumidores no les importan las políticas de las empresas; quieren que se les satisfagan sus necesidades.

La mayoría de los consumidores entienden que las políticas son pautas que determinan las empresas para establecer parámetros de conducta. Indudablemente, no se puede conceder todo lo que desea el cliente, pero hay una gran variedad de políticas cuya pretensión puede ser ampliada o adaptada. Por ejemplo, una vez había una mujer asiática muy bajita con exceso de equipaje ante un mostrador de despacho. La empresa aérea quería cargarle el importe total corres-

pondiente al exceso de equipaje. Ella comentó que el señor que había pasado antes de ella tenía un peso corporal que superaba por lo menos en 40 kilos el suyo. “Yo no peso tanto como ese señor; ¿no podríamos compensar mi exceso de equipaje con mi poco peso?”, preguntó amablemente. El encargado de la empresa aérea sonrió y no le cargó ningún valor.

En el momento en que los empleados tienen que decir: “Déjeme hablar con mi superior”, los clientes se dan cuenta de que ellos no tienen autoridad. Por lo menos, si los empleados tienen que hablar con sus superiores, *no hay por qué informárselo al cliente*. Podrían decir: “En seguida se lo digo”. ¿Es de sorprenderse, entonces, que la mayoría de los clientes pregunten por el encargado o supervisor cuando quieren algo que se sale un poco de lo normal? Piense usted de qué manera esto repercute en la moral de los empleados cuando están de cara al público, y considere también cómo afecta al tiempo del encargado o supervisor. En lugar de dedicarse a temas estratégicos, el encargado tiene que convertirse en un árbitro entre los empleados, las políticas y los clientes.

Muchos gerentes tienen poca habilidad para tratar estas cuestiones entre los empleados y los clientes. O bien, dicen: “Bueno, en este caso haremos una excepción, pero sólo por esta vez”, o bien, subvaloran al personal diciendo en efecto: “Sí, ésta es nuestra política, pero en realidad no es nuestra política cuando yo aparezco”.

Los empleados necesitan entender hasta dónde pueden llegar con las políticas, cuándo no se puede hacer ninguna excepción aun en el caso de que esté involucrada la dirección, y por qué existen las políticas. Una vez más, los gerentes pueden escenificar situaciones para poder enseñar a sus subordinados cuál es el comportamiento adecuado por seguir en cada una de ellas. Como el personal de primera

línea es el que mantiene un contacto más directo con los clientes, y generalmente es el que sabe antes dónde se desarrollan los problemas, en las reuniones de personal deben ser motivados para discutir acerca de las políticas que creen que se deberían cambiar.

El personal que ha sido autorizado generalmente no perjudicará a la empresa al hacer excepciones a las políticas, siempre y cuando que entienda los motivos de éstas. Por ejemplo, si el huésped de un hotel solicita permiso para dejar la habitación más tarde del horario habitual, digamos a las seis de la tarde, pero no quiere pagar más, la mayoría del personal de recepción debería estar capacitado para revisar el nivel de ocupación del hotel y determinar qué supondría esta petición para el hotel. Si el hotel está lleno, podrían dejarle la habitación hasta las dos o las tres, pero no hasta las seis. Si el huésped es un VIP habitual, puede que decidan aceptar su petición aunque el hotel esté lleno. Si los miembros de la recepción conocen los motivos por los que se accede a estas peticiones, la mayoría de ellos serán capaces de determinar cuándo tienen que hacer excepciones respecto a la hora normal en que se debe dejar la habitación, es decir, las doce del día. Lamentablemente, muchos hoteles, incluso los más elegantes, no permiten que el personal de recepción tome este tipo de decisiones sin contar con la dirección. ¿Tienen miedo de que perjudiquen al hotel? Por el contrario, la investigación sugiere que los directores son más liberales a la hora de ceder a las peticiones de los clientes que el personal de la recepción.

Algunos hoteles pueden prescindir de dar autoridad a sus empleados. Los hoteles de lujo no. Cuando el cliente está pagando entre 250 y 500 dólares por una habitación, espera tener un servicio rápido y competente. En efecto, un hotel de lujo tiene que allanar su estructura organizativa de forma que todo el personal que se ocupa del manteni-

miento de las habitaciones tenga prácticamente el mismo poder que el gerente general para resolver y ocuparse de las quejas. Éste es, en parte, el motivo por el cual los huéspedes pagan tarifas tan elevadas.

En el hotel Ritz-Carlton, cuya historia se está convirtiendo en algo parecido a lo explicado sobre Nordstrom dentro de las historias legendarias que hemos contado, los empleados tienen autoridad para gastar hasta 2 000 dólares por incidente para resolver los problemas de sus clientes. Además, tienen la capacidad de romper sus rutinas siempre que sea para satisfacer al cliente. ¿Compensa al Ritz-Carlton haberle dado autoridad a sus empleados? Más del 90% de sus clientes vuelven, y los que utilizan las salas de conferencias vuelven a reservarlas a precios, incluso, más elevados.

El almacén Nordstrom da autoridad a todos y cada uno de sus empleados. Betsy Sanders, una de las vicepresidentes de Nordstrom, lo describe así:

“Sé que los abogados se vuelven locos, pero todo nuestro manual de políticas se reduce a una sola frase: ‘Haga siempre lo que crea más conveniente’”.

Autorizar a los empleados para resolver las disputas rápidamente

Para poder responder con rapidez a las necesidades de los clientes la estructura de las organizaciones debe ser lo más horizontal y descentralizada posible. Una jerarquía de tres niveles está mucho más cerca del cliente que una de cinco. Esta idea no es nueva. De hecho, cada vez hay más empresas que están reduciendo los niveles directivos. Además, para que esta organización más horizontal funcione, los gerentes tienen que cambiar su manera de dirigir. Los estilos contro-

ladores no funcionarán muy bien en las organizaciones más planas que delegan autoridad. Los estilos formativos son más apropiados, porque crean un clima en el que los empleados hacen lo que creen más conveniente a la hora de resolver situaciones.

Hay tres armas clave que los gerentes deben utilizar con eficiencia en un entorno de este tipo: 1) planear los comportamientos esperados, 2) controlar las situaciones a medida que éstas acontecen, y 3) recompensar los comportamientos apropiados. Los gerentes lo pueden hacer en las reuniones, en sesiones preparatorias individualizadas, mientras van paseándose, en sesiones de formación y por medio de documentos escritos. Más importante aún, los gerentes deben hacer un modelo de los comportamientos que deben seguirse ante las quejas, tratando las quejas que les formulan sus empleados de la misma manera que los empleados de primera línea deben tratar las de sus clientes.

El sector de servicios genera el 74% del producto interno de los Estados Unidos; es responsable del 79% de todos los trabajos del país, y produce un superávit comercial de 55 700 millones de dólares (comparado con un déficit de 132 400 millones de dólares de los productos industriales). El sector de servicios recibe las quejas directamente de sus clientes y requiere un estilo directivo distinto del que observa el sector industrial. El profesor de Harvard Business School, Leonard Schlesinger, lo explica así: “Las viejas glorias nunca mueren. Muchas empresas de servicios han copiado los peores aspectos de la gestión industrial. Supervisan en exceso, controlan en exceso”.

Si la autorización no forma parte de la gestión de calidad total de la empresa, de la mejora continua y de los esfuerzos de rediseño, todo lo que tenemos es una fórmula vieja para el control de gestión vestida con ropa nueva. El objetivo de las empresas de servicios es

conseguir clientes satisfechos; el objetivo de las empresas industriales son los productos tangibles. No son equivalentes, y si las empresas son dirigidas como si fueran iguales lo único que conseguirán son frustración y malos resultados.

Entrenar a los empleados con el conocimiento del producto y la satisfacción del cliente

Las personas no nacen sabiendo cómo manejar las quejas. Tal como se dijo anteriormente, mucha gente tiene la reacción natural de disculparse ante una queja. Para que los empleados lleguen a reconocer que una queja es un favor o un regalo hay que hacer un cambio en la percepción, y para ello hay que adquirir nuevos conocimientos. Esto es particularmente cierto en el caso de los empleados más jóvenes. La mayoría de la fuerza laboral del sector de servicios la constituyen adultos jóvenes, muchos de los cuales todavía están estudiando. En sus relaciones informales pueden ponerse de mal humor o enfadarse si los critican. Este comportamiento no va a funcionar bien en el mundo empresarial. Muy a menudo la gente que tiene años de experiencia empresarial todavía experimenta algunas de estas reacciones.

La empresa Walt Disney entiende la importancia de la formación. Todos los nuevos empleados asisten a un curso de orientación de tres días de duración en los parques Disney. El director del seminario, Rick Johnson, dice: "Disney World abarca 12 000 hectáreas con más de 175 atracciones, donde cada visitante ve un promedio de 73 empleados por visita. La dirección de Disney no puede supervisar continuamente a estos empleados. Por lo tanto, lo que hacemos es intentar crear una cultura en la que los empleados se sientan orgullosos de hacer lo que sea por un cliente".

El conocimiento del producto también es relevante. Muchos empleados tienen conocimientos limitados de los productos o servicios que vende su empresa. John Goodman, presidente de TARP, calcula que aproximadamente una tercera parte de las quejas de todos los compradores se producen porque éstos no saben cómo utilizar un producto, por lo cual lo rompen, lo limpian inadecuadamente o lo instalan de tal forma que no funciona. Dice él que si se reúnen todas las personas que han comprado un producto equivocado (¿cuántas veces ha comprado usted algo en la ferretería, lo ha llevado a casa, y ha descubierto que se equivocó a pesar de que algún dependiente le había asegurado que le serviría?), o que han tenido ideas equivocadas respecto a la utilidad del producto; seguro que habrá muchas más de un tercio.

Algunas veces el producto es complicado y caro, y la persona que lo vende nunca ha tenido uno. Considérese la industria de cabotaje. Los barcos de lujo son propiedad de un número relativamente pequeño de personas, y los clientes opinan que los vendedores no están bien preparados para informar al nuevo propietario de un barco sobre su mantenimiento. Esto crea una situación problemática. Una persona que acababa de comprar un barco se quejaba de que continuamente tenía un problema con la bomba de agua. ¡Sólo después de un tiempo y de realizar una labor de investigación por su cuenta consiguió averiguar que había una segunda bomba escondida bajo la cama de la cabina! El vendedor no tenía ni la menor idea. Cómo prosperaría un concesionario si tuviera fama de contar con un personal entendido y preparado, que informara a sus clientes de los problemas que podrían tener con sus productos.

¿Cómo pueden evitar las empresas las protestas de sus clientes debidas al escaso conocimiento de sus empleados? ¿Podría todo el

personal médico aconsejar perfectamente a los pacientes cuando éstos estuvieran en el hospital? ¿Podría indicar un botones de un hotel el modo de evitar los largos períodos de espera para el servicio de habitaciones y las largas colas ante la recepción del hotel para la entrega de la factura? ¿Podrían los dependientes de las tiendas saber perfectamente lo que se vende en ellas? ¿Cómo puede determinar una empresa lo que tienen que saber sus empleados de primera línea? Es muy simple. Escuche las quejas de sus clientes. Se lo dirán. Desarrolle el contenido de sus programas de formación en torno a los temas de sus clientes.

Asegurar que los empleados comprendan las expectativas de los clientes

Los empleados deben saber lo que esperan los clientes si quieren tener la oportunidad de satisfacer sus necesidades. Por ejemplo, Ernst & Young encuestó a diversos clientes de empresas de alta tecnología, bancos y empresas industriales preguntándoles qué elemento valoraban más en un servicio.

Eligieron “el toque personal” como el más importante, por encima de la rapidez de entrega, la calidad del producto o la comodidad. Toque personal significaba el compromiso del empleado para ayudar a los clientes y el que recordara sus nombres. Éste es el tipo de información que los empleados de primera línea deben saber.

Suponiendo que las encuestas de Ernst & Young sean correctas, las empresas deben fijarse en las personas que sitúan en posiciones de primera línea. En Baltimore, el Maryland National Bank (MBNA) lo ha hecho. Los directores de oficina de MBNA que consiguen conservar a sus empleados de primera línea no los contratan a través de

la oficina central de contratación del banco. Reclutan a la gente del barrio donde se encuentra la oficina; y cuando los clientes tienen quejas, han de hablar cara a cara con vecinos suyos, en lugar de tener que llamar a una línea específica. Los clientes de MBNA son los amigos de los empleados, y los empleados les quieren ayudar.

Muchas veces los departamentos de marketing hacen ofertas especiales pero olvidan hablar de ello a los empleados. Algunas empresas empiezan sus programas de perfeccionamiento del servicio con campañas de marketing; ponen carteles enormes para que todo el mundo los vea: “El cliente es lo primero”. Se han aumentado las expectativas pero el potencial de clientes insatisfechos es elevado si los empleados se comportan de modo diferente del promovido en la campaña. Una de las adivinanzas favoritas de Abraham Lincoln era: “¿Cuántas patas tiene un perro si llamas a la cola pata?” La mayoría de los que escuchaban responderían que cinco; entonces Lincoln diría: “No, sigue teniendo cuatro; porque por llamar a la cola pata no la convierte en pata”. Si usted dice que ofrece un buen servicio, no quiere decir que realmente lo preste con esa calidad.

Uno de los autores entró en una de las tiendas de una importante cadena de farmacias de los Estados Unidos que recientemente había iniciado un programa de “el cliente es lo primero”. Después de pedir lo que necesitaba, el autor se puso en la cola para pagar. Una mujer que estaba delante suyo en la cola pensaba que una de las cosas que había pedido era mucho más barata de lo que indicaba la caja registradora. Le dijo a la cajera que a ese precio no la quería. La cajera no podía cancelar el importe que ya había introducido en la caja; suspiró, movió los ojos y llamó — por el micrófono — al encargado para que viniera a ayudarla. El encargado no apareció. Mientras tanto, se estaba empezando a formar una cola enorme. La cajera volvió a lla-

mar, esta vez explicando en voz alta, difundiendo por toda la tienda, que había una cliente que pensaba que un producto era demasiado caro y que necesitaba que el encargado acudiera inmediatamente. La cliente empezó a sentirse avergonzada. El encargado seguía sin aparecer.

En este momento la cajera empezó a gritar, prescindiendo del sistema de megafonía. Solamente había una caja abierta y la cola era bastante desproporcionada. Todo el mundo empezó a mirar a la cliente avergonzada que les estaba causando un problema. Finalmente llegó el encargado. Sin decir una palabra a los clientes ni disculparse, metió la mano en un bolsillo y sacó una llave. La insertó en la caja registradora, pulsó unos botones e inmediatamente se fue, sin abrir ninguna otra caja para ayudar a despejar la aglomeración de clientes. En la puerta de entrada había un precioso cartel que decía "El cliente es lo primero".

Involucrar al departamento de recursos humanos y a los mandos intermedios

La satisfacción del cliente está íntimamente vinculada a la satisfacción del empleado. Los clientes consiguen satisfacer sus necesidades a través de la calidad del producto o servicio recibido; los empleados satisfacen sus necesidades a través de las compensaciones y el reconocimiento, el desarrollo de su carrera profesional y la motivación de su trabajo. Los departamentos de recursos humanos tienen mucho que ver con la satisfacción de las necesidades de los empleados. Como el departamento de recursos humanos cada vez influye más en el bienestar del empleado en la organización, generalmente también interviene en los programas de formación y en los procesos de rediseño de los trabajos.

Si los mandos intermedios, de los que forma parte el departamento de recursos humanos, no son tenidos en cuenta en la creación de una cultura receptiva a las quejas, pueden muy bien llegar a sabotear los esfuerzos de cambio. Normalmente resulta fácil convencer a los empleados de primera línea de que los clientes aprecian la respuesta eficiente a las quejas. Los directivos de nivel superior también están dispuestos a aceptar este concepto. Los directivos medios pueden ser los más difíciles de convencer. El gurú del liderazgo, Warren Bennis, lo expuso del siguiente modo: "Los líderes son personas que hacen lo correcto. Los gerentes son personas que hacen las cosas bien. Hay una gran diferencia". Hacer las cosas bien implica normalmente cuestiones de control, cuestiones administrativas; hacer lo correcto generalmente tiene que ver con el futuro, es una cuestión de liderazgo. Además, Bennis dice: "Los líderes piensan en la delegación de autoridad, no en el control. Y la mejor definición de delegar autoridad es no hurtar la responsabilidad de la gente".

Los mandos intermedios suelen sentirse amenazados si conceden autoridad a sus subordinados — después de todo, ¿qué les queda a ellos? ¿Por qué dejar que los empleados de primera línea resuelvan los conflictos con los clientes o las quejas cuando esto puede hacer que un gerente orientado hacia el control tenga mucho menos control? Naturalmente, no todos los gerentes se sienten amenazados, pero muchos sí.

Hemos descubierto que cualquier intento por cambiar la cultura de la corporación sin contar con la colaboración y el apoyo de los mandos intermedios está condenado al fracaso. También hemos descubierto que los niveles intermedios con frecuencia no son capaces de darse cuenta de sus propios comportamientos. Se consideran a sí mismos como precursores del cambio y a todos los restantes miembros de la organización como un obstáculo del mismo.

Preguntas para discusión

- ¿Cuáles son los supuestos básicos de la cultura de las quejas de su organización? ¿Tiene una filosofía definida en cuanto al modo de considerar las quejas?
- ¿Hay algunos aspectos de las políticas relativas a las quejas de los cuales sus empleados no estén adecuadamente informados? ¿Cómo se hace seguimiento a esa situación?
- ¿Bajo qué circunstancias sus empleados pueden desviarse de la política de su empresa? ¿Se sienten con atribuciones suficientes como para desviarse de la política de la empresa? ¿Se sienten respaldados por la dirección cuando hacen excepciones para algunos clientes?
- ¿Cuánto tiempo necesita su organización para ocuparse de una queja? Si necesita mucho tiempo, ¿puede ser la falta de atribuciones de sus empleados la causante de este retraso?
- ¿Los directivos de su empresa están suficientemente preparados para dirigir un entorno receptivo a las quejas?
- ¿Posee el personal de su empresa conocimiento adecuado de sus productos y servicios?
- ¿El departamento de marketing de su empresa se asegura siempre de que todo el personal de la misma esté informado de las ofertas especiales? ¿Los miembros de la organización están totalmente informados acerca de los procesos de calidad total y de servicio al cliente?
- ¿El departamento de recursos humanos y los mandos intermedios de su empresa respaldan completamente sus esfuerzos de apertura y aceptación de las quejas?

12

Creación de un entorno receptivo a las quejas para los clientes internos

El personal de la empresa, o tal como se denomina en la actualidad, los clientes internos, tienen quejas con respecto a su organización al igual que los clientes que pagan. Si no se resuelven, estas insatisfacciones pueden generar una situación de descontento tan extremo que las personas estarán dispuestas a tomar las armas hasta que se solucione su problema. En la actualidad, prácticamente todas las grandes empresas cuentan con medidas de seguridad, en parte para protegerse de sus propios empleados.

Conocemos una compañía asiática que compró una empresa de consultoría y que efectuó la fusión tan mal que cuando los nuevos propietarios tomaron posesión descubrieron que todos los datos (la propiedad intelectual total de la empresa) habían sido borrados de los archivos informáticos por los empleados que habían sido despedidos el viernes anterior sin ninguna explicación.

Éstos son casos extremos que demuestran que, si alguien está extremadamente disgustado y no tiene miedo de las consecuencias,

la empresa no podrá hacer gran cosa para protegerse. Este capítulo trata de la atmósfera de las operaciones rutinarias o habituales de cualquier empresa y de la situación que se produce cuando el personal interno de la empresa no tiene la oportunidad de compartir sus puntos de vista o de manifestar su descontento. Al igual que los clientes externos, los clientes internos también pueden tener quejas. De la misma manera tienen buenas ideas que pueden permitir que las empresas mejoren sus servicios, sistemas y calidad de sus productos. Los empleados, sin embargo, no tienen el mismo grado de flexibilidad para poder desaparecer cada vez que se sienten maltratados.

Los empleados que se quejan le están haciendo un favor a la empresa

Generalmente, a los compañeros de trabajo les resulta difícil quejarse unos de otros; les puede parecer que están pisoteando a alguien o invadiendo su espacio. Pero para los empleados de una empresa todavía es más difícil quejarse ante sus jefes por el comportamiento de la dirección. Warren Bennis dice que sus investigaciones demuestran que el 70% de los miembros de las organizaciones no hablarán si creen que su punto de vista es diferente de la opinión convencional o de la de su jefe, aunque crean que su jefe está equivocado. Entonces, aquellos que se quejan están informando a la dirección acerca de asuntos que, de no ser por su protesta, hubieran quedado enterrados.

Pregúntele a Aldens, una cadena de ropa de New England, si es importante recibir retroalimentación de los empleados. Instalaron una línea gratuita de atención al cliente 24 horas al día, llamada *línea de vigilancia*, para que los empleados pudieran comunicar cualquier sugerencia o queja relacionada con su trabajo. A través de la línea tele-

fónica, Aldens ha hecho posible que sus empleados se quejen fuera de las líneas habituales de mando. Si creen que no han sido tratados justamente, pueden utilizar la línea de vigilancia para asegurarse de que su protesta llegará hasta el nivel jerárquico más alto de la organización.

En la línea de vigilancia también se aceptan sugerencias. A esta cadena de ropa le parece que consigue más información de sus empleados ofreciendo este servicio. Como nota aparte, los empleados también han utilizado la línea para informar de infracciones con respecto a las normas de seguridad, por lo cual los robos entre empleados han disminuido.

Pregúntele a Hal Rosenbluth si la retroalimentación de los empleados es un regalo para la empresa. Rosenbluth Travel se ha convertido en líder del sector global con una facturación anual de 1 500 millones de dólares. Muchos atribuyen su éxito al gerente general Hal Rosenbluth, quien dice maravillas sobre la retroalimentación. Hace unos años inició un proceso llamado *entrevista vertical*. Todos los que reportan a Rosenbluth deben hacer una evaluación de éste por lo menos una vez al año. Rosenbluth reconoce que cuando inició el proceso por primera vez su gente fue muy precavida. Le hacían un par de sugerencias respecto a aspectos que podía mejorar, midiendo mucho sus palabras, y a continuación se deshacían en cumplidos. Cada año que ha realizado las entrevistas, la crítica constructiva ha aumentado. Ahora la mayoría de sus directivos están haciendo lo mismo con sus propios subordinados. Rosenbluth no se lo ha pedido a sus colaboradores, pero éstos han visto cómo la retroalimentación de este tipo puede ayudar a la mejora de uno mismo. Recientemente Rosenbluth leyó sus conclusiones en una reunión a la que asistieron todos los que le reportaban directamente. Les dijo lo que iba a hacer

para mejorar y les pidió a todos que fueran exigentes con él. La rotación por empleado de Rosenbluth Travel es tan baja como la que corresponde al volátil sector de las agencias de viaje: el 6%, comparado con números tan elevados como un 45% y 50% que son pauta de la industria.

Rosenbluth sostiene que su gente es más feliz si es escuchada. Opina que cuando las personas no están contentas con su trabajo, los gastos se incrementan debido al tiempo que pierden en politiquesos, preocupaciones y situaciones de estrés. Rosenbluth utiliza métodos inusuales para descubrir lo que piensan sus empleados (asociados). Una vez envió papel de dibujo y lápices de color a cien asociados y les pidió que hicieran un dibujo de lo que la empresa significaba para ellos. Le mandaron cincuenta y cuatro dibujos, uno de los cuales fue “particularmente desagradable”, según palabras de Rosenbluth.

El dibujo estaba dividido en dos partes. La primera parte mostraba una agradable escena de una familia alrededor del árbol de Navidad, había una fogata y un niño que jugaba al boliche. Este dibujo fue titulado “antes”. La segunda parte mostraba la misma escena pero no había fogata, la familia estaba helada y no había bolas para jugar al boliche. Rosenbluth llamó al asociado para hablar del dibujo. Lo que aprendió fue que se había producido un cambio en aquella oficina; se había eliminado un cargo y la gente no sabía lo que iba a ocurrir; algunos pensaron que podían perder sus trabajos. Rosenbluth pudo resolver el problema de comunicación, y la gente volvió a estar contenta.

¿Cuántas veces las empresas pierden buenos empleados — igual que buenos clientes — precisamente porque una situación se ha hecho tan insoportable que los empleados se marchan? El modelo de clientes que se quejan (pasivos, habladores, coléricos y activistas) presentado en el capítulo 3, también podría servir para el personal de

la empresa. Los empleados pasivos acumulan sus malos sentimientos hasta que la situación se hace insostenible. Entre los empleados, los pasivos serían quienes ante una situación desagradable no dicen nada, hasta que un día, simplemente, se marchan. Al preguntarles por qué, en una entrevista de partida, inventan una excusa como, por ejemplo, que tienen una oferta mejor, en lugar de decir lo que realmente los ha hecho marcharse. La empresa podrá creer las excusas y no obtener nunca el beneficio de las razones procedentes de estas personas.

Hemos visto varias pruebas de todo ello en muchas de las empresas de nuestros clientes. Después de la implantación de nuestro concepto “la gente es lo primero”, la rotación por empleado casi siempre baja, algunas veces en cantidades significativas. En el programa, enseñamos a la gente a dar retroalimentación negativa a sus empleados, sus colegas y sus jefes. Creemos que después del curso muchos empleados empiezan a ocuparse de algunos asuntos activamente en lugar de dejarlos llegar hasta situaciones insoportables.

Los empleados activos serían aquéllos que sienten que tienen una queja legítima y se la comunican a la empresa pero que no quedan satisfechos con la respuesta obtenida. Por ello se explayan, quizá difundiendo historias negativas sobre la organización o quizás hasta acudiendo ante un abogado para emprender una acción legal. Pueden llegar a vengarse de la empresa mediante actos de sabotaje. Muchas personas descubiertas *in fraganti* robando a sus empresas dicen: “¡Me parecía que me lo debían por lo mal que me han tratado!”

Los coléricos serían aquéllos que no dicen nada a sus jefes pero que difunden rumores dentro o fuera de la organización. Resulta interesante sentarse en una cafetería y escuchar a la gente hablar de sus mañanas ¡y de la gente con la que tratan! “¿Sabías que...?” “Esto no es nada, espera que te cuente...” Después de una hora de estar

escuchando estas conversaciones *motivadoras*, ¡se supone que los trabajadores tienen que volver a sus puestos y ser productivos!

Los habladores son, en su mayoría, quienes tienen que ser apoyados por las organizaciones. Estos empleados son leales y están comprometidos, decididos a ser responsables; quieren ver cómo mejora la empresa — incluso los directivos que están por encima de ellos en la jerarquía. Están dispuestos a decir las cosas difíciles que es preciso decir y que muchos preferirían no oír. De todos modos, ellos las dicen. Como los clientes, estas personas pueden estar queriendo transmitir un mensaje más profundo cuando se quejan: “Buscaré otro trabajo si aquí no se realizan ciertos cambios”.

Lamentablemente, algunos directivos escuchan las quejas de los empleados y dicen: “Si no le gusta esto, puede irse y buscarse otro trabajo”. Es necesario establecer mecanismos para que los empleados puedan dar voz a sus quejas dentro de la organización, de una forma razonable, positiva y manejable, sin miedo a una reprimenda. Los directivos cometerían un grave error si supusieran que todos los empleados que critican el sistema son empleados problemáticos. Al contrario, pueden ser sus empleados más colaboradores y leales.

Cómo estimular las quejas y opiniones de sus empleados

¿Cómo puede una empresa estimular a sus empleados para que hablen, con el fin de poder considerar el beneficio de sus observaciones? Hay estructuras, algunas de ellas comprobadas y ciertas, que si se disponen bien pueden permitir recoger esos regalos y favores de los clientes internos. Estas estructuras, además, realzarán una cultura abierta y de aceptación de las quejas.

» Buzones de sugerencias

Los buzones de sugerencias son tan obvios...; sin embargo, resulta interesante que haya tan pocas empresas que los utilizan bien y algunas que ni siquiera los utilizan. Ciertos empleados tienen una opinión tan baja de los buzones de sugerencias que los utilizan como basureras. Muchas veces los empleados ni siquiera saben dónde están. Es el mismo caso de la declaración de la misión de la empresa elaborada por una consultoría externa a un costo muy elevado, declaración que nadie en la empresa conoce. Los buzones de sugerencias son sistemas, no simplemente cajas colgadas de la pared. Si se trata de un sistema impreciso, vago, que sólo se utiliza para destapar buenas ideas, los empleados se sentirán muy poco motivados para presentar sus proyectos. Se precisan ciertos formalismos.

- Hay que definir las reglas de los buzones de sugerencias, por ejemplo: los problemas identificados deben ir acompañados de sugerencias de soluciones; las sugerencias deben presentarse por escrito; se pueden exigir los nombres; las ideas pueden recogerse en buzones o a través del computador central; si alguien sugiere una buena idea en una reunión, los directivos tienen que canalizar la idea a través del sistema del buzón de sugerencias para reforzar su utilización regular.
- Reconocer todas las ideas incluidas en el buzón de sugerencias aunque no se pongan en práctica los *buenos intentos*. Hable de ellas en las reuniones con sus empleados o escriba sobre ellas en las publicaciones internas. Revise las sugerencias en situaciones específicas.
- Si se ofrecen recompensas por las sugerencias presentadas, asegúrese de que las administra correctamente. No importa tanto

el premio como lo justo que usted sea. Una vez más, hay que seguir unas pautas. Algunas empresas ofrecen bonificaciones por las sugerencias que permiten ahorrar dinero. Algunas sólo pagan a los empleados que no tengan restricción al respecto; otras pagan a todos excepto a los ejecutivos de nivel superior; otras recogen los nombres de todos aquéllos que han hecho sugerencias y celebran reuniones mensuales con premios como, por ejemplo, invitaciones a cenas gratuitas para los ganadores.

- Hay que aplicar las ideas lo más pronto posible; y conseguir que los empleados se involucren en la implantación de las buenas ideas.

» Auditorías organizativas

Así como las empresas sondean a sus clientes mediante fórmulas confidenciales para conocer sus opiniones, algunas empresas también sondean a sus empleados. Utilizando las auditorías, la dirección puede identificar problemas en grupos de trabajo particulares. Muchas empresas utilizan las auditorías como una herramienta de *benchmarking* antes de disponer un cambio en su cultura corporativa. Mediante documentos de planeación y control de las actividades de la auditoría, la empresa podrá ver los cambios que se van produciendo, si es que se produce alguno. Para sacar el máximo partido de esta auditoría, la dirección debe comunicar sus resultados al personal de la empresa y compartirlos con éste. Entonces, cada gerente, con los aportes del personal, tiene que diseñar estrategias para mejorar sus unidades laborales.

Si una empresa se decide por este método para conseguir retroalimentación de sus empleados, debe estar preparada para escuchar todo lo que éstos le tienen que decir. Hemos sido testigos de situacio-

nes en que la dirección simplemente se niega a creer los resultados de la auditoría. “Si los resultados son tan malos, ¿cómo puede ser que nos vaya tan bien?”, preguntan. Les hemos oído decir: “Debe de haber algún error en este estudio o algún problema con nuestro personal. Siempre he pensado que había muchos quejumbrosos”. Puede ser que la dirección no reconozca que previamente sólo habían medido el éxito en resultados económicos. Estos resultados pueden tener muy poco que ver con la preparación de la dirección y mucho que ver con las condiciones actuales del mercado. A lo mejor los empleados lo han hecho muy bien, pero si trabajaran en un entorno de más colaboración, podrían hacerlo el doble de bien.

» Política de puertas abiertas

Una política de puertas abiertas es una manera simplificada de enunciar la predisposición de la dirección a escuchar a cualquier miembro del personal de la empresa sin pasar por los canales habituales de mando. No significa que la puerta de alguien esté siempre abierta a todos en cualquier momento. La empresa que quiera implantar una política de puertas abiertas tiene que proteger a las personas que la utilicen. Si los empleados llegan a saber que se ha sancionado a alguien que se ha saltado el conducto de mando habitual, nunca serán capaces de hacerlo.

Un norteamericano que estaba trabajando en la corporación Sony de Japón no estaba siendo escuchado por su jefe, por lo que decidió poner a prueba la famosa política de puertas abiertas de esa organización. Una tarde, fuera del horario de trabajo, entró en el despacho de Akio Morita, presidente de Sony en aquel momento, y le dijo lo que estaba ocurriendo. Morita lo escuchó con educación. A la mañana siguiente todo el mundo sabía lo que había hecho el extranjero. Esta-

ban impresionados. “¿Cómo pudiste?”, querían saber; todo el mundo estaba ofendido. El norteamericano se retiró de Sony poco después.

Compárese este caso con el de Hewlett-Packard (HP), donde hace unos años circulaba un rumor de que John Young, entonces gerente general, iba a marcharse un poco antes de jubilarse. El rumor fue publicado, incluso, en los periódicos. Un joven ingeniero emprendedor tomó su teléfono, marcó la extensión de Young y le pidió que le aclarara el rumor. Young envió inmediatamente un mensaje por correo electrónico a todos los miembros de la empresa diciendo que el rumor era falso. No se castigó a nadie por haber preguntado. El rumor que estaba consumiendo energía en HP llegó hasta el nivel adecuado y ahí se quedó. Utilización satisfactoria de la política de puertas abiertas.

La mayoría de los directivos estarán de acuerdo en que ésta es una buena política en el departamento de otros. O pueden llegar a decir que tienen una política de este tipo, pero que no hacen nada por fomentarla. Para que los empleados estén dispuestos a utilizar la política de puertas abiertas, la dirección de la empresa debe publicar ejemplos de éxitos derivados de su utilización.

» *Líneas de información al empleado*

Las líneas de información al empleado algunas veces son útiles cuando la empresa está pasando por una etapa de transición, por ejemplo una fusión. El consultor y autor de éxitos editoriales Bill Bridges recomienda “equipos de control de la transición”, que pueden estar disponibles para corregir las fallas de información y para responder a los rumores.

Si la gente tiene una pregunta o ha oído un rumor del que no está

segura, puede ponerse en contacto con un miembro de este equipo que le dirá la verdad siempre que la conozca. Una línea de atención al empleado recoge todos los comentarios que realizan los coléricos a espaldas de los demás y les da menos importancia.

» *Grupos objetivos de empleados*

Las empresas organizan grupos de trabajo, equipos de mejora del trabajo, equipos de servicio de calidad e, incluso, círculos de calidad. En términos de marketing son grupos de atención cuyos miembros son empleados en lugar de clientes. Estos grupos se pueden formar para resolver problemas específicos o para hacer que la información vuelva de nuevo a la dirección o a los departamentos de la empresa. Algunos grupos se forman por un tiempo determinado y otros son permanentes. Algunos pueden ser utilizados para analizar temas generales de una empresa, y otros, para resolver problemas específicos. Para que estos organismos funcionen, sus miembros deben haber sido preparados para trabajar en grupo; todo el mundo debe participar.

Toyota destina media hora al término de cada turno para interrogar a los operarios de la línea de ensamblaje, y los anima a que digan lo que creen que se puede hacer para mejorar lo que hacen. Según escrutinios anuales recientes, Toyota ha recibido más de dos millones de sugerencias de mejoras y ha puesto en práctica el 96% de estas sugerencias. No es extraño que Toyota haya pasado de ser una empresa de automóviles casi desconocida hace veinte años a ser un gigante admirado por todos.

Cuando Toyota y General Motors reabrieron su planta de ensamblaje (ahora llamada NUMMI) de Fremont, California, en 1983, formaron equipos de personas para discutir sobre cuestiones relacionadas con la calidad de la vida laboral. En la antigua planta de GM la

dirección procesaba anualmente con regularidad miles de protestas. Con la aplicación del nuevo sistema, a lo largo de los primeros 18 meses de operación, NUMMI sólo recibió cinco quejas. Se podría decir que los grupos de atención de NUMMI convierten a los activistas en habladores. ¡Éste es un regalo de valor incalculable para la empresa!

» *Reuniones de personal*

Cada vez que los empleados se reúnen es una oportunidad para obtener su opinión crítica. En cada reunión los gerentes pueden preguntar a sus empleados: “¿Tienen algo nuevo que decir sobre nuestros clientes desde nuestra última reunión? ¿Qué es lo que marcha mal en la primera línea? ¿Tiene algún problema?” Si los directivos hacen este tipo de preguntas durante mucho tiempo, los empleados empezarán a buscar alternativas para satisfacer a los clientes, cambiar los sistemas internos y mejorar las comunicaciones y los productos cuando estén fuera de la reunión.

» *Revisiones globales de rendimiento*

Si es una buena idea revisar el desempeño de los empleados, probablemente también lo será revisar el de los directivos. Algunas empresas lo hacen de manera informal; los directivos preguntan a sus subordinados: “¿Cómo podría apoyarlo mejor como jefe suyo?” Otras empresas contratan consultores que reparten encuestas entre los empleados para saber, de manera anónima, cómo lo están haciendo los directivos. Una técnica que está adquiriendo gran popularidad es la evaluación de 360 grados del desempeño, en la que todo el mundo es evaluado por sus colegas, jefes, subordinados, y quizás hasta por los clientes y proveedores. A medida que las organizaciones concedan

más autoridad a sus empleados de primera línea, las revisiones globales de desempeño se convertirán en una norma.

Las empresas han de tener mucho cuidado para que estos sistemas de evaluación no produzcan clones. Tal como dice el presidente de General Electric, Jack Welch: “No se trata de limar las asperezas de todos hasta el punto de conseguir que todo sea redondo”. El objetivo no es hacer a todo el mundo igual sino descubrir qué comportamientos específicos están obstaculizando la consecución de objetivos y metas superiores.

Preguntas para discusión

- ¿Está su organización dispuesta a escuchar las quejas de sus empleados?
- ¿Conoce usted los verdaderos motivos por los que sus empleados abandonan su organización?
- ¿Con qué sistemas cuenta para fomentar las quejas de sus empleados?

13

Implantación de un sistema empresarial receptivo a las quejas

Las ideas son el primer paso y la parte más fácil. La implantación es lo que hace que las cosas sucedan. Las empresas que desean aprovechar las quejas de sus clientes y de sus empleados como estrategia de éxito deben dedicar muchísimo tiempo a los detalles o tácticas de la implantación de un sistema receptivo a las quejas. Puede ser que algunos de los pasos que se enumeran a continuación ya sean operativos en su organización. Otros son opcionales, dependiendo de las necesidades de su empresa. Ciertamente, hay que considerar la cultura de su empresa, su situación actual y los requerimientos existentes, cuando se pretenda implantar el tratamiento eficiente de las quejas como enfoque global de la empresa.

Una vez que empiece, continúe

Si su empresa decide disponer un mejor tratamiento de las quejas, debe evitar un error crítico: empezar y parar. Si se introduce un pro-

grama hecho y derecho, y posteriormente se interrumpe cuando bajan la participación en el mercado o las utilidades, los empleados interpretarán que la empresa no es realmente seria en cuanto a la utilización de las quejas de los clientes como medio para crecer y prosperar. El tratamiento eficiente de las quejas será considerado como una estrategia que la empresa sólo utiliza cuando todo va bien y no como un acercamiento básico, inviolable, al mercado.

Una vez más, si el acercamiento se considera como una medida que se toma de manera intermitente, los empleados desarrollarán la actitud de: “¿Qué más hay de nuevo? Esperemos un poquito más y esto también pasará”. Muchas empresas inician programas de calidad pero los abandonan apenas se presentan otras demandas. Si la satisfacción del cliente no es considerada como el núcleo de la empresa, cuando en realidad es el motivo por el que una empresa sigue adelante, los empleados nunca conseguirán responder adecuadamente a las quejas.

Nuestra experiencia al trabajar con decenas de empresas es que las que triunfan no tratan este proceso como un programa de un solo paso, sino como un proceso integrado dentro del proceso de desarrollo global de la empresa. Estas empresas también entienden que un simple seminario, los lemas pintados en las paredes o impresos en las tazas de café, o un anuncio por parte del gerente general de que es importante responder bien a las quejas, no van a conseguir resultados. John Rock, gerente general de la división Oldsmobile de General Motors, expresa nuestros sentimientos al respecto cuando describe la frecuencia con que es posible equivocarse al hacer declaraciones de la misión de una empresa: “Un montón de individuos se quitan sus corbatas y abrigos, se pasan tres días en la habitación de un hotel y ponen un montón de palabras bonitas en una hoja de papel; después, vuelven a su oficina como de costumbre”.

Generalmente, los cambios de las culturas organizacionales o los programas de mejoramiento consisten en decenas de pequeños proyectos emprendidos por decenas de equipos a través de la organización. Los líderes de las empresas tienen que proporcionar la dirección, el apoyo económico y la motivación para inspirar toda esta actividad.

Concentrarse en las quejas es una manera de trasladar la responsabilidad desde áreas extremadamente estrechas y especializadas, como producto, servicio, finanzas y administración, y conseguir que todos los empleados se concentren claramente en el cliente. ¿Qué valora el cliente? ¿Cómo puede la empresa satisfacer las necesidades del cliente? ¿Qué quieren los clientes? Y ¿cuándo no se satisfacen las necesidades de los clientes? ¿Existe algún modo de conseguir más información de los clientes para que la empresa pueda ir modificando su política de manera que logre prestar un mejor servicio?

Siete pasos para la implantación

En una sola noche no se puede crear una organización receptiva a las quejas. Esto puede llegar a ser tan complicado que podría ser indispensable rehacer estructuras internas. Para las empresas que están haciendo un esfuerzo con respecto a la calidad total, el tratamiento de las quejas puede ser considerado como parte de tal esfuerzo. Los clientes nos preguntan cuál es el paso siguiente a su programa de control total de calidad. La creación de una organización receptiva a las quejas puede ser ese paso. Aquellos lectores que han participado en programas de control total de calidad pueden reconocer que los siguientes pasos son similares a los necesarios para desarrollar un programa de mejoramiento de la calidad:

1. Prepararlo con antelación.
2. Asegurarse de que cuenta con el compromiso de la dirección.
3. Redactar una política de tratamiento de las quejas.
4. Procesar las quejas con el sentido de labor de equipo.
5. Preparar al personal.
6. Elaborar un manual de procedimiento.
7. Mantener el impulso.

Hemos escrito estos pasos en voz activa para describir una organización activa en el proceso de implantación de un sistema empresarial receptivo a las quejas.

1. Prepararlo con antelación.

La empresa organiza un equipo de implantación formado por miembros de la alta gerencia de la empresa y de diversos departamentos. Como este equipo es muy visible, la empresa tiene mucho cuidado al elegir a sus miembros. Los miembros del equipo son líderes naturales, bien apreciados y que creen en el tratamiento de las quejas como una estrategia eficaz para cultivar más clientes. El equipo de implantación prepara un plan de acción que incluye algunos de los siguientes pasos preparatorios:

- Investigación interna de los datos disponibles respecto a servicio al cliente y satisfacción del cliente. ¿Dónde se encuentra nuestra empresa hoy?, ¿cuántos clientes perdemos?, ¿por qué? Las respuestas a estas preguntas básicas forman parte de la preparación para el cambio.
- Una auditoría del personal, para comprender los principales supuestos de su cultura de quejas actual. Las preguntas formuladas incluyen algunas de las siguientes:

¿Cuál es la actitud básica de nuestro personal con respecto a las quejas?

¿Cómo animamos a nuestros clientes para que se quejen?

¿Nuestros clientes tienen la impresión de que sus quejas son bien recibidas?

¿Cómo responden nuestros empleados a las quejas?

¿Ofrecemos la formación adecuada para respaldar una política desarrollada de manejo de las quejas?

¿Qué grado de autoridad tienen nuestros empleados para responder a las quejas?

¿Estamos dispuestos a cambiar como consecuencia de las observaciones de nuestros clientes?

¿Recompensamos los comportamientos que muestran un tratamiento positivo de las quejas?

¿Respaldan nuestras políticas y sistemas de servicio el tratamiento eficiente de las quejas?

¿Cuánto sabemos acerca de nuestros clientes?

¿Cómo respondemos a las quejas internas?

- El programa de quejas se promueve internamente. El personal es consciente de que es preciso mejorar el modo de resolver las quejas de los clientes.
- Se toma una decisión en torno a las mediciones de las quejas, a la que habrá que seguirle la pista. Una vez analizados los datos relativos a las quejas, el equipo de implantación empezará a identificar áreas problemáticas que se pueden resolver con rapidez y problemas que necesitan una intervención a largo plazo (por ejemplo, una tienda puede querer seguirles la pista a

todas las devoluciones — por qué, cuándo y con qué frecuencia se realizan las devoluciones. Un servicio de jardinería podría desear seguirles la pista a los tipos de quejas, a la frecuencia con que se formulan, al lugar y al motivo. Un hospital podría llevar registro de las quejas relativas a cuestiones de atención médica versus las relativas a relaciones humanas. Un hotel podría registrar las quejas de distintos departamentos y de los huéspedes que pasan largas temporadas en el hotel, frente a las de aquéllos cuyas estancias son muy breves). El equipo de implantación hace una revisión intensiva de todo lo que se puede medir en relación con las quejas y después elige cinco o seis parámetros sobre los cuales centrarse.

2. Asegurarse de que se cuenta con el apoyo de la gerencia.

- La gerencia de la empresa dirige el proceso de implantación demostrando su compromiso con el trabajo del equipo de implantación.
- Los mandos intermedios y los supervisores de primera línea se comprometen con el proceso. Como son ellos quienes van a dar autoridad a la primera línea de la organización, se responsabilizan del proceso y son evaluados en relación con su propio comportamiento respecto a las quejas.
- La gerencia de la empresa envía indicaciones apropiadas de apoyo (elogios y comportamientos modelo) para dar autoridad a los mandos intermedios y a los supervisores de primera línea. Si los mandos intermedios o los supervisores de primera línea tienen miedo de que les echen la culpa de cualquier error en el tratamiento eficiente de las quejas, no delegarán autoridad a sus propios empleados.

- El equipo se anota algunos éxitos en los inicios del proceso de implantación. Consigue esto centrándose en un área de la empresa en la que el equipo de implantación sabe que hay buenas relaciones de trabajo entre el personal y los clientes. Un pequeño grupo de empleados establece un puesto de recepción de quejas. Este grupo recibe asesoramiento para identificar soluciones de respuesta a las quejas; después el equipo empezará a hacer publicidad de los éxitos del grupo. Esto incluye cartas de reconocimiento de los clientes a los que se ha prestado ayuda, anécdotas de recuperación de clientes significativos y mejoría de los datos sobre quejas. El grupo debe hacer una exposición ante la empresa para hablar acerca de sus logros.

3. *Redacte una política de tratamiento de las quejas.*

- Si no hay una política formal de tratamiento de las quejas, el equipo debe redactarla. Se podría utilizar, si esto facilita las cosas, una variación de la política de TMI, reproducida en el capítulo 10. El equipo determina los ajustes oportunos de las políticas existentes con el fin de proyectar su propia filosofía con respecto a las quejas.
- El equipo ajusta las prácticas organizativas que desalientan las quejas. Éste es un proceso continuo; el cliente que se queja le ayuda a descubrir qué sistemas no le sirven bien.

4. *Haga que los equipos procesen las quejas.*

- Los equipos o departamentos elaboran listas de las quejas más frecuentes que reciben y posteriormente las entregan al equipo de implantación para su análisis.
- El equipo de implantación intenta comprender lo que está ocu-

riendo mediante el análisis de las listas departamentales y de los equipos, y trata de identificar modelos o problemas interdepartamentales que los equipos individuales o los departamentos probablemente no hayan podido identificar.

- El equipo de implantación prepara planes de acción dirigidos a motivar a los clientes para que se quejen, elimina todas las barreras que obstaculizan las quejas, hace que los clientes se sientan apreciados cuando se quejan y desarrolla procedimientos para que las quejas se puedan resolver con celeridad y competencia. Es fundamental que los departamentos y los equipos apoyen con entusiasmo la filosofía abierta a las quejas, por lo que el equipo de implantación también se ocupa de este tema.
- Se capacita al personal respecto al modo de tratar las quejas. El equipo configura los detalles de las autorizaciones y la dirección de la empresa los apoya.
- Informar a todos los miembros nuevos de este aspecto de la empresa.
- El proceso de tratamiento de las quejas se controla en forma continua; las correcciones y adaptaciones se disponen de inmediato y posteriormente se comunican a toda la empresa.

5. *Capacite al personal de su empresa.*

- Toda la empresa debe recibir formación en cuanto al tratamiento eficiente de las quejas; algunos miembros del personal deben asistir a seminarios, mientras otros se formarán por vías alternativas. La formación no se abandona al azar; a pesar de que algunos empleados pueden ser muy comprensivos y eficientes en situaciones ordinarias, probablemente necesitan formación para afrontar situaciones particulares.

- Al finalizar los seminarios los miembros del personal de la empresa reciben material escrito apropiado que podrán consultar en el futuro.
- Los empleados preparan un plan de acción; hacen una lista de todo lo que van a hacer para procesar las quejas de manera más eficiente. Los gerentes y supervisores incorporan estos puntos en los registros de desempeño individual del personal.

6. *Elabore un manual de procedimientos.*

- Los empleados elaboran un *manual de quejas* que contiene lo siguiente:
 - una lista de aspectos por comprobar para el tratamiento eficiente de las quejas;
 - procedimientos para controlar la satisfacción del cliente;
 - sugerencias sobre cómo los equipos o departamentos pueden estimular o conseguir que sea más fácil quejarse;
 - sugerencias sobre cómo los equipos pueden estar al tanto de las quejas, y
 - sugerencias acerca de cómo los equipos y departamentos pueden utilizar las quejas en el proceso de desarrollo de la calidad.

7. *Mantener el impulso.*

- Hablar con regularidad sobre las quejas de los clientes en las reuniones de la empresa. El equipo de implantación selecciona recortes de prensa y otras informaciones relevantes y las envía a la gerencia con el fin de que ésta tenga algo específico de qué hablar en las reuniones de personal.

- El equipo de implantación coordina intercambios interdepartamentales regulares de listas y otros instrumentos.
- Compartir los éxitos. Promover los resultados en publicaciones locales, en tableros de anuncios o en comunicados internos.
- Recompensar el tratamiento satisfactorio de las quejas mediante anuncios en las reuniones o bien mediante comentarios en publicaciones de la empresa. Premiar con bonificaciones el tratamiento eficiente de las quejas, pero sin que esto dependa de la reducción del número de quejas.
- Mantener a la dirección de la empresa como parte visible del proceso que asegura la satisfacción del cliente.
- Asegurarse de que todo este procedimiento también se aplique a las quejas internas. Todo el mundo tiene la oportunidad de mejorar su negocio exigiendo calidad dentro de la empresa.