



Palmira López-Fresno
 Presidenta del Comité de
 Servicios de la AEC
 Vicepresidenta de la AEC
 Experta Europea en
 Cooperación Internacional
 (proyecto PRACAMS,
 Centroamérica)

Palmira López-Fresno es autora de los libros *Gestión de las reclamaciones. De la insatisfacción a la fidelidad* y *Gestión de las Reclamaciones. Convierta en oportunidades las reclamaciones de sus clientes*.

Gestión de las quejas

Quince recomendaciones del servicio

La atención al cliente ha cobrado una nueva dimensión con la irrupción y fuerte desarrollo de las redes sociales.

Estos medios de comunicación, denominados medios de comunicación social interactiva o medios de comunicación interactiva (*social media* en inglés), han cambiado la comunicación entre las personas y entre las organizaciones y las personas. Amplían el impacto del *marketing* boca-oreja, a la vez que lo hacen fácilmente medible y, por lo tanto, rentabilizable. Escuchar al cliente es ahora más importante, barato y sencillo que nunca. Sin embargo, estos medios introducen a su vez riesgos que hemos de considerar para utilizar de manera eficaz y eficiente el fuerte potencial que representan.

En el ámbito de la voz del cliente, y ciñéndonos a las quejas, los medios de comunicación social interactiva han contribuido a cambiar en muy gran medida su recepción y gestión, por cuanto:

- Son canales no controlados por la organización. Una persona puede hacer

un comentario negativo hacia la organización en cualquier blog, muro, *tuit*, etc., y no hacerlo en los medios que la organización pone a su disposición.

- No se trata de quejas o reclamaciones formales, sino en general de comentarios quejosos, en mayor o menor medida encarnizados y directos, sin que el cliente escriba necesariamente una reclamación formal.
- No se dirigen a la organización, sino a la audiencia del lugar en que son publicadas y, con ello, a la sociedad en general.
- Permiten la expresión inmediata de los sentimientos. Expresión que es más emocional y que puede no ser sólo verbal, sino venir acompañada de evidencias en forma de fotografías o vídeos.
- Multiplican de manera viral la resonancia que tienen en otros clientes, “contaminando” la reputación de la organización.

Ante esta realidad, la calidad de servicio, la “auténtica” calidad de servicio, es



en las redes sociales para una buena calidad

mostrar que está conectado. Ser un buen gestor en los medios de comunicación social interactiva requiere destreza en el manejo de las herramientas digitales, pero también, y como fundamento, la aplicación de la ética, la racionalidad y el conocimiento.

4. *Identifique el perfil del cliente y el nivel de difusión de la queja.* Para ello:
 - Registre la hora en que la persona realizó la primera queja.
 - Identifique al cliente a través de sus registros (VIP, cliente frecuente, cliente puntual, cliente problemático...). En su mensaje podrá percibir el grado de credibilidad.
 - Si el cliente no está en sus registros, ábrale una ficha: nombre, hora de la queja, naturaleza de la misma, medio en que la transmitió, etc.
 - Verifique el nivel de difusión de la queja: pública (en algún *post*); Facebook (¿cuántos amigos tiene? ¿están respondiendo?); Twitter (¿cuántos seguidores tiene? ¿está siendo *retuiteada*?); *post* en su blog (¿es su blog popular? ¿qué otros *posts* tiene?); *post* en el blog de la organización (¿cuándo fue abierta la cuenta? ¿ha comentado algo anteriormente? ¿positivo o negativo?), o en un *post* de otra organización.
5. *Identifique el problema y sus posibles causas.* No puede consumir excesivo tiempo en ello, porque la rapidez de reacción es importante, pero para contactar con el cliente necesita conocer qué ocurrió y, a ser posible, las causas.
6. *Elabore un plan de actuación.* Cualquier respuesta de la organización ha de estar sustentada en un análisis previo y en el diseño de una estrategia de respuesta, aunque no sea la perfecta. En definitiva, “ha de saber qué decir”. Una respuesta

más necesaria que nunca. “Hazlo bien y se distribuirá de forma viral” es el principio que rige el fondo de la comunicación en estos medios. Fundamentos de la calidad de servicio como son respetar al cliente, escucharle, no crear expectativas desajustadas, reaccionar ante el error... son más necesarios que nunca. Ahora sus clientes tienen los medios para hablar “de” o “con” la organización en cuestión de segundos. La organización elige si solamente quiere que hablen “de” ella o quiere que hablen “con” ella. Además, la conversación se produce con unas expectativas de inmediatez y brevedad muy elevadas. Las habilidades de comunicación y de relación son, pues, imprescindibles.

Le proporcionamos a continuación 15 recomendaciones, en forma de etapas del proceso, para la gestión eficaz de las quejas en los medios de comunicación social interactiva que le permitirán lograr una mayor calidad del servicio:

1. *Asegúrese de que las personas en contacto con el cliente tienen el*

perfil apropiado. La gestión de la voz del cliente es un proceso, se reciba ésta a través de carta, de teléfono, de correo electrónico o de las redes sociales. Y las personas que lo llevan a cabo han de tener la cualificación adecuada y apropiada, donde un buen conocimiento de la estrategia y de los productos de la organización, capacidad de comunicación y relación social, capacidad de empatía y asertividad y un buen sustento ético son aptitudes imprescindibles, que van mucho más allá de utilizar la tecnología como meros “operadores” de las herramientas.

2. *Monitoree la reputación de su organización en Internet.* El objetivo es identificar los potenciales problemas lo antes posible y gestionarlos con el menor daño y mayor beneficio para la reputación de la organización.
3. *Ante una queja, evite ser compulsivo.* Razone antes de actuar; no sucumba al síndrome del “estar ahí” o a la necesidad compulsiva de



impulsiva inmediata sería un grave error. Pero si el fallo es muy grave y el problema complejo, y por ello los criterios y pasos que indicamos a continuación le requieren tiempo, un mensaje del tipo “sabemos que tenemos un problema y estamos trabajando para encontrar una solución” es mejor que no decir nada o que decirlo 10 horas más tarde de que el primer post o mensaje se difundió, pues en ese caso se puede encontrar con una difusión viral de gran alcance.

7. *Contacte con el cliente para parar el sangrado del problema.* Para ello siga las recomendaciones siguientes:

- Utilice para el contacto el mismo medio que utilizó el cliente.
- Deje las emociones a un lado. No permita que éstas le dicten el texto de su mensaje. Por el contrario, responda de modo proactivo y constructivo.
- Escriba un borrador de texto. Asegúrese de que no está conectado. El mensaje ha de indicar muy brevemente qué ha pasado y que lo está resolviendo; emplace al cliente a que se ponga en contacto con usted por *email* o teléfono. Revise el borrador antes de conectarse y enviarlo.
- Nunca entre en la discusión con un cliente ni con la audiencia en un foro público.

En Internet no ser honesto repercute negativamente a medio y largo plazo; recuerde que se trata de foros abiertos y la verdad, tarde o temprano, sale a la luz

- Facilite, a ser posible, una dirección de correo electrónico diferente a la que utiliza habitualmente para evitar que su mensaje se mezcle con las decenas de mensajes que pueda recibir, no lo advierta, y se demore la respuesta, o bien que por alguna razón entre como *spam*.
8. *En la comunicación sea honesto, breve y directo.* En Internet no ser honesto repercute negativamente a medio y largo plazo; recuerde que se trata de foros abiertos y la verdad, tarde o temprano, sale a la luz. Vaya directo al grano, diga qué ha pasado y cómo lo va a resolver. No dé únicamente disculpas; lo que quieren ver sus clientes y la audiencia en general es que es resolutivo y tener la seguridad de que pueden confiar en su organización.
 9. *Establezca soluciones apropiadas para recuperar y reforzar la satisfacción del cliente.* En función de los motivos de la queja, del daño ocasionado, de la difusión que ha tenido y del perfil del cliente, identifique la solución más apropiada a cada caso. Para ello céntrese en las necesidades del cliente, no únicamente en sus peticiones específicas.
 10. *Comunique al cliente la solución y discúlpese en nombre de la organización.* El cliente quiere constatar que la organización es resolutiva, y por tanto que el problema está solucionado o en vías de solución, en cuyo caso ésta va a producirse en el momento X en el lugar Z. Es entonces cuando además debe transmitirle sus disculpas en nombre de la organización.
 11. *Implemente la solución.* Una vez acordada la solución, asegúrese de hacerla realidad y de que el problema queda resuelto en el plazo acordado. Cualquier incumplimiento será percibido por el cliente, y por la audiencia, como una falta de profesionalidad que reincidirá en su insatisfacción.
 12. *Cierre la queja en Internet.* Una vez esté seguro de que el problema se ha resuelto, ponga un mensaje en el mismo lugar donde se inició la conversación y agradezca al cliente la colaboración con usted. Trabaje para ganarse su confianza y su satisfacción con la organización, así como la de otros clientes, actuales o potenciales, que conforman la audiencia.
 13. *Trate de que el cliente manifieste su satisfacción públicamente.* No se quede pasivo a la espera de que decida manifestar su satisfacción con la gestión del problema; influya proactivamente para que actúe de esta manera en el mismo o mismos medios que ha utilizado para manifestar su queja. Los reclamantes pueden ser excelentes embajadores de la marca y relaciones públicas para la organización, siempre y cuando se haya gestionado el problema de una manera altamente efectiva.
 14. *Realice un seguimiento detallado, a nivel interno y en Internet.* Asegúrese de que el problema ha quedado resuelto; si no fuera así, actúe con la mayor rapidez.
 15. *Aprenda de los errores.* De cada queja en particular y de la repetición de las quejas. Una buena monitorización de Internet le facilitará información de gran utilidad para su análisis interno y puesta en marcha de acciones de mejora. ■