

“EL PROFESIONAL DEL TRATO”

Cr. Carlos A. Herman (copyright 2021)

Introducción:

Sabemos que el mundo ha cambiado, Con el tiempo y el avance de la tecnología el cliente ha modificado sus hábitos y comportamientos. Su conducta es más emocional y por ende sus reclamos más exigentes. Se encuentra mucho más informado y se vale de experiencias propias y análogas para decidir una compra o bien realizar un reclamo. Lo observamos a diario incluso en nuestras propias conductas.

En los años 90, el objetivo de cualquier empresa era lograr “un cliente 100% satisfecho”. Sin embargo, en el mundo de hoy, pleno siglo XXI, este paradigma ha quedado obsoleto.

Vivimos en una era en la que es cada vez más difícil lograr la lealtad del cliente, quien considera que muchos otros proveedores o empresas pueden dejarlo 100% satisfecho. Por tanto, es lógico que exija aún más de la empresa u organización en la que ha depositado o depositará su confianza para satisfacer sus deseos y necesidades.

Por su parte, la empresa está obligada a aceptar el desafío de elevar sus prestaciones en toda la escala organizacional no solo para satisfacerlos o retenerlos, sino para exceder sus expectativas. Una década atrás, nadie pensaba en que sería necesario sorprender a un cliente para retenerlo, fidelizarlo y obtener más clientes en un entorno globalizado y digitalizado. Vale una opinión positiva o una negativa de un cliente en una red social para sembrar percepciones de certezas o desconfianza respecto de una empresa, de sus productos y servicios, de su atención al cliente o bien de todas ellas.

En un pasado cercano, los clientes venían a comprar nuestros productos y servicios.... Hoy hay que salir a buscarlos , fidelizarlos y sorprenderlos. Es decir, entre el juego clientes-empresas, todas las fichas están subvertidas. Pocos años atrás, el poder residía en la empresa que proponía productos y servicio. Hoy es el cliente el que elije y exige, entonces es preciso asumir que el poder se encuentra en manos del cliente.

Toda empresa que pretenda retener, fidelizar y obtener más clientes, deberá concentrarse en tres aspectos clave que constituirán el medio para alcanzar dichos fines.

- 1) Brindar un trato al cliente en lugar de atenderlo.**
- 2) Generar un vínculo de lealtad con él.**
- 3) Sorprenderlo; brindar al cliente aquello que no espera recibir y que lo perciba como una experiencia.**

Nace la nueva corriente vigente en el mundo, que impulsa a las empresas a estar a la altura de las elevadas exigencias del cliente: “El Customer Experience”, (CX) o Experiencia de Cliente.

El “CX”, exige a cada integrante de una organización a actuar proactivamente y habitualizar la predisposición y la actitud de brindar una verdadera experiencia a cada cliente, de modo tal que el mismo piense y sienta que la empresa se desvive por satisfacer sus necesidades y exceder sus expectativas.

Esta predisposición y actitud mancomunada de la empresa y de cada integrante de la organización implica comprender que no basta solo con satisfacer las necesidades del cliente, sino que además exige brindar tres valores esenciales que tienen que ver con el trato que el cliente espera recibir de la organización para sentirse sorprendido y no solo satisfecho:

- 1. Ser considerado y reconocido de modo tal que dicho trato lo considere una experiencia positiva.**
- 2. Que la confianza que obtiene la empresa por parte del cliente se gana diariamente por todos y cada uno de los integrantes de la organización día tras día.**
- 3. Ser tratado con Calidad y Calidez.**

Este nuevo paradigma, se pone a prueba con mayor vigor cuando el cliente realiza un reclamo o una queja, y quien cumple la función de gestionar dichas quejas y/o reclamos, tendrá que contar con habilidades especiales que le permitan brindar una experiencia al cliente, sea cual fuese las circunstancias, el motivo o la legitimidad del reclamo.

Es preciso comprender que el Customer experience (o experiencia de cliente) exige una modificación estructural en la forma de pensar de las altas gerencias, tanto de empresas como de corporaciones, quienes deberán internalizar el siguiente axioma:

No se gestiona un reclamo, se “trata” a un cliente respecto de un reclamo, de modo tal que dicho trato, sea considerado por el cliente como una experiencia.

Quien gestiona las quejas y los reclamos, tiene que devenirse en un profesional del trato si pretende brindar una verdadera experiencia al cliente, y serán al menos tres maestrías que pondrá en juego con todos y cada uno de los reclamos y/o quejas.

ATENCIÓN VS. TRATO.

En los tiempos en que se concebía como el paradigma de excelencia un cliente 100% satisfecho, La atención de un reclamo, consistía en que el gestor comprendía la naturaleza de la insatisfacción del cliente y accionaba para procurar su solución con el objetivo de satisfacerlo. (asumiendo que el reclamo fuera procedente y el cliente tuviera la razón).

La atención a un cliente, es una cadena que tiene solo dos eslabones: El gestor comprende el reclamo (eslabon 1) y si es procedente, se concentra en la solución y acciona. (eslabon 2).

En cambio el Trato al cliente, requiere de un protosistema, una forma de pensar de aplicación práctica por parte de quien gestiona el reclamo, en el cual comprende el motivo del reclamo, trata al cliente con respecto a él y luego lo motiva y lo induce a aceptar la solución. Estructurará su accionar en cuatro eslabones de una cadena que tendrá en consideración al gestor (eslabon 1) sus habilidades de relación con el cliente (eslabón 2) para propiciar un trato (Eslabon 3) que le brinde una experiencia (eslabon 4) constituyendo de ese modo el protosistema de gestión del trato.

ATENDER Y TRATAR A UN CLIENTE NO ES LO MISMO:

Estudiaremos las diferencias entre atención y trato al cliente con el siguiente ejemplo de atención:

Cliente: “La mercadería que importé aún no la he recibido y la fecha de entrega pactada con nosotros es para el día de hoy..

Gestor: “Señora, Nosotros no tenemos nada que ver, la mercadería sigue en el puerto de Malasia porque hay un tifón, no podemos hacer nada salvo esperar.. la mantendremos al tanto cuando pueda zarpar el buque..”

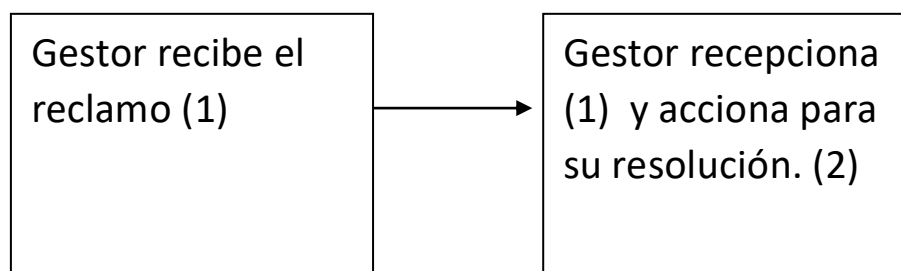
Aquí se notan claramente los dos eslabones. El reclamo del cliente y la postura del gestor que explica los motivos por los cuales sus expectativas fueron y siguen insatisfechas.

La cadena de atención al cliente se compone de dos eslabones en los que el cliente tiene mínimamente cuatro opciones:

- 1) Simplemente aceptar las condiciones impuestas por el gestor.**
- 2) Aceptar el incumplimiento por parte de la empresa y manifestar su insatisfacción.**
- 3) Cualquiera de las dos anteriores sumadas al castigo a la empresa no volviendo a comprarle o contratarlo.**
- 4) Revertir la compra o aceptarla si no queda más remedio y cambiar de proveedor para próximas compras.**

La atención al cliente tiene en su cadena dos tramos, porque se concentra en el reclamo y en su solución, obviando el trato al cliente y esa gestión no significa tratar al cliente respecto de su reclamo y menos brindar una experiencia de cliente.

Los dos eslabones de la atención al cliente:



GESTIÓN DEL TRATO AL CLIENTE:

Supongamos el mismo ejemplo, pero en este caso, considerando el trato al cliente:

Una de las funciones del profesional del trato es anticiparse al reclamo cuando sabe de antemano que las expectativas del cliente serán insatisfechas. Le informará que la empresa por x motivo, no podrá cumplir lo pactado, y propondrá o bien el tiempo en que cumplirá con el cliente o bien mantenerlo informado hasta que dicho cumplimiento se produzca.

Supongamos que el profesional del trato no pudo anticiparse o bien lo omitió, lo cual es una falta grave a su función. Igualmente frente al reclamo, actuará brindando un trato al cliente que le proporcione una experiencia. Y esto último es ciertamente lo más difícil. La experiencia se proporciona cuando se le anticipa al cliente que se defraudará su expectativa. Es mucho más difícil brindarle una experiencia cuando el cliente realiza el reclamo, por tanto se concentrará en brindar el mejor trato posible poniendo en juego todas sus habilidades de comunicación.

Volviendo al ejemplo anterior:

Cliente: “La mercadería que importé aún no la he recibido y la fecha de entrega pactada con nosotros es para el día de hoy..

Gestor: “Comprendo, permítame su nombre por favor....”

Cliente: “Silvia Pereira”

Gestor: “Silvia, permítame explicar la situación... Lo que ocurre es que hay ciertamente hay un tifón en Malasia que retrasó la salida de la mercadería y se nos informó recientemente. lo importante es que la mantengamos informada ni bien tengamos la información que la situación climática haya cambiado..me explico Silvia?....Permítanos saber si podemos contactarnos con usted a este teléfono...09X-XXXXX...”

Vamos a decir, que los elementos que conforman una situación típica que requieren la gestión de un profesional del trato al cliente en su

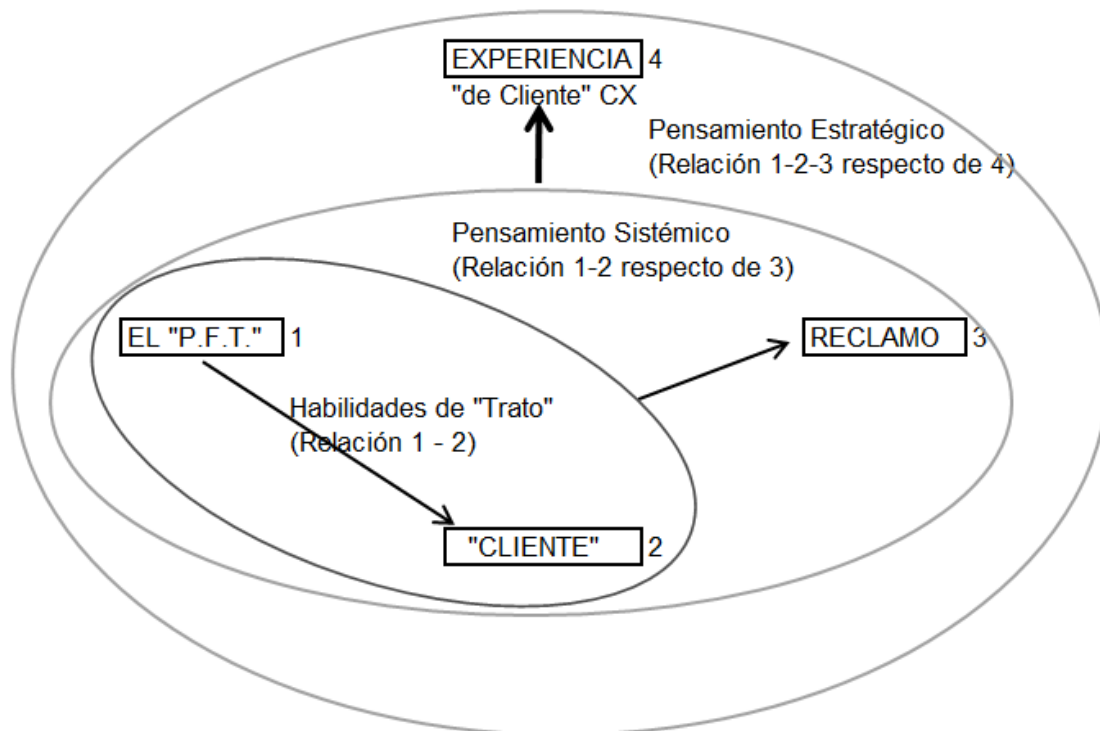
reclamo incluyen 4 aspectos que conforman el “protosistema” (O sistema mental) de dicha gestión.

- 1) “Un profesional (PFT), quien utilizará sus habilidades de comunicación con el objetivo de brindar un trato a
- 2) “El Cliente” , respecto de un
- 3) “Un reclamo”, realizado por este, brindando un trato profesional, que le permita al cliente considerarlo una
- 4) “experiencia” que exceda sus expectativas.

El PROTOSISTEMA, Exige al P.F.T, el desempeño y desarrollo de habilidades o maestrías que incluyen el diestro manejo de las relaciones entre:

- 1) El Gestor: sus maestrías y habilidades.
- 2) El “Trato” con el cliente con el objetivo de establecer un vínculo.
- 3) La gestión del reclamo en todas sus etapas.
- 4) La experiencia de cliente.

Gráficamente, el protosistema de la gestión del trato, requiere la interrelación de estos cuatro aspectos que son los siguientes:



Vamos a analizar el Protosistema, la secuencia o camino de la Gestión del Trato: (que considera la Relación de los puntos 1 a 4)

Cómo hemos dicho, la figura del Gestor del Reclamo concentrado en la solución del mismo y compuesta de dos eslabones, quedó obsoleta frente al nuevo paradigma: la gestión del trato al cliente respecto de su reclamo.

Funcionamiento del protosistema de la gestión del trato.

El P.F.T., consciente de sus propias habilidades y maestrías, (Relación 1-1) comenzará a gestionar el Trato con el cliente, poniendo en ejercicio todas su habilidades de relación orientadas a generar un vínculo con el cliente (Relación 1-2) para conducir, influir y motivar el cliente a aceptar la solución del reclamo en cuestión, (Relacion 1-2 , respecto de 3). Esta última, requiere que el P.F.T tenga un pensamiento sistémico. Piensa en la relación PFT – Cliente - reclamo (Relación 1-2-3) como un sistema, culminando con la técnicas y habilidades necesarias para brindar una experiencia de cliente (Relación 1-2-3 respecto de 4) creando el Protosistema de la gestión del trato.

Para trabajar profesionalmente dentro del protosistema, el profesional del trato deberá poner en juego tres maestrías:

LAS TRES MAESTRÍAS DEL PROFESIONAL DEL TRATO:

- 1) Un profundo conocimiento de su función.**
- 2) Dominio de Habilidades de comunicación**
- 3) El dominio del tablero táctico de gestión (Actuación en los 16 cuadrantes de la gestión del cliente)**

Estudiaremos cada una de estas tres maestrías.

1) La Función del Gestor del Trato al cliente en su reclamo.

La primer maestría del profesional del trato es tener un profundo conocimiento de su función.

Las principales funciones del profesional del trato a saber son tres:

A.1. Brindar una experiencia de cliente.

A.2. Anticipación al reclamo.

A.3. Priorización y resolución.

Las analizaremos a continuación:

A.1. Para brindar una experiencia de cliente, es preciso ser diestro en el trato y especialmente en las habilidades de comunicación (tercer maestría.). Sea cual fuere la legitimidad del reclamo, el cliente tiene que percibir que ha recibido un trato que considere una experiencia.

A.2 Anticipación.

Una de las funciones fundamentales que requieren tanto un hábito como una actitud por parte del profesional del trato es la anticipación del gestor del reclamo a informar al cliente que una expectativa será defraudada ni bien es conocedor del hecho. De no anticiparse, será el cliente quien efectúe el reclamo y no recibirá una buena experiencia si se ve en la obligación de efectuar su queja.

Cuando el profesional del trato se anticipa al reclamo, está actuando proactivamente informando al cliente la situación que defraudará una expectativa brindándole trato y reconocimiento a su persona. El respeto al cliente es la base de cualquier trato y es respetar al cliente informarle que no será posible el cumplimiento pactado por parte de la empresa explicando los motivos y brindando una comunicación profesional.

Esperar el reclamo cuando se conoce el hecho que defraudará una expectativa, pondrá al gestor del trato en una posición defensiva y reactiva, pudiendo brindar igualmente un trato profesional, pero con una oportunidad mínima de brindar una experiencia de cliente.

Si un cliente, realiza un reclamo que el profesional del trato sabía con antelación que ocurriría, el gestor falló en el cumplimiento de una de sus funciones fundamentales que es la de anticiparse al reclamo, informando oportunamente al cliente la situación que le daría origen al potencial reclamo y de la cual era conocedor.

A.3 Priorización y resolución.

Según la definición de Stephen Covey, priorizar quiere decir poner primero lo primero.

En su función de priorizar el orden en que resolverá y gestionará los reclamos, el gestor del reclamo, tendrá en cuenta dos criterios básicos:

- 1. El valor defraudado.**
- 2. La importancia y la urgencia del reclamo.**

Si bien las funciones principales del profesional del trato son tres, brindar una experiencia de cliente, anticiparse al reclamo, y priorizar los reclamos para brindar soluciones, existen al menos 9 conceptos básicos que tendrán que ser tomados en cuenta para una gestión exitosa, a saber:

- 1) Que el cliente reclama a la empresa cuando cree, piensa o siente que sus expectativas han sido defraudadas.**
- 2) Que ante todo un profesional sabe escuchar al cliente, y escuchar no es esperar el turno para hablar, sino estar en condiciones de repetir palabra por palabra lo que el cliente le acaba de decir y con las propias palabras del cliente.**
- 3) Que en su función actúa como receptor de dicho reclamo que se produce entre el cliente y la empresa que vende un producto o brinda un servicio. No es un protagonista sino un nexo entre ambos que propinará un trato al cliente respecto de su reclamo.**
- 4) Que jamás toma un descargo del cliente de modo personal.**
- 5) Que el profesional del trato no reacciona, sino que acciona.**
- 6) Que jamás habla mientras el cliente lo hace. Escucha y espera.**
- 7) Que para la gestión del trato al cliente en su reclamo, es preciso que actúe adultamente dejando de lado su propio Ego.**

Para muchos gestores de reclamos, este cuarto punto, no es tenido en cuenta. Recibe el estímulo como algo personal, un ataque a su persona cuando en realidad, un profesional del trato en su inteligencia de contexto tiene que tener bien en cuenta los tres primeros puntos para evitar caer en el cuarto innecesariamente.

Ingresar en una lucha de egos significaría que el funcionario no está comprendiendo que trabaja para un sistema mayor al cual debe proteger sin ingresar en lo que denominaremos “Zona de fuego”.

Esta zona de fuego, se produce cuando ambos interlocutores, gestor y cliente, se comunican en primera persona.

Es frecuente escuchar fraseos similares al siguiente: “Usted me dijo... – No es así, yo le dije...” convirtiéndose la conversación en una disputa personal entre dos personas con diferentes puntos de vista sobre alguna materia, en este caso un reclamo.

Cuando un gestor actúa reactivamente provoca un auténtico atentado contra el trato cuando se expresa de la siguiente manera : No le permito ...A mi no me hable así ...Usted tiene toda la responsabilidad.. le vuelvo a repetir, que son típicas manifestaciones verbales que se realizan en la zona de fuego y pueden provenir tanto del cliente como del gestor del reclamo.

Hablar en primera persona del singular (Yo) seguido del verbo (preciso) es lisa y llanamente ingresar en dicha zona, perdiendo completamente el foco en el trato, y proponiéndose como el blanco de una balacera verbal y emocional innecesaria y contraproducente.

El hecho es que la comunicación está compuesta por transacciones, que constituyen una serie de estímulos verbales, gestuales y tonales entre las personas.

Si una transacción con el cliente, comienza en primera persona (YO) dirigiéndose a la segunda persona del singular (USTED) tendrá como desarrollo un inadecuado manejo de cualquier situación. El funcionario puede perder los estribos por un problema que se plantea entre el cliente y la empresa, en la que el funcionario ciertamente es un “nexo” entre la empresa y el cliente q quien le debe propinar un trato en lugar de proponerse como protagonista como hemos dicho. Tomar el papel de coprotagonista con el cliente, marcándole al mismo los límites de la

comunicación, da a entender que el funcionario no está comprendiendo ninguno de los siete puntos mencionados.

Nadie puede gestionar profesionalmente un reclamo si ingresa en la zona de fuego con el cliente. (USTED – YO / YO – USTED)

Supongamos este diálogo:

Cliente: Usted me dijo que la mercadería me llegaría hoy!

Gestor: YO no le prometí nada!

Cliente: USTED es un irresponsable y me las va a pagar!

Gestor: USTED no es nadie para hablarme de ese modo!

En la Zona de fuego, es inviable realizar cualquier gestión proactiva hacia una solución.

Surgirá de ese modo un octavo y un noveno aspecto:

- 8) El funcionario se concentrará en comprender al cliente, escucharlo y entenderlo mientras realiza su reclamo, sin interrumpirlo.
- 9) Se concentrará en la solución mientras el Cliente realiza su reclamo, y cuanto mayor es el tiempo que el cliente invierte en hacer catarsis y/o manifestaciones emocionales, mayor es la concentración del profesional del trato en encontrar la solución al reclamo y formular las mejores técnicas comunicaciones para brindar un trato que el cliente considere una experiencia.

Volvamos al ejemplo, pero esta vez considerando que el gestor, trata al cliente respecto de su reclamo:

Cliente: Usted me dijo que la mercadería llegaría hoy!!!, al final ustedes no cumplen con sus promesas.. no me mantienen informado, son desprolijos, no les importa nada informarme de lo que está ocurriendo ”

Gestor: Marcos, comprendo. Lo que ocurre es que la mercadería se encuentra en Malasia debido a un tifón, ciertamente es una demora. Lo importante es que lo mantengamos informado ni bien cambie la situación climática, me explico Marcos?....

Tendemos a pensar que la catarsis o el descargo emocional del cliente le juega en contra a quien gestiona el trato del cliente respecto de su reclamo, cuando en realidad es todo lo contrario.

Más tiempo invierte el cliente en quejarse y manifestarse emocionalmente, más tiempo tiene el funcionario para escucharlo atentamente sin interrumpir, elaborar la respuesta más adecuada y acorde para poder brindarle la mejor solución y la tan buscada experiencia.

El funcionario que actúa en forma reactiva no elaborará su mejor respuesta con vistas a la solución, ya que ha perdido de vista el objetivo, ingresando en la zona de fuego con el cliente. Y muchas veces es el cliente quien la propone (Ustedes son.. Usted me dijo... etc)

La vieja regla que dice para jugar hacen falta dos, es aplicable y vigente.

El profesional del trato actúa en forma activa, escuchando, comprendiendo, y organizando internamente la respuesta más adecuada conforme a la situación a resolver sin perder la empatía necesaria para continuar con el trato al cliente. El destrato comienza cuando el Gestor se concentra en el problema y su solución, olvidando la persona del cliente como principal objetivo. Pierde de vista “el trato”. Como veremos, el trato comienza por llamar al cliente por su nombre, comprenderlo y luego entrar en la zona de aceptación del cliente explicando que “lo que ocurre” (generalmente se aduce a lo que está impidiendo resolver el reclamo, a lo que llamaremos 3er cuerpo) para luego mencionar “lo importante” (que propone una solución o una espera) para cerrar con un pregunta con el objeto de obtener un “SI” de parte del cliente...”Me explico Marcos?”...

Esta estructura comunicacional, la denominaremos Llave técnica de desafectación de conflictos, que más adelante abordaremos en su segunda maestría; las habilidades de comunicación. El profesional del trato debe saber perfectamente cuales son los axiomas para brindar una experiencia de cliente que sea activa y no reactiva:

Los Axiomas a tener en cuenta por el profesional del trato son Siete:

- 1. Reaccionar impide gestionar.**
- 2. Para gestionar se precisa saber escuchar.**
- 3. La escucha conlleva a comprender.**
- 4. La comprensión permite empatizar.**
- 5. La empatía es el sostén del trato**

6. El trato permite la aceptación de la acción proactiva del gestor por parte del cliente.
7. La aceptación de la acción proactiva, permite brindar una experiencia de cliente.

Un funcionario reacciona inexorablemente, cuando ha convertido el reclamo recibido como algo personal.

Esta reacción se manifiesta tanto en su tono de voz, sus velocidades y volumen de entonación, su contenido emocional en las palabras utilizadas, tanto verbales como escritas. Los emails, mensajes de whatsapp, etc, también tienen un contenido emocional que el cliente percibe. Y generalmente no se equivoca en su percepción.

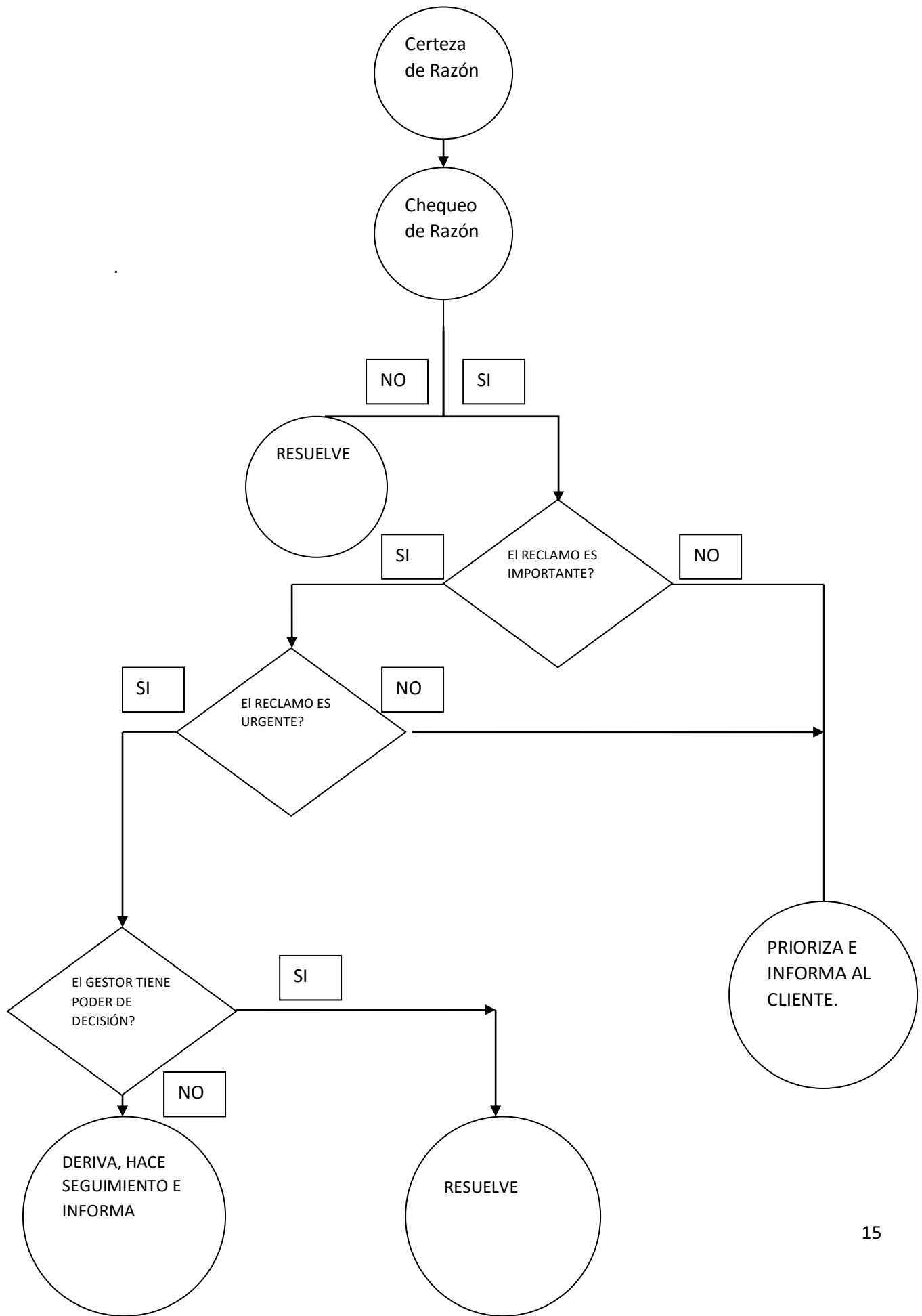
El profesional del trato evita determinadas palabras o sentencias que solo pueden estar en boca del cliente, jamás en la propia. Por ejemplo la palabra pero, siempre se encuentra en boca del cliente y jamás en la del gestor. Tampoco le dirá le repito, le reitero y estructuras que no propiciarán ningún trato ni experiencia.

Estas palabras, frases y estructuras gramaticales, serán analizadas en profundidad cuando abordemos su segunda maestría, sus habilidades de comunicación.

El profesional del trato en su función, trabaja en forma esquemática, y seguirá un procedimiento que sea asertivo al momento de tratar al cliente respecto de su reclamo. En el siguiente esquema analizaremos el camino crítico que sigue el gestor del trato, el cual analizaremos por partes o tramos.

Gráficamente

Camino crítico de acción del Profesional del trato:



Analizaremos el presente esquema que permite al gestor priorizar el orden de resolución de un reclamo.

Existen 4 axiomas fundamentales, que el gestor del reclamo tendrá que tener en cuenta al momento de priorizar un reclamo:

- 1. Lo que es Importante para la Empresa también lo es para el Cliente.**
- 2. Lo que es importante para el cliente, no siempre lo es para la empresa.**
- 3. Lo que es Urgente para la Empresa, también lo es para el cliente.**
- 4. Lo que es Urgente para el Cliente, no siempre lo es para la empresa.**

Cuando el gestor del reclamo toma contacto con la situación tendrá que hacer lo que llamamos un “Chequeo de Certeza”, el cual le permitirá tomar la decisión acerca de si es preciso chequear si procede el reclamo o no. Es decir, si la situación por la cual se reclama requiere de una certeza de razón por parte del funcionario con el objeto de saber si el reclamo es procedente o no.

No obstante, habrá una instancia de chequeo o bien no será necesario.

Ejemplo:

El padre de un paciente se presente en emergencias y a los gritos expresa

“Hace media hora que mi hijo se encuentra en emergencia con una fractura expuesta y todavía no lo fue a ver ningún médico!!!!”

El funcionario dirá a lo sumo “permítame”, se levanta inmediatamente de su asiento y le dice al Señor,,, acompáñeme por favor... va a la sala de emergencias y busca a un médico. No existe la posibilidad del chequeo de certeza porque acaba de ver al paciente que hace media hora espera por un médico.

En el caso que una persona exige que se le cambie un producto, porque dice que está en garantía, el funcionario tendrá que chequear si ciertamente es así. Corresponde una instancia de chequeo.

Ejemplo de chequeo de certeza:

Cliente: “No puede ser, yo tengo la cuota al día!”

Gestor: “Comprendo María, permítame chequear los registros”

En la mayoría de los casos frente a un reclamo es menester que el gestor del reclamo efectúe un chequeo de certeza.

Supongamos que el funcionario no pudo anticiparse al reclamo, será necesario que evalúe si el reclamo es importante o no.

Partimos del hecho que un reclamo presupone un compromiso contractual entre el cliente y la empresa.

Un reclamo es considerado importante cuando:

- 1) La empresa ha defraudado una o varias expectativas del cliente debido a su incumplimiento o un cumplimiento por debajo de los estándares de la firma y del convenio firmado.**
- 2) que la o las expectativas defraudadas por dicho incumplimiento o cumplimiento insatisfactorio, hacen al giro del negocio y a la razón de ser de la empresa. (misión)**
- 3) Si bien el reclamo responde al giro del negocio, la empresa ha cumplido en tiempo y forma y el cliente no tiene razón en su reclamo.**

Asumimos que el reclamo que efectúe el cliente, para él siempre es importante, caso contrario no realizaría un reclamo.

Hemos dicho que el gestor del trato considerará importante el reclamo, cuando se defrauda una expectativa del cliente por incumplimiento por parte de la empresa o bien por brindar un producto o servicio por debajo de sus estándares de calidad. En resumidas cuentas, cuando se entiende que la empresa está fallando en el cumplimiento de su misión y del giro del negocio.

Si una cliente, reclama a la empresa porque la alfombra que compró le llegó manchada y pide su reemplazo, el reclamo será importante, porque responde el giro del negocio, y la misión de la empresa es precisamente la venta de alfombras.

Si una empresa de venta de productos de gimnasia, recibe un reclamo de un cliente que ha pagado por un caminador y no se le ha entregado en el tiempo prometido por la empresa, el reclamo es importante.

Asimismo el reclamo se considerará no importante cuando el mismo reúna cualquiera de las siguientes características:

- 1) Las expectativas que el cliente piensa, cree o siente que han sido defraudadas no se corresponden con el convenio firmado.
(expectativas infundadas o desmedidas)**
- 2) El cliente reclama una situación que se encuentra fuera de convenio.**
- 3) Se ha constatado que el cliente no tiene razón en su reclamo.**

Supongamos el siguiente caso: Un cliente que no estaba al tanto de su deuda con la empresa, la cual fue informada vía email se presenta a la empresa para hacer el reclamo que nunca le llegó el estado de su deuda. Puede ser importante para el cliente, sin embargo si bien la cobranza responde al giro del negocio, la deuda ha sido informada y el cliente no tiene razón al reclamar, el reclamo tiene carácter de importante. El cliente debe ser bien tratado e informado de la situación. Deberá comunicársele al cliente que efectivamente se le informó su deuda vía email sin perder la atención en brindarle una experiencia a pesar de que el cliente no tenga razón en reclamar.

Naturalmente es importante para la empresa que el cliente abone su deuda. El reclamo aunque sería improcedente puede y debe gestionarse.

Cuando el gestor ha evaluado la importancia del reclamo, a los efectos de priorizar su solución tendrá en cuenta la variable tiempo, es decir si el reclamo es de urgente resolución o no lo es.

Surge entonces otro paradigma:

Si el gestor, considera que un reclamo es importante, luego evaluará la urgencia del mismo.

En este punto, en el que deberá evaluar la urgencia, tendrá en consideración los siguientes criterios:

- 1. El valor defraudado: Si la empresa ha incumplido o bien el cumplimiento con el cliente ha sido insatisfactorio, el valor que ha**

sido defraudado por la empresa tiene que ser evaluado por el gestor. Cuando el valor que no ha sido gratificado por la empresa compromete la supervivencia o la salud del cliente, más urgente es su resolución por parte del gestor. Si el valor defraudado es el tiempo de entrega de una licuadora, la urgencia puede ser gestionable y priorizable brindando un trato al cliente y explicando cuando será enviado el producto.

2. El reclamo será de atención urgente por parte de la empresa cuando se ha considerado que:
 - 2.1 El reclamo es importante.
 - 2.2 El daño proporcionado al cliente por el incumplimiento debe ser resarcido porque es justo hacerlo y es responsabilidad de la empresa.
 - 2.3 El incumplimiento ha transgredido los principios y valores que constituyen la misión de la empresa.
 - 2.4 El impacto social que genera el incumplimiento.
 - 2.5. La posible pérdida del cliente.
 - 2.6 Que cada cliente que se pierde por incumplimiento de una expectativa que hace a su misión repercute en la imagen y rentabilidad de la Empresa.

Una vez que el gestor ha evaluado que el reclamo efectivamente es importante y urgente, tendrá que verificar si la resolución se encuentra en su esfera de solución o no, es decir si tiene poder de decisión sobre la materia del reclamo.

Si lo puede resolver, accionará y tratará al cliente en su reclamo. Si escapa a su esfera de actuación, lo derivará y mantendrá informado al cliente de cuáles serán los pasos para la resolución del mismo.

Es preciso hacer una distinción entre una queja y un reclamo y hacer referencia a una situación particularmente importante: Cuando un cliente se convierte en “crítico”.

Si bien ambos tienen el mismo origen (El cliente piensa y/o siente que sus expectativas han sido defraudadas), en el caso de la queja no existe

un compromiso contractual, en cambio en el reclamo sí. (Una garantía es también de hecho un compromiso contractual)

Vamos a decir, que el cliente o usuario firma un contrato para recibir un servicio que contiene una serie de beneficios y espera (tiene la expectativa) de recibir dichos beneficios que surgen del acuerdo o contrato firmado en tiempo y forma.

Y convengamos que esta expectativa es el piso, una expectativa de lo mínimo que el cliente considera obvio recibir.

Lo que ocurre es que la empresa u organización tendrá como objetivo “exceder” esa expectativa mínima y sorprender al cliente con una experiencia que no espera recibir.

Si la organización o institución defrauda las expectativas que el usuario tiene al momento de recibir el servicio, el usuario o cliente realizará un reclamo el cual manifestará en ocasiones según sus estados emocionales, incluso muchas veces en forma de destrato o exabrupto

La queja es una disconformidad que el cliente expresa sin que exista un contrato o compromiso contractual; Vamos a decir, si al cliente se le atiende mal en un restaurante, dejará asentado su malestar en el libro de quejas y a lo sumo lo castigará y no volverá a dicho lugar.

El reclamo procede cuando la expectativa que tiene del servicio y sus beneficios que ha contratado, se han visto defraudadas y es constatable tanto por el cliente como por la empresa prestadora. El cliente entiende que la empresa en que ha depositado su confianza lo ha defraudado y generalmente procede un reclamo por parte del usuario del servicio y cuanto mayor considera la defraudación a sus expectativas, más emocionales y tajantes serán sus reclamos en la generalidad de los casos.

El cliente se transforma en crítico cuando habiéndose defraudado su expectativa y debido a la situación de no resolución por parte de la empresa, su inacción, o bien a veces su desidia en el trato al cliente en su reclamo, simplemente decide irse, desafiliarse o dar por terminado el vínculo con la empresa. A veces no lo manifiestan y al momento de la renovación, simplemente llaman o se presentan para dar por finalizado el vínculo.

Las personas elegimos contar con los beneficios de una institución porque creemos en ella y en sus valores, entendiendo que van a estar a la altura de nuestras expectativas. Y es así que siendo integrantes de una empresa, hacemos nuestro mejor esfuerzo para que continúe siendo nuestro cliente, que cuente con nosotros cuando nos necesite, y siga formando parte de nuestros afiliados/socios.

2) Habilidades de comunicación del Profesional del Trato frente al cliente y su reclamo.

En la comunicación, solo el 7% son las palabras, el 38% es el lenguaje tonal (no es tan importante lo que decimos sino como lo decimos) y por último y principal, el 55% es el lenguaje corporal.

En la atención telefónica, el tono de voz, los patrones de entonación, el ritmo y velocidad del habla, marcan la diferencia entre ser un profesional del trato en la gestión o bien un gestión de quejas y reclamos.

Un profesional del trato en la gestión, puede brindar una experiencia positiva al cliente comenzando por su lenguaje corporal y tonal. Una forma comprensiva de tratar al cliente para brindarle una verdadera experiencia a pesar de cualquier malestar de ambas partes.

Sin empatía, el gestor se concentrará en brindar la solución a un reclamo y puede ser muy eficaz, pero no le será suficiente para ir un paso más allá; el de enfocarse en brindarle una experiencia positiva al cliente.

Un inadecuado patrón de entonación (robotizado) o poco empático, pueden consciente o inconscientemente cambiar la predisposición anímica de quien efectúa el reclamo. Muy pocas personas pueden sostener deliberadamente una posición extremadamente dura en su reclamo frente a quien los trata bien, y como veremos existen técnicas que profesionalizan al funcionario para gestionar el reclamo cualquiera sea su índole.

Cuando un cliente realiza el llamado para efectuar el reclamo, lo primero que escuchará es un saludo por parte del funcionario. Si el mismo se ha presentado con un tono de voz empático, adecuado, no robotizado, difícilmente predisponga al cliente a realizar un descargo severo. Aun así, puede hacerlo, máxime si tiene razón en reclamar o simplemente cree tenerla.

No obstante, si a pesar de ser bien tratado por quien gestiona el reclamo, el cliente decide maltratar al funcionario, no se sentirá del todo

bien si escucha. “Con quien tengo el gusto de hablar....” O bien “Realmente comprendo,, permítame su nombre por favor” ...

Cuando los seres humanos agredimos a otro, generalmente esperamos recibir agresión porque es un juego de estímulos típicos; quien maltrata, espera recibir maltrato. Lo que no espera es recibir buen trato a cambio.

Muchos clientes cada vez más exigentes y por qué no también más intolerantes, se encuentran más predispuestos a concentrarse en una guerra con el funcionario que a enfocarse en el motivo del reclamo y su solución.

El tono emocional con que hará el descargo lo elegirá el cliente y el funcionario tiene que estar predispuesto psicológica y emocionalmente a esperar cualquier manifestación emocional y verbal por parte de él.

Generalmente el profesional del trato, sabe que quien reclama furiosamente, el 10 % de lo que manifiesta responde al reclamo legítimo y el 90% restante es catarsis o bien un descargo emocional. Tampoco es casualidad que los reclamos emocionales más duros se realicen por la mañana.

Frente a la catarsis, quien es un profesional del trato, gestiona el reclamo evitando interrumpir esa catarata emocional, y una vez terminada le consulta al cliente “Permítame saber con quien tengo el gusto de hablar” o bien “Comprendo, permítame saber su nombre, por favor....”

Jamás un profesional del trato, corta la catarsis del cliente, y menos habla por encima de él, sino que permite que el cliente se manifieste sin interrumpirlo. Y si lo va a interrumpir, que sea sí y solo sí para preguntar su nombre.

Felizmente no todos insultan pero algunos sí lo hacen. Lo peor que puede hacer un profesional del trato en la gestión del reclamo, es decirle al cliente, “A mí no me habla así”, “En estos términos no seguiré hablando” “Usted no tiene el derecho de hablarme así” “Si continúa hablando de ese modo le corto”...” quien se cree que es para hablarme de esa manera?” y expresiones de ese tipo que convierten la comunicación en una guerra.

El problema se suscita cuando quien trata al cliente en la gestión del reclamo, pierde el control de la comunicación. Y generalmente esta pérdida de control se debe a causas emocionales. Lo que ocurre es que esta pérdida de control lleva a ambas partes a lo que hemos denominado zona de fuego.

Quien gestiona el reclamo, o bien controla la comunicación o cede el control al cliente. Es binario. Nos pasa en la vida y no solo en un reclamo. Alguien controla la comunicación y generalmente no es el que grita precisamente.

El gestor profesional del trato al cliente en su reclamo utiliza sus habilidades de comunicación tanto para beneficio de la empresa como el del cliente, dando lugar a un nuevo axioma:

El profesional del trato utilizará sus habilidades comunicacionales teniendo en cuenta el beneficio para la empresa y para el cliente evitando llevar la comunicación al terreno personal.
--

Por tanto se entiende que el cliente reclama algo a la empresa y no al funcionario. Cuando el funcionario lo toma como personal, dirigido a su persona, tiende a anteponer su ego por sobre los intereses de la empresa u organización, comprometiendo su salud y su energía emocional que es lo que vulgarmente llamamos hacerse mala sangre, Y a pesar de lo antedicho, no es el peor de los males, porque el peor de los males es que el gestor del reclamo ha perdido el foco en el trato orientado a brindar una experiencia de cliente perjudicando a la empresa.

3.1 PALABRAS Y FRASES QUE EL PROFESIONAL DEL TRATO DEBE EVITAR.

Existen palabras, expresiones y giros idiomáticos que de ser utilizados por el gestor del reclamo provocarán una reacción adversa por parte del cliente y que le permitirán pensar, sentir y comprender inmediatamente que no están precisamente frente a un Profesional del Trato.

Enunciaremos taxativamente estas expresiones y palabras a ser evitadas por todos los medios posibles si el objetivo es brindar una experiencia de cliente.

3.1.1. La palabra pero

La palabra pero es reactiva. Está solo en boca del cliente, jamás de un profesional de la comunicación.

Es una palabra condicionante. Transmite al cliente un impedimento y lo pondrá a la defensiva ni bien la escucha.

Nada bueno se puede esperar después de la palabra pero.

Cada vez que quien gestiona un reclamo pronuncia esa palabra, se expone a que el cliente le replique: pero nada! / pero qué!

El cliente bien puede decir cosas como: Lo pero los pongo yo, o bien no hay pero que valga! y es muy frecuente que el gestor inexperto caiga en este tipo de errores. Es muy difícil hablar sin peros porque es un vocablo muy arraigado desde nuestra infancia.

Un pero del funcionario en la mente del cliente, justificará inexorablemente su razón en ser aún más crítico en su reclamo.

El funcionario evitará la palabra, utilizando otros giros idiomáticos de mayor altura. En lugar de pero puede decir entiendo o si desea ser más empático, comprendo la situación (en lugar de lo comprendo)

Ejemplo de mal uso de la palabra:

CLIENTE: Me va a decir que nadie me podía avisar que yo tenía esta deuda?

GESTOR: Pero esa no es nuestra función, es obligación del cliente preguntar....

Generalmente, los profesionales del trato experimentados, para evitar el pero, utilizan la siguiente expresión: “Vamos a decir”, también llamada la pausa del adulto.

Esta expresión responde a la siguiente secuencia de cuatro pasos que el profesional del trato utilizará convenientemente:

- 1) Nombre del cliente.
- 2) Vamos a decir (Pausa breve o silencio)
- 3) Lo que ocurre...
- 4) Me explico + Nombre del cliente (en pregunta)

Volviendo al ejemplo anterior:

CLIENTE: Me va a decir que nadie me podía avisar que yo tenía esta deuda?

GESTOR: Sra. Marta.. vamos a decir (pausa o silencio breve que permite al cliente, predisponerse a escuchar lo que el profesional del trato va a decir) lo que ocurre es que cada cliente tiene a su disposición el sitio web para conocer el estado de su deuda ... y el cliente podría considerar invasivo que se le informe su deuda, me explico Sra Marta?)

La estructura vamos a decir, si bien no integra el vocabulario frecuente para algunas personas por considerarlo antinatural, para otros es muy natural... No es lo que se diga sino como se le diga...

Ejemplo;

CLIENTE: Usted es un irresponsable!!!

GESTOR: Escribana, vamos a decir (con cierta firmeza sin caer en la descortesía),,, lo que ocurre es que es preciso contar con la autorización de la gerencia...y es inviable otra solución.

Cuando el profesional del trato sustituye el pero por la expresión vamos a decir, el profesional del trato propone una trampa con eliminaciones en la comunicación (quienes van a decir realmente y qué cosas específicamente). Pero la sensación que queda en el cliente que escucha estas tres palabras, es la de no saber qué es lo que el gestor tiene para decir... es un truco muy válido en comunicación...

Ejemplo:

CLIENTE: No me iré de aquí hasta que no me resuelvan el problema!!!

GESTOR : Mariela...vamos a decir....naturalmente puede quedarse, lo que ocurre es que el gerente regresa mañana a las 14.00 horas. (al pronunciar vamos a decir, el gestor no está negando ni afirmando nada. Simplemente indica una pausa que invita a su interlocutor a escuchar.

3.1.2 La palabra Yo.

Precisamente, para evitar entrar en la zona de fuego con el cliente, es preciso evitar decir la palabra yo.

Simplemente el yo no tiene lugar en la comunicación, de hecho en ninguna comunicación porque no tiene sentido. Quien dice la palabra yo, está anteponiendo su yo al yo del otro, lo cual no brinda ninguna experiencia y en ciertos casos es molesto escuchar al otro diciendo yo.

Piense en cualquier comunicación y entenderá que es innecesario decir la palabra yo.

Si el reclamo es entre el cliente y la empresa y se refiere a la expectativa que el cliente cree haber sido defraudada, piense qué sentido tendría decir la palabra yo...

Decir yo es la puerta de entrada a la zona de fuego, la cual precisamente el profesional del trato evitará por todos los medios posibles.

GESTOR: Yo le dije ...

CLIENTE: No es así, Es Usted quien no cumplió!

Por tanto, el profesional del trato considerará improcedente y contraproducente decir la palabra yo.

Es propio del ser humano afirmar su identidad y desafortunadamente utilizamos la palabra yo para lograr ese propósito.

Los seres humanos a nivel de Identidad precisamos gratificar tres valores que están por encima de cualquier otro: reconocimiento, aceptación y pertenencia, Es decir queremos ser reconocidos, aceptados y pertenecer.

Estos tres valores: constituyen la base para el trato al cliente con el fin de proporcionarle una experiencia.

Se reconoce al cliente cuando se menciona su nombre.

Se acepta al cliente, cuando se le comprende. Más aún, ponernos en su lugar, intentar sentir como él que es lo que comúnmente llamamos empatía

La pertenencia del cliente hay que ganarla, día a día, reconociéndolo, aceptándolo, anticipándonos a su reclamo y comprendiéndolo para que siga eligiéndonos.

Podríamos vivir toda la vida y tener vínculos extraordinarios, sin decir la palabra yo, hasta el resto de nuestros días. Sin embargo parece que la consideramos importante y en algunos casos extremadamente necesaria.

Ejemplo: (de error)

Cliente: Me llamaron porque se me venció la póliza y ahora estoy sin cobertura!!!

Gestor: Yo le avisé por email... ahora preciso que se presente en nuestras oficinas para regularizar la situación.

Este es un ejemplo de un yo tácito, omitido, pero se expresa cuando el gestor dice la palabra preciso, es decir yo preciso.

Es completamente inadecuado y el funcionario desubicado en su función, manifestando lo que él precisa cuando en realidad es lo que la empresa u organización precisa, no el funcionario. Es decir que el gestor no está comprendiendo su función, además de cometer el error técnico de ingresar en la zona de fuego anteriormente mencionada (Yo – Usted)

Lo que corresponde, lo mas adecuado es primero reconocer al cliente, dar a entender que se le ha comprendido, y luego proceder a informar lo que es preciso para la solución.

Retomando el ejemplo anterior:

Cliente: Me llamaron porque se me venció la póliza y ahora estoy sin cobertura!!!

Gestor: Buenas tardes, Con quién tengo el gusto de hablar..."

Cliente: Alvaro Gonzalez

Gestor: Un placer Alvaro. Mi nombre es María de Seguros América. Seguramente se le contactó por el vencimiento de la póliza...

Se le llamó o bien se le contactó es muy diferente a decirle lo llamé, ingresando nuevamente en la zona de fuego; (yo) lo llamé.

Cliente: Ahora estoy sin cobertura!!

En este caso, el gestor utilizará técnicas de comunicación mixtas para tratar con el cliente.

La estructura comunicacional más eficaz es la siguiente:

Nombre + mención del 3er cuerpo + Es preciso + el verbo en infinitivo + me pregunto si + mandato imbricado (esto o aquello) + Me explico + Nombre del cliente.

Es decir que la estructura puede descomponerse en 6 partes:

- 1) Nombre del cliente**
- 2) Mención del 3er cuerpo**
- 3) Es preciso + el verbo en infinitivo (recibir, contar, obtener...)**
- 4) Me pregunto si...**
- 5) es posible X o bien Y. (mandato imbricado)**
- 6) Me explico + Nombre?**

Vayamos al ejemplo:

Gestor: (1) "Alvaro, es correcto, (2) actualmente de los registros surge que se encuentra sin cobertura. (3) Sería preciso regularizar la situación para evitar la caída de la póliza (4) Me pregunto si (5) sería posible recibirlo en nuestras o bien en qué momento nos permitiría recibir un comprobante de pago para evitar la caída de la cobertura, (6) me explico Álvaro?

El ejemplo responde a una estructura ideal de trato al cliente sin caer en los errores típicos.

Analizaremos la estructura paso por paso y los errores que se pueden cometer con el fin de evitarlos:

1) Nombre del cliente

Primeramente se reconoce la identidad del cliente mencionando su Nombre: (Álvaro).

2) Mención del 3er cuerpo

En el segundo paso, se evita transmitir que Álvaro debe dinero. Comunicarle fríamente que debe pagar la póliza, es ingresar en la zona de fuego a nivel de identidad al decirle usted efectivamente tiene vencida la póliza. El profesional del trato evita ingresar en la zona de fuego interponiendo lo que se denomina 3er cuerpo al informarle que de los registros surge una deuda. En este caso el 3er cuerpo son los registros.

3) Es preciso + el verbo en infinitivo (recibir, contar, obtener...)

Esta composición evita darle la orden al cliente de presentarse en la oficina. Ordenarle al cliente que ejecute un comportamiento, es un pecado capital en el trato al cliente.

Otro ejemplo de forma inadecuada:

Gestor: Preciso que pase por nuestras oficinas o bien que realice el pago.

Esta sentencia en lo que se refiere a trato al cliente, equivale a poner un explosivo en un parque de diversiones.

Lo correcto es informar que es preciso recibir , contar, obtener, lograr, o cualquier otro verbo en infinitivo que sea menester utilizar en el trato con el cliente cuando es necesario que realice determinado comportamiento (Abonar, apersonarse, firmar, etc)

4) Me pregunto si...

Eventualmente suelen surgir situaciones que imponen la necesidad o la conveniencia de preguntarle a su interlocutor algo que es difícil hacerlo directamente sin parecer agresivo.

Como para todo, existen trucos comunicacionales, y el más eficaz de todos cuando se desea preguntar a alguien algo que es podría ser ríspido molesto o invasivo para el interlocutor, lo más astuto es preguntarse a si mismo lo que es demasiado directo preguntarle al otro y la estructura más apropiada será:

Me pregunto....

Supongamos que usted es vendedor de un servicio de acompañantes para adultos mayores y ya le ha vendido a la Sra Rocío Rivas, y desea saber si alguien más en su familia precisa dicho servicio, alguien inexperto podría realizar una pregunta directa:

Vendedor: Rocío, hay alguien más en su entorno familiar que precise de un servicio de acompañantes?

Rocío inmediatamente podría pensar en un no antes que un sí, la pregunta directa es en muchos casos muy arriesgada.

Sin embargo, el profesional del trato evitará la pregunta directa sutilmente utilizando un recurso muy simple: preguntarse a sí mismo.

La estructura es tan simple como asertiva: Me pregunto si....

Vendedor: Rocío... me pregunto si existe alguien en su entorno familiar que precise un servicio de acompañantes mayores...

Cuando el profesional considera que la pregunta directa es poco conveniente, propone preguntarse a si mismo e indirectamente a su interlocutor.

Nos pasa en la vida diaria.

En lugar de preguntarle directamente al cliente: cuando va a venir por nuestras oficinas...la forma más adecuada es utilizar la autopregunta: Me pregunto cuándo podríamos recibirlo en nuestras oficinas.

Es un trato rudo por no decir destrato, preguntarle al cliente:

Gestor: Alvaro, cuando puede traer el documento...?

Lo más elegante para el profesional del trato es mencionar al cliente por su nombre y autopreguntarse...

Gestor: Alvaro, Me pregunto en qué momento podríamos recibir el documento...

En resumen, lo más adecuado sistematizar una estructura que libere al cliente de una obligación o cumplimiento de determinada tarea con el fin de resolver el reclamo:

Estructuras gramaticales tales como:

Es preciso –o sería preciso recibir....

Es necesario – o se necesitaría contar con...

Es necesario quesería necesario que

Si se pudiera contar con la copia de.....podríamos,,,

son las más eficaces al momento de indicar y explicar lo que se precisa, se necesita, es conveniente contar con...xxx., para luego proponer o brindar la solución.

Gestor: María, sería preciso contar con una copia del recibo de sueldo, me pregunto en qué momento podríamos contar con esa copia....

3.1.3 La palabra no.

Vamos a decir, que una de las palabras que detesta escuchar el cliente de cualquier persona y más aún de un funcionario de quien espera una solución a su reclamo, es la palabra no.

La palabra no es un arma de doble filo básicamente por cuatro motivos:

- 1. Es particularmente “reactiva”**
- 2. Invita a la reacción del cliente debido a que se le presenta una negativa.**
- 3. Incita a la controversia y al ingreso en la zona de fuego. (campo personal)**
- 4. El inconsciente no la procesa.**

Pongamos el siguiente ejemplo:

Ejemplo:

Cliente: Es posible que me atienda el Doctor ahora? Estoy muy dolorida...

Gestor: No es posible, porque el doctor tiene pacientes antes que usted”.

Que experiencia se le brinda al cliente cuando, frente a un reclamo o pedido recibe del funcionario un no como primer palabra?

Obviamente que ninguna .

Solo se utiliza la palabra no para enviar “mandatos” al inconsciente de otra persona y para lograr este efecto, el profesional del trato tiene que ser muy diestro. Enviar mandatos al inconsciente del otro, responde a la adecuada aplicación del modelo Milton Erickson de comunicación que es un lenguaje inespecífico en el cual la palabra no es utilizada para que la otra persona la convierta en un si.

Es extremadamente peligroso el uso de la palabra no, porque sencillamente el inconsciente del ser humano, como decíamos, no la procesa.

Si usted en este momento se encuentra leyendo la siguiente orden:

No piense en un elefante rosa, seguramente pensará en el elefante rosa porque el inconsciente lisa y llanamente no lo procesa. Lo transforma en un si, pienso en un elefante rosa. Por eso no comprendemos y catalogamos a un niño de desobediente cuando se le grita no toques el enchufe! Y el niño hace todo lo contrario porque su inconsciente sano no procesa el no...

Cuando se le dice a un niño, No toques el enchufe y desobedece , el inconsciente del niño se encuentra sano, no procesa el no y toca el enchufe. Distinto sería si se le dice: Cuidado con el enchufe!!! Es peligroso!! . El niño se preguntará porqué es peligroso, pero ante la duda se abstendrá de hacerlo. De este modo al comprende que existe un peligro y abstenerse es la mejor opción

Si el funcionario frente al reclamo, le dice al cliente:

No se haga problema, es completamente lógico que el cliente le puede repreguntar: ¿Como no me voy a hacer problema???

Gestor: “No se preocupe”

Cliente: ¿Cómo no me voy a preocupar si siempre...

“No es para tanto” (Muchísimo peor, minimiza el reclamo del cliente)

Cuántas veces hemos escuchado a funcionarios decirle al cliente “No se ponga así...” para luego escuchar al cliente gritar a viva voz un reclamo emocionalmente desbocado y prácticamente imposible de calmar.

Expresiones como la antedicha, son poco profesionales, incitan a estados emocionales del cliente altamente negativos con el gestor quien ante todo propone una negativa. Un no siempre es muy poco empático solo por el hecho que el gestor no conoce las reglas del inconsciente humano que no procesa el no y adicionalmente lo percibe como una negativa de solución.

La palabra no es una manifestación reactiva. Es la expresión más rotunda de la negación de la posibilidad de resolver cualquier solución al cliente y debe evitarse de cualquier modo posible.

La palabra no, es una exposición innecesaria y contraproducente para gestionar un reclamo. El cliente en ocasiones espera intencionalmente que se le diga no para repreguntar al gestor un desagradable; ¿Porqué No? ¿Quién es usted para decirme que no? Nadie le autoriza para decirme que no... y réplicas de ese estilo.

El funcionario al decir no, da entender que se niega a tratar al cliente, o por lo menos el cliente lo interpreta de ese modo. También el cliente considera que ningún funcionario tiene derecho a decirle que no.

Ejemplo de trato:

CLIENTE: Es posible que me atienda el Doctor ahora? Estoy muy dolorida...

Analicemos la estructura de un adecuado trato al cliente:

Nombre del cliente + comprendo + lo que ocurre (3er cuerpo) + lo importante + permítame + verbo en infinitivo + Nombre del cliente.
--

Descomponiendo la estructura, identificaremos 5 pasos:

- 1) Nombre del cliente.**
- 2) Comprendo.**
- 3) Lo que ocurre (3er cuerpo)**
- 4) Lo importante + verbo en infinitivo (propuesta de solución)**
- 5) Permítame + verbo en infinitivo**
- 6) Nombre del cliente.**

El ejemplo de trato frente a la misma situación transitaría los mismos pasos de la estructura precedente:

GESTOR: (1) Analía, (2) comprendo. (3) Lo que ocurre es que el Doctor se encuentra atendiendo una urgencia en este momento. (4) Lo importante es que pueda atenderla otro clínico de la misma especialidad.. (5) permítame averiguar qué médico la puede atenderla (6) Analía....

El no, anula la posibilidad que el cliente se formule una esperanza de solución. Muy probablemente, el cliente, frente a un no de un funcionario, desee hablar con alguien de una escala organizacional superior que le diga que sí , es posible...(una supervisora / una gerente)

Existen formas de evitar el no que podemos clasificar en dos estructuras utilizables por el profesional del trato:

- A) Nombre + lo que ocurre es que sería inviable porque...**
- B) El si condicional.**

En el ejemplo anterior analicemos un caso de destrato o trato inadecuado por parte del funcionario:

CLIENTE; Es posible que pueda reemplazar el producto? estaría mas conforme con el otro modelo...

GESTOR: No, porque una vez que el producto sale del local es responsabilidad del cliente, tiene que elegir otro si desea llevar el que más le conforma.

Por donde se lo mire, esta sentencia tiene al menos tres errores técnicos graves que tienen todos los condimentos del destrato al cliente;

- 1)Un no.
- 2)Una justificación del no
- 3) y una orden a un cliente.

Ahora analizaremos este ejemplo con la utilización de ambas estructuras adecuadas:

A) Nombre + comprendo + lo que ocurre es que sería inviable porque...+ lo importante (solución)

Esta estructura puede descomponerse en cinco partes, a saber:

- 1) Nombre
- 2) Comprendo
- 3) lo que ocurre es que sería inviable
- 4) porque...
- 5) lo importante (Se propone solución en plural)

Ejemplo:

CLIENTE; Es posible que pueda reemplazar el producto? Recién acabo de salir del local y estaría mas conforme con el otro modelo...

GESTOR: María, comprendo, lo que ocurre es que sería inviable porque una vez que el cliente eligió y aceptó el producto, la alternativa sería que pueda venderlo habida cuenta que el producto ya ha sido utilizado.

Cuando el gestor informa al cliente que no se le brindará la solución que espera, deberá necesariamente explicar el porqué. Es una parte primordial del trato, explicar el motivo por el cual la solución es inviable porque naturalmente de no explicarlo, el cliente preguntará inevitablemente porqué es inviable. Necesita una razón. No podríamos considerar trato, cuando se le informa a una persona que una solución no es posible o es inviable sin explicar el motivo de la inviabilidad.

Nótese que la estructura más asertiva es la expresión: es inviable o bien sería inviable.

Sería inviable es muy diferente a decirle al cliente que la solución no es posible o peor aún es imposible. Son expresiones que no brindan un trato y menos una experiencia de cliente. No existe calidez ni empatía al decirle a alguien que satisfacer su expectativa no es posible o es

imposible y menos sin brindar explicaciones de la razón acerca de la inviabilidad o la imposibilidad de brindar la solución requerida por el cliente.

B) El Si condicional.

Esta técnica, consiste en transformar un no, en un sí condicional

En lugar de decir no es posible, o es inviable, el profesional del trato convierte un no en un si condicional.

El si condicional responde a la siguiente estructura

- 1) Si, sería posible si..
- 2) (condición para que sea posible)
- 3) Nombre del cliente
- 4) Lo importante (se propone la solución)

Ejemplo:

CLIENTE; Es posible que pueda reemplazar el producto? Recién acabo de salir del local y estaría mas conforme con el otro modelo...

GESTOR: Si, sería posible si el producto hubiese estado intacto, dentro de su caja y sin uso. Lo importante es que pudiese venderlo en forma particular debido a que es un producto prácticamente sin uso y luego que pueda elegir el que mas le conforme...

En resumidas cuentas, el profesional del trato evitará por todos los medios decir la palabra no reemplazándolo por un sí condicional: SI, Sería posible si pudiéramos....el producto hubiese permanecido sin uso, etc

Al decir que si, el profesional del trato ejecutará un truco, porque el cliente espera que le digan que no. En ese caso, el profesional del trato, ejecutará un SI condicional... que el cliente no espera.

Ejemplo:

GESTOR: Si, Analía, sería posible si... la gerencia autoriza...

GESTOR: Si, Mario, sería posible si el contrato tuviera una cláusula que permita....

La estructura del Si condicional: Si, sería posible si...seguido de lo que llamamos el 3er cuerpo.

Llámesese 3er cuerpo aquello que permite la solución y se encuentra fuera de la esfera de solución del gestor.

Ejemplo de 3er cuerpo sería:

las políticas de la empresa,

los estatutos,

la garantía firmada,

la cláusula del contrato...

la ley número tal..

Sea lo que sea que el cliente proponga, jamás espera que el Gestor diga si , porque en realidad, está predispuesto a que se le diga : no porque..

La estructura No porque... jamás brinda una experiencia de cliente.

En ocasiones, cuando el funcionario sabe que el cliente no tiene razón, o bien tiene la certeza que el cliente miente, muchas veces se siente tentado a decirle:

No me venga a decir que...

No le acepto el reclamo porque no corresponde.

Existen dos errores técnicos en ambas sentencias:

- 1) La palabra yo y usted que incitan a la zona de fuego, se encuentran implícitas en ambas frases (usted) no me venga a decir (Yo) no le acepto el reclamo...**
- 2) Quítele los dos no a la frase y el inconsciente del cliente entiende que su reclamo no solo corresponde, sino que el funcionario lo tiene que aceptar como válido.**

El Profesional del Trato, podrá optar por cualquiera de las dos técnicas mencionadas excluyendo la palabra no y elegirá la que le brinde el mejor trato al cliente.

Muchas veces, para obtener la aceptación del cliente, el profesional del trato utiliza una pregunta final para obtener la certeza de la aceptación del cliente, un sí tácito.

Existe una estructura comunicacional muy eficaz y altamente empática, que se emplea cuando el cliente no tiene razón en su reclamo y es menester explicarle el motivo brindándole un trato al cliente:

Nombre del cliente + comprendo + lo que ocurre + sería inviable + Me explico + Nombre del cliente (en forma de pregunta)

Estructura que podemos descomponerla en 5 pasos:

- 1) Nombre del cliente**
- 2) Comprendo**
- 3) Lo que ocurre...**
- 4) Interposición del 3er cuerpo**
- 5) Sería inviable (la solución pretendida)**
- 6) Me explico...**
- 7) Nombre del cliente (en pregunta)**

Ejemplo:

GESTOR: (1) María, (2) comprendo. (3) Lo que ocurre es que: (4) una vez abierto y chequeado el producto / cuando el cliente retira el producto de la empresa / Una vez que el cliente a manipulado el producto...

(5) Sería inviable la devolución del artículo. (6) Me explico (7) María....?

Frente a este tipo de estímulos, al comprender los argumentos lógicos esgrimidos por el gestor, es lógico que el cliente quiera resolver el tema con alguien superior. Un supervisor o gerente, debido a que no ha podido transgredir la lógica del funcionario y pretende un camino alternativo (Nadie puede contra lo que considera lógico)

En ocasiones, frente a un no del gestor, el cliente puede tornarse agresivo con sentencias tales como:

¿Usted me está tomando el pelo?

¿Con quien cree que está hablando?

¿Usted habla en serio?

¡Quiero hablar con su superior!!!

No obstante, el gestor habrá informado de la inviabilidad propiciando un trato y por la vía lógica.

Si el profesional del trato, empleó los 6 pasos antedichos, en forma empática y habiendo propinado un buen trato al cliente, y aun así exige hablar con un supervisor, será un error serio del gestor cumplir con el capricho del cliente de permitirle hablar con el supervisor, porque evidentemente no pudo lograr franquear la lógica expuesta por el funcionario, quien volverá a explicarle que es inviable porque... y volverá a explicar el 3er cuerpo que impide la solución.

Podría ser muy simple para un gestor inexperto derivar el tema a la supervisora o al supervisor a pesar de haber desarrollado las técnicas del trato adecuadas para que el cliente comprenda, y además tiene la certeza que el cliente ha comprendido,. No obstante, como se dice vulgarmente “el perro no suelta el hueso”, el gestor del trato utilizará nuevamente el nombre del cliente mas la pausa del adulto (vamos a decir) y volverá a decir que es inviable hablar con el supervisor porque (y mencionará el 3er cuerpo).

En gestión de quejas y reclamos llamamos esta actitud del cliente “capricho ilógico”

Tratamiento del capricho ilógico del cliente.

Ejemplo:

Cliente: No me importa, exijo hablar con un supervisor que me solucione el tema.

El gestor utilizará una llave de reencuadre para evitar que cada cliente con un capricho ilógico llegue a presentar un reclamo al supervisor.

La Estructura del reencuadre es la siguiente:

Nombre del cliente + coincidirá conmigo que debido a (mención del 3er cuerpo) + sería inviable la consulta al supervisor + Me explico + nombre del cliente.
--

Ejemplo:

Gestor: Maria, coincidirá conmigo que debido a que el producto ha sido abierto y comprobado su funcionamiento, sería inviable la consulta al supervisor, debido a que nadie en la organización puede ir sobre las políticas de la firma, ni siquiera el supervisor, me explico María?

3.1.4 La palabra lamentablemente.

Palabra que especialmente el gestor profesional de un reclamo anula de su vocabulario en su diálogo con el cliente.

Esta palabra, induce al cliente a entender que su reclamo no tiene solución, que el funcionario se está desentendiendo del problema y que no hay nada que hacer al respecto.

Veamos el siguiente ejemplo de lo que no hay que hacer en una gestión adecuada:

El cliente se presenta en la empresa a la cual le compró un producto hace un año pero se le venció la garantía hace tres días.

Cliente: Les compré a ustedes este producto, aquí traigo la garantía.

Gestor : Yo entiendo, pero lamentablemente la garantía está vencida.

Esta expresión contiene todos los componentes que hay que evitar.

Primero la palabra yo , como sabemos invita al cliente a ingresar en la zona de fuego haciendo personal el problema. Al cliente poco le interesa si usted entiende o no.

La palabra entiendo, no es tan empática como comprendo. Como sabemos comprendo tiene un componente emocional que lleva al cliente a pensar que el gestor es más empático en su trato y de algún modo intenta sentir lo que siente el cliente.

La palabra pero, como hemos dicho, predispone negativamente al cliente.

Y la infeliz terminación Lamentablemente...logrará finalmente la exasperación o la decepción del cliente que pretende una solución por parte de la empresa en la cual confió al adquirir el producto, sin

embargo la palabra lamentablemente, causa en el cliente la sensación que no existe ninguna solución y que al gestor del trato no le importa y se desentiende del tema...

Naturalmente, el cliente no tiene razón en su reclamo. Sin embargo es cliente y lo que ocurre es que no fue tratado profesionalmente.

El funcionario hizo todo para provocar el malestar del cliente, pues ningún cliente en su lugar se hubiese sentido bien tratado.

Frases como “Lo lamento, pero no se puede” son lapidarias. Ni siquiera le brinda al cliente una esperanza de solución. Ni hablar de la imagen que el cliente se hace de la empresa.....Estas situaciones conllevan a que el cliente “disgustado o molesto” se pueda transformar en “crítico” y decida castigar de algún modo a la empresa u organismo no volviendo nunca más.

En el mejor de los casos, si el cliente soporta y decide no amenazar con jamás volver a comprarle o no renovar el servicio, le pedirá (exigirá) hablar con su supervisor o supervisora y prepárese a aguantar expresiones desagradables como; Páseme con su supervisora porque usted es un inútil! a pesar de no tener ninguna razón para realizar un descargo tan severo. Lo que ocurre es que dicho descargo emocional se debería a la impotencia de presentar el reclamo a un funcionario que no le ha proporcionado ningún trato y ha hecho todo mal. Solo se concentró en escuchar el reclamo y decirle que lamentablemente su tema no tiene solución.

Si el gestor hubiese utilizado cualquiera de las dos técnicas mencionadas, (sería inviable porque....o el si condicional) le hubiese propinado un trato de calidad y con calidez.

Ejemplo:

CLIENTE: Les compré a ustedes este producto, aquí traigo la garantía..

GESTOR: (Observa la garantía vencida, encuentra el nombre del cliente y comienza su gestión)

Utilizando la primer estructura (sería inviable porque...) el profesional del trato comenzaría el trato con una pregunta.

Gestor: Su nombre es Rafaél verdad? (pregunta que realiza con el doble propósito de reconocer al cliente y obtener un si.

Recordemos que el sí del cliente, siempre ablanda...

Cliente: Si, Rafael Gimenez.

Es altamente empático y propicia un trato efectivo cuando el gestor ni bien escucha el nombre del cliente, expresar una frase simple que tiene el propósito de acercar posiciones con el cliente:

Rafael, permítame decirle / explicarle...

Es decir que la estructura sería

Nombre + permítame decirle / explicarle / mostrarle....
--

Sabemos que todo ser humano quiere ser reconocido. Una vez que el gestor escucha el nombre del cliente, éste desea escuchar su propio nombre inmediatamente en forma inconsciente.

Gestor: Rafael, comprendo, permítame decirle lo que ocurre. Vencida la garantía sería inviable la reparación del producto sin cargo, me explico Rafael?

Cliente: Pero se me venció solo hace tres días y se los compré a ustedes...

Gestor: Y es comprensible Rafael, lo que ocurre es que una vez vencida la garantía es preciso llevarlo a reparaciones y esa reparación tiene un valor de \$ xxx, me pregunto si desea que ingrese la orden de reparación...se podría reparar en 15 días o bien podría ofrecerle otro producto que pueda interesarle...

Repasemos el mismo ejemplo utilizando la segunda estructura, la del Sí condicional.

Cliente: Les compré a ustedes este producto, aquí traigo la garantía..

Gestor: Su nombre es Rafaél verdad?

Cliente: Si.

Gestor: Si, sería posible la reparación sin cargo si la garantía estuviera vigente..lo importante en este caso es que se pueda hacer un presupuesto para la reparación del artículo porque la garantía se encuentra vencida..Me explico Rafael? (para luego proseguir) Me pregunto si desea que realicemos un presupuesto o bien prefiere elegir un producto nuevo de nuestras líneas de productos....

Analizando las palabras del gestor en su parte final, nótese que después de hacer la pregunta Me explico Rafaél? El profesional del trato propone un truco que consiste en preguntarse a si mismo, lo que en realidad es un mandato imbricado para el cliente; le propone dos vías de solución, una pregunta “esto o aquello”...

El mandato imbricado da por hecho que el cliente optará por alguna de las dos opciones propuestas. Ejemplos de mandatos imbricados:

Lo llevaría puesto o se lo envuelvo para regalo?

Lo abonaría con tarjeta de crédito o en efectivo?

Prefiere que se la entreguemos el lunes por la mañana o el martes por la tarde?

En el caso del ejemplo la estructura de cierre con mandato imbricado es la siguiente:

Me pregunto si + primera opción + o bien prefiere + segunda opción + permítame saber...

Descompondremos la estructura en 4 pasos

- 1) Me pregunto si**
- 2) Verbo + primera opción**
- 3) O bien prefiere**
- 4) Verbo + segunda opción**
- 5) Permítame saber..**

En el caso del ejemplo:

Me explico Rafaél?... (1) Me pregunto si (2) desea que realicemos un presupuesto para su arreglo (3) o bien prefiere elegir un producto nuevo de nuestras líneas de productos....(4) permítame saber...

3.1.5 Evitar dar órdenes.

Estamos acostumbrados a dar órdenes porque hemos recibido órdenes desde nuestra más tierna infancia. (Hacé esto, no hagas aquello..)

La orden en la infancia era necesaria debido a que intentaba evitar un daño o bien marcaba límites y fijaba valores.

En la vida adulta, y más aún gestionando un reclamo se pueden dar situaciones poco profesionales al brindarle al cliente una orden en lugar de proponer una solución, máxime si existe un reclamo de por medio.

Supongamos que usted es el cliente, llama por teléfono o se presenta en la empresa para efectuar un reclamo y recibe el siguiente estímulo del funcionario.

CLIENTE: “Vengo para regularizar la deuda”

GESTOR: “Usted me tiene que presentar el resumen de cuenta...”

O bien:

“Diríjase a la oficina que queda al final del pasillo” (y ni siquiera hace contacto visual con el cliente)

“Lo que tiene que hacer es lo siguiente...”

“Debería haber traído la cédula...”

“Tiene que esperar como esperan todos...”

Estas sentencias, además de irrespetuosas, antipáticas, y poco profesionales, exacerban innecesariamente al cliente y tienden a fomentar su ira, quien puede decidir reprimirla o bien comenzar a gritarle frente al resto de los usuarios o clientes que se encuentran en la misma situación provocando un auténtico caos en el ambiente. Situación totalmente evitable por un profesional del trato que jamás le daría una orden a un cliente que viene o llama para realizar un reclamo, tenga razón o no.

Este tipo de expresiones a modo de órdenes, no tienen ninguna intensión positiva de ponerse en el lugar del cliente (empatía) y menos brindar una sensación de ser proactivos para arribar a una solución.

El funcionario, que es la cara visible de la organización, institución o empresa, logrará que el cliente se forme un concepto pésimo y hasta lo llevará a pensar que fue un error confiar sus expectativas en dicho organismo o empresa.

Es justo que el cliente le pregunte agresivamente:

Quien te crees que eres para darme órdenes?” o bien le ordene:

Te levantas y vas a solucionarme esto ya mismo!!!

Es decir que la inadecuada gestión del funcionario al recibir un reclamo y luego ordenarle al cliente a realizar determinados comportamientos, invitó e incitó al cliente a darle órdenes al funcionario y muchas veces con toda justicia. Es decir le da al funcionario su propia medicina.

El verdadero problema es que el gestor nuevamente ha perdido el foco en su función cuando en ocasiones, inadecuadamente le ordena al cliente que realiza el reclamo, a que ejecute una serie de acciones.

“Necesito que me traiga el recibo”

“Deme su documento”

“Preciso una copia de su recibo de sueldo”

El cliente, percibe inmediatamente que el gestor, está hablando imperativamente desde la primera persona del singular: yo preciso, yo necesito, deme su documento...

Estos postulados son poco profesionales y altamente directivos, y lo que es peor aún es que provienen de la palabra yo, el comienzo de la zona de fuego...

El profesional del trato, utilizaría una estructura comunicacional empática para propiciar un trato

Nombre del cliente + comprendo + (Sería preciso/ necesario + verbo en infinitivo) + porque de + verbo en infinitivo + podríamos lograr (solución en plural) + Me explico + Nombre del cliente

Esta estructura se puede descomponer de la siguiente manera:

- 1) Nombre del cliente.**
- 2) Comprendo.**
- 3) Sería preciso/ necesario + verbo en infinitivo.**
- 4) Porque de + verbo en infinitivo.**
- 5) Podríamos lograr... (la solución en plural).**
- 6) Me explico + nombre del cliente (pregunta de cierre)**

Ejemplo:

GESTOR: María (1) . Comprendo...(2) sería preciso contar con el recibo de sueldo,,,(3) porque de contar con la copia del recibo,(4) podríamos elevar a gerencia una petición para obtener le ampliación del plazo.(5).me explico María?(6)

La parte de la estructura es preciso contar con... es muy diferente y mucho más empática que yo preciso. Es preciso contar con una copia del recibo es muy distinto a decir preciso una copia de su recibo. Permítame su documento por favor, es muy diferente a darle una orden al cliente: deme su documento por favor. Peor aún, deme su documento.

La orden al cliente en primera persona del singular “yo + el verbo” (preciso, necesito, tráigame) no brindan una experiencia del cliente. Nadie desea recibir órdenes de la empresa o funcionario que es la cara visible de la empresa. Y mucho menos cuando realiza un reclamo...El cliente se siente víctima de la empresa y del funcionario y no dudará en buscar un servicio de una empresa que le permita ser protagonista y no víctima.

3.1.6 Evitar Le repito / le reitero / como ya le dije / le vuelvo a explicar.

Supongamos que le explicamos al cliente lo que es conveniente realizar para resolver un reclamo, que el cliente parece no haber comprendido, y el gestor de la empresa le dice:

¿Que le acabo de decir?

Le repito..

Le reitero...

Le vuelvo a repetir...

Se lo explico nuevamente...

Peor aún : Usted no entiende...

Cree usted que le brinda una experiencia si le dice al cliente la frase Le repito..Le reitero... Le vuelvo a explicar...A ver, usted no entiende..

es lisa y llanamente una falta de respeto a la inteligencia del cliente y un boicot manifiesto a brindar una experiencia de cliente.

El cliente puede no comprender, no obstante, el profesional del trato siempre estará dispuesto a explicar con buena predisposición la situación con otras palabras o expresiones comprensibles por parte del cliente. Quien gestiona el trato es el que tiene que estar dispuesto a escuchar por sobre todas las cosas, y si es necesario una y mil veces demostrará predisposición y buen ánimo si debe explicar al cliente nuevamente lo que se ha dicho tantas veces como sea preciso.

Escuchar al cliente, no es una tarea individual, es un juego de equipo que el profesional del trato realiza con el cliente, asintiendo cuando habla, incluso repitiendo sus propias palabras ni bien las dijo.

Ejemplo de error:

CLIENTE: Ustedes me conectaron la alarma en mi casa y me dijeron que estaría segura ,me robaron todo y me dicen que un insecto en la lente de la cámara impedía ver y por eso entraron ladrones en mi domicilio y nadie se hace cargo!!!

GESTOR: Le repito, la empresa no se hace responsable de que existan insectos en la cámara, Nosotros siempre se lo decimos a nuestros clientes.

Que experiencia de cliente sentiría en esta situación si recibe este estímulo por parte del gestor del reclamo?

Fácticamente, le hará sentir culpable de no chequear las cámaras de su domicilio, porque según el gestor, ya se lo habían dicho...

Un profesional del trato, repreguntaría, asentaría frente a la situación. Actuaría activamente en una escucha que logre en el cliente la percepción de que está siendo escuchado y comprendido.

Ejemplo de Trato:

CLIENTE: Ustedes me conectaron la alarma en mi casa y me dijeron que estaría segura ,me robaron todo y me dicen que un insecto en la lente de la cámara impedía ver y por eso entraron ladrones en mi domicilio y nadie se hace cargo!!!

GESTOR: María,, usted me dice que han ingresado a su domicilio...

CLIENTE: Si, y me dijeron que la alarma en realidad funciona, pero una cámara tiene un insecto en la lente que impide ver y por eso entraron en mi domicilio y me robaron todo y nadie se hace cargo!!!

GESTOR: Se encuentra en su domicilio Maria?

CLIENTE: SI, y ahora me encuentro que entraron en mi casa y se llevaron todo!!!...

GESTOR: Si se encuentra allí, estamos enviando un móvil,,,está dispuesta a esperar 20 minutos hasta que lleguemos?

CLIENTE : SI, vengan ya mismo!!

GESTOR: Estamos saliendo en este momento,, puede mantener el celular abierto?

CLIENTE: SI... estoy en la puerta..

GESTOR: María , estaremos con usted en minutos,,, nos mantenemos en contacto mientras llegamos le parece?

CLIENTE: Los estoy esperando....

GESTOR: Estamos en camino,,, la estoy llamando 10 minutos antes de llegar, para avisarle en donde estamos, de acuerdo?

CLIENTE: Si...

El profesional del trato, obviamente se concentrará en el trato a María, para luego concentrarse en la solución. Lo importante es María y cómo se encuentra María....

El truco en este ejemplo es que el gestor del trato, siempre le realiza preguntas a la cliente para que responda “Si”

Siempre le hará preguntas para obtener un si de María....El hecho de mencionar discrecionalmente su nombre y lograr que diga más veces que si, la calmará...Las técnicas del Nombre (María) y las preguntas formuladas para que ella conteste sí a todas las preguntas posibles ayudarán a calmar sus emociones y sentirse comprendida. Ese tipo de comunicación tiene la siguiente estructura:

Nombre del cliente + 3 preguntas para obtener un si.

Esta estructura es eficaz tanto telefónicamente como en el trato personal.

Preguntar al cliente para obtener sí tiene por objetivo el sostener la empatía, es decir ponerse en el lugar del cliente e intentar sentir como él.

GESTOR: María , aquí estamos, permítame saber nuevamente qué ocurrió....

CLIENTE: Ingresaron por aquí

GESTOR: Usted dice que ingresaron por aquí?

CLIENTE : SI....

GESTOR: y se le informó que fue por un tema de obstrucción de la cámara por un insecto....

CLIENTE: SI...

GESTOR: Vamos a chequear todas las cámaras, le parece María...?

Y el gestor volverá a hacer todas las preguntas para obtener la mayor cantidad de veces un si de María, con el solo propósito que se sienta comprendida y a su vez, mientras se la trata , procurar solucionar el problema.

El Profesional del trato, si es necesario explicará con otras palabras lo que es preciso que el cliente comprenda... y evitará aunque se muera de ganas por decirlo utilizar expresiones tales como le repito / le reitero / ya le dije / le vuelvo a repetir / Vamos de nuevo / como le decía.

La percepción del cliente, al decirle le vuelvo a repetir, es que usted lo trata como estúpido o como alguien que no entiende lo que se le dice. Este tipo de expresiones, además de ser poco profesionales, provocan en el cliente una actitud negativa y confrontativa, y reaccionará frente al funcionario quien no se sorprenderá si el cliente le dice “quien le va a repetir soy yo. Usted se va a callar mientras le repito mi problema”

Otra vez, la inexperiencia, la costumbre y los hábitos de comunicación inadecuados, juegan en contra del profesionalismo que tiene que tener el gestor de los reclamos, quien tiene que empatizar y comprender, en lugar de exigir que el cliente le comprenda el mensaje.

Frases como: le repito nuevamente, son completamente innecesarias, contraproducentes, irrespetuosas y muy poco profesionales.

Además, llevan el tema al terreno personal, la zona de fuego. (yo) se lo explico nuevamente.

Si es preciso volver a brindar la explicación, se puede hacer con elegancia, utilizando otras palabras transmitiendo nuevamente el mensaje en forma empática (poniéndose en el lugar del cliente) y con un tono de voz armónico.

La falta de paciencia del funcionario, se convierte en furia para el cliente.

El Profesional del trato, jamás le dirá a un cliente: usted no comprendió o más directamente: ya le dije, que es lapidario en cualquier trato. A nadie le importa lo que otro ya le dijo. (además lo exaspera) sino que dirá “disculpe, no me supe explicar ” o bien “no me expliqué bien... pero jamás hará entender al cliente directa o indirectamente que el cliente no entendió o bien ya se le dijo.

3.1.7 Evitar muletillas: Bien / muy bien / perfecto.

Es muy frecuente la desagradable utilización de muletillas para darle a entender al cliente que hemos comprendido.

EJEMPLO:

Un usuario llama al servicio de ambulancia porque su madre se había caído de un segundo piso.

Cliente: Emergencia xxx? Mi madre se cayó del segundo piso,,, vengan ya mismo por favor!!!!

Recibe la siguiente respuesta del funcionario:

Gestor: Perfecto, en qué lugar y entre que calles se encuentra su madre?" (sic)

Analizando La situación, ¿Que tiene de "perfecto"?

Cliente : Me llegó este cargo de 6.500 pesos en la tarjeta que no corresponde, yo no gasté nunca esa plata!!!!

Gestor : Muy bien ¿Tiene el resumen de la tarjeta?

Nuevamente, que es lo que está muy bien?

Estas muletillas, perfecto, muy bien, bien, cuando nada está perfecto , ni muy bien ni bien, permite al cliente presuponer que siempre y a todo el mundo le ocurre el mismo problema, que es recurrente, y que hasta puede ser adrede. Peor aún, que no lo estamos escuchando o bien lo hacemos en forma robotizada sin ninguna empatía y tiene toda la razón.

Cuando se recibe un reclamo, nada está bien, ni muy bien y menos perfecto. Este tipo de muletillas pueden llevar a un cliente emocionalmente alterado a una situación mucho más grave contra el funcionario y contra la empresa.

El caso propuesto es extremo, está en juego una vida. La persona se cayó de un segundo piso....

En casos extremos, donde no podemos contar con algo de paciencia del cliente, decir perfecto es como tirar diez litros de combustible sobre una pequeña fogata.

Es muy poco profesional, completamente inadecuado y contraproducente para cualquier gestión de trato posible.

4. COMPORTAMIENTOS, EXPRESIONES Y FRASES QUE CONTRIBUYEN A LA GESTIÓN ADECUADA DEL TRATO AL CLIENTE-

4.1 El nombre del cliente.

Lo primero que el funcionario tiene que saber para empatizar con el cliente o usuario es y fundar las bases para brindarle un trato que le reporte una experiencia es precisamente conocer su nombre y utilizarlo oportuna y discrecionalmente.

Un cliente no se considera bien tratado si no escucha su nombre por lo menos una sola vez de boca del funcionario y nadie puede hablar con otra persona sin al menos nombrarla una vez cada 15 minutos si quiere lograr el resultado deseado en una conversación.

El nombre se utiliza en momentos al menos tres momentos clave cuando hablamos de tratar al cliente respecto de su reclamo: En la introducción, en la explicación y en la propuesta de solución.

Una cadena de hamburguesas, aleccionaba a su personal recalcando permanentemente el nombre del cliente hasta el hartazgo:

Atendedor: Carlos quiere mayonesa, Carlos desea hielo en la bebida, Carlos desea ampliar el combo? Carlos incluyo mostaza?..."

Cliente: Señorita, a estas alturas quiero llamarme Roberto.

Si el funcionario quiere empatizar, ingresar en su zona de aceptación no podrá lograrlo si desconoce el nombre de su cliente o Usuario. Tampoco lo logrará nombrándolo permanentemente en forma robotizada.

Cualquier cliente puede realizar un reclamo vía telefónica o bien personalmente, sin presentarse siquiera.

Puede ser un reclamo tajante o bien al cliente no le interesa decir su nombre sino el motivo del reclamo.

Sin embargo, la primer frase que escuchará el cliente de un profesional del trato , será la siguiente:

Comprendo. Me permite su nombre (breve pausa). por favor...
--

Esta expresión se puede descomponer en tres tramos, en los cuales el patrón de entonación (tono de voz) y el ritmo del habla tienen muchísima relevancia.

- 1) Comprendo.**
- 2) Me permite su nombre. / Permítame su nombre.**
- 3) Por favor.**

Diga lo que diga el cliente, el gestor del trato lo escuchará atentamente sin interrumpir.

1) Importancia de la palabra Comprendo.

Lo primero que el cliente esperará escuchar, antes que cualquier otro vocablo es un empático comprendo. Hemos dicho precedentemente que decirle al cliente entiendo, es racional y poco emocional. Siempre es preferible comprender a alguien en su reclamo que entenderlo en su reclamo, y esta diferencia no es nada trivial.

Escuchar al cliente y responderle entiendo, permite al cliente una cierta certeza que el gestor ha comprendido el motivo del reclamo

Escuchar al cliente y responderle comprendo, permite al cliente una cierta certeza que se lo está comprendiendo a él como cliente.

Es fundamental que al pronunciar la palabra comprendo, el tono de voz sea descendente. Imagine el caso que un amigo le está confiando un problema a usted, y que este escuche su propia voz al decirle comprendo. Un comprendo compasivo, un tono de voz empático, poniéndose en el lugar del otro de modo tal que la palabra comprendo es sentida por su amiga o amigo como una comprensión sincera de alguien en quien confía.

En caso que su amiga o su amigo escuche de usted un entiendo poco empático, mirando hacia otro lado, y dicho de modo tal que es poco creíble, en un tono monocorde y desinteresado su amiga o amigo le dirá, no es cierto, me estás escuchando pero no me estás comprendiendo.

Cuando se dice comprendo, y es empático, con un tono compasivo le está transmitiendo “lo comprendo realmente”

Ciertamente, el cliente tiene que percibir la palabra comprendo y sentir que es comprendido realmente. Por eso el tono de voz es tan importante.

Cuando el gestor pronuncia la palabra comprendo, significa para el cliente una comprensión real del gestor hacia su persona respecto de su reclamo.

Que el cliente se sienta legítimamente comprendido depende en un 100 % de un tono de voz empático por parte del gestor, quien se pone en el lugar del cliente, y procura pensar y sentir como él. Este es el primer paso para brindarle una experiencia: comprender y mirar el reclamo con los ojos del cliente para luego pasar a estudiar las vías para la solución sea cual fuere la naturaleza del reclamo.

Esto nos permite aseverar que en la era del customer experience:

Al cliente se lo comprende, tenga razón o no, porque sigue siendo nuestro cliente. Si no lo comprendemos nosotros, seguramente otra empresa lo hará con gusto.
--

2) Permítame su nombre.

Un gestor del trato, frente a un reclamo tajante, poco empático y porqué no irrespetuoso puede verse tentado a no preguntar el nombre del cliente o bien atenderlo en forma descortés, al recibir un estímulo que considera agresivo o tajante.

Desafortunadamente, hay gestores inexpertos que preguntan el nombre en forma inadecuada luego de recibido el reclamo, simplemente porque han caído en la trampa de considerarlo personal y que el destrato recibido merece la réplica con otro destrato y de esa forma poner en su sitio al cliente. Gran error porque es entrar en una innecesaria lucha de egos.

Ejemplos de formas inadecuadas de consultar el nombre del cliente:

“Con quien hablo?”

“quien habla?”

“Deme su nombre”

“Su cédula....”

“Quién es usted?”

En ocasiones, se conoce el nombre del cliente, porque surge en los registros, o porque el trato con el cliente es asiduo.

En estos casos la única posibilidad para comenzar con el pie derecho es nombrarlo inmediatamente después de haber reconocido al cliente con quien está hablando. Supongamos que el gestor del trato reconoce que la que reclama es la Sra Rodríguez. El profesional del trato, sabe que es preciso preguntar para obtener un sí del cliente para luego proseguir.

La estructura más empática en dicho caso es la siguiente:

Comprendo + hablo con (Nombre del cliente) + Verdad?

Es preciso comprender, que sin conocer ni mencionar el nombre del cliente , no existe trato posible.

Si olvida el nombre de su cliente, vuelva a preguntarlo, Si es preciso, utilice la técnica del apellido:

Ejemplo:

Gestor : Disculpe, me permite su nombre por favor (Ya se lo había informado pero usted lo olvidó)

Cliente: Ya se lo dije Mariela..

Gestor: Si,(leve sonrisa) lo sé, me refiero a su apellido...

Si el cliente se presenta como la Escribana Gonzalez, es porque ella desea ser reconocida como escribana, por eso se presenta así. El profesional del trato, la reconocerá como Escribana en lugar de la Sra González. Lo que parece tan obvio, en resumidas cuentas, no es tan obvio..

Gestor: “Escribana..permítame saber cómo puedo ayudarla....”

En este caso, el profesional del trato no solo la reconoce como ella desea, sino que le solicita permiso para ayudarla.

3) Por favor.

Es preciso, que una vez que el profesional del trato, pregunta el nombre del cliente con la fórmula: permítame su nombre , prosiga con dos palabras fundamentales. Por favor.

Es incompleto decirle al cliente permítame su nombre sin cerrar con las palabras por favor. Nuevamente lo que parece obvio no lo és. Basta solo con leer ambas frases:

Ejemplo A) Comprendo, permítame su nombre.

Ejemplo B) Comprendo, permítame su nombre por favor.

Las palabras por favor, son señal inequívoca de buena educación en cualquier cultura.

4.2) Técnica del Sí

Así como el nombre del cliente, es fundamental para tratarlo, realizar preguntas y repreguntas para que el cliente responda la palabra si, tiende a ablandar cualquier situación por más tensa que fuese en caso de tratarse de un reclamo.

El Gestor, no cesará en su esfuerzo de aprovechar cada oportunidad de realizar preguntas inteligentes al cliente para obtener un Si como respuesta.

Cuantas más veces un cliente diga si, más le costará decir no.

Ejemplo:

Cliente: "Hola! Sigo con el mismo problema, sigue sin funcionar el lavarropas.

Gestor: Comprendo, hablo con la Sr Rodríguez, verdad?

Cliente: Si, tengo el mismo problema, sigue sin funcionar el botón de centrifugado....

Gestor: Sr Rodriguez, me permite tomar nota para pasarlo a la parte técnica?

Cliente: Si....

Gestor: Usted se encuentra en la calle Ramirez 626?

Cliente: Si.

Gestor: piso 6 ap 201?

Cliente: si.

Gestor: permítame coordinar una visita del servicio técnico. Me permite?..

Como siempre, el gestor utilizará la técnica de realizar preguntas que hagan al cliente responder si.

Otro Ejemplo

El cliente compró un software y le aparece un error en una de sus rutinas. Llama para informar a la empresa que tiene ese error que le impide facturar.

Cliente: Buenas tardes, tengo que facturar y me aparece en pantalla un error en el sistema,,, y tengo que facturar ahora mismo!!!..

Gestor: Comprendo, le agradecería su nombre y empresa por favor,

Cliente. Soy Analia , de la empresa cigno construcciones.

Gestor: Buen día Analía, por favor permítame saber que número de error le indica la pantalla, porque de saber el nro de error, podremos solucionarlo a la brevedad, me explico Analía?

Cliente: Error 301, y no me deja facturar.

(El gestor no dejará pasar ninguna oportunidad para realizar una pregunta con la cual se asegure obtener un sí como respuesta. En este ejemplo veremos dos.

Gestor: Error 301?

Cliente : Si, error 301 y no me permite facturar

Gestor: Analia, Me pregunto si podemos permanecer en contacto mientras solucionamos el error, le parece?

Analia, Si..

Gestor: Ya estamos ingresando en el sistema, permítame saber ni bien aparezca el código 3232 de acuerdo?

Analía..Si

4.3) Utilizar verbos en infinitivo para evitar dar órdenes

Es un error frecuente frente a un cliente que realiza un reclamo, que el funcionario no profesional estimule al cliente con sus propias necesidades en lugar de proponer lo que se precisa o necesita para gestionar el reclamo. Las más clásicas son:

“Necesito ...

“Preciso...

Y luego la orden...

Que me traiga...

Que me firme...

Que vaya al piso dos y me traiga los papeles sellados....

Que venga con..

Que se presente en...

Naturalmente, el funcionario, puede decirle al cliente algo peor, especialmente cuando además de darle una orden, lo “Tutea”

“Tienes que traer la cédula”

“Vuelves otro día a ver si tenés más suerte....

Se puede gestionar peor un reclamo? Si. Siempre que le diga al cliente este tipo de órdenes y encima tuteándolo.

Tutear al cliente sin su permiso, es irrespetuoso. Punto.

Frente a estos estímulos, usted cliente como se sentiría?

¿Qué pensaría del funcionario?

¿Que opinaría acerca de la institución y del trato recibido?

4.4) La palabra permítame.

En la mayoría de las situaciones en las cuales un cliente realiza un reclamo, el funcionario precisa alguna información o cumplimiento del cliente para dar curso al reclamo o bien resolverlo.

A los efectos de evitar dar órdenes, “Deme su documento... necesito su teléfono...” Lo más recomendable, es que el funcionario solicite el permiso del cliente, con la palabra permítame....

Un sustituto adecuado para la palabra permítame es le agradecería.

Se utilizaría le agradecería cuando pretende una acción de parte del cliente.

Gestor: Analía, le agradecería cerrar todos los archivos para poder reiniciar el sistema...Es posible?

En lugar de decirle; “Usted tiene que reiniciar su PC, o bien Deme su recibo de pago, por favor.... Es más aconsejable, profesional y empático Permítame su documento por favor... Permítame saber que número de error sale en pantalla...El funcionario le solicita permiso para recibir algo, que es diferente que el cliente se encuentre o se sienta en la obligación de darle algo al funcionario en cuyo caso el cliente se siente víctima de la situación y cierta resignación al servicio deficientemente brindado considerado como tal por parte del cliente.

Frases como:

Permítame saber....

Permítame su documento por favor....

Permítame su último recibo de pago...María...

Son “amortiguadoras y empáticas”, buscan la aceptación del cliente, demostrando predisposición positiva frente al cliente o usuario. Da a entender que usted lo va a atender en forma compasiva, profesional y empática.

4.5) Le agradecería.

Agradecer, es una predisposición de un ser humano a otro, que implica, respeto, reconocimiento y buen trato.

Es sustitutiva y complementaria de “Permítame”

En ocasiones se utiliza indistintamente, siempre con el propósito primario de evitar dar una orden al cliente.

Decir: “Diríjase a la oficina 102”, al ser una orden, es por definición inadecuada y que fácilmente aplicando técnicas simples el profesional del trato la transformaría en agradecimiento.

Gestor: Le agradecería, si pudiera dirigirse a la oficina 102 donde, le explicarán.....

Agradecimiento por aceptar dirigirse, es notoriamente diferente que brindar una orden “fría” y despersonalizada.

Le agradecería un teléfono para contactarla en lugar de ordenar deme su teléfono de contacto provocan una diferencia abismal en el momento de tratar con el cliente.

El gestor del reclamo, mantiene la empatía durante todo el desarrollo de la gestión, manejando el clima de la conversación, sin perder de vista el objetivo (su solución).

Agradecer al cliente por realizar determinado comportamiento, es implícitamente agradecerle que siga siendo cliente o usuario en la empresa y organización.

4.6) Me pregunto.

Esta frase evita realizar una pregunta incómoda o escabrosa tanto en ventas como en la gestión del trato con el cliente y cuya respuesta es preciso saber sin ser tan directo o poco empático.

Supongamos que un vendedor que trabaja para una compañía de servicio de acompañantes, quiera saber si hay alguien en el grupo familiar que también precise cobertura, sería una torpeza que lo pregunte tan crudamente: Perdón Eugenia. ¿En su grupo familiar, hay alguien más que pueda precisar el servicio?”

Eugenia se vería en el compromiso de contestar, aunque considere que la pregunta fue algo invasiva, porque de hecho lo es.

Distinto es realizarla del modo correcto

Eugenia, me pregunto si en su familia existe alguien más que precise nuestra atención...

Me pregunto es una frase necesaria e imprescindible para indagar acerca de algo que se precisa saber sin poner en compromiso a la otra persona de responder. Evita que su respuesta sea reactiva y la invite a ser reflexiva y sincera.

4.7) Vamos a decir.

La frase; vamos a decir, evita que el funcionario pronuncie las dos palabras probablemente más nocivas: Las palabras pero y no.

Esta expresión es recomendable cuando el reclamo es tajante , emocionalmente muy cargado y el cliente se encuentra muy disgustado o enojado. Con frecuencia llega a insultar al funcionario.

Es también importante aclarar, que este giro, es utilizado por el gestor cuando el cliente, no tiene razón en su reclamo y en su descargo.

4.8) Patrones de entonación.

No es tan importante lo que decimos sino cómo lo decimos. Es lo que marca la diferencia entre la calidad en el trato y la calidez en el trato. Una forma de hablar empática tiene que tener una buena cuota de calidez. Y la calidez, requiere de empatía, ponerse en el lugar del cliente o usuario.

Hay formas y hasta pasos para tratar con calidez a un usuario.

Si se acerca un usuario a la ventanilla. Lo primero que tiene que percibir el usuario es su interés y más aún su deseo por asistirlo.

El usuario tiene expectativas al momento de su atención para lo que es necesario:

- 1) Que el funcionario lo reciba con una sonrisa serena.**

2) Que sus manos se encuentren visibles (sin cruzar los dedos ni poner sus pulgares hacia adentro)

3) Que conozca el nombre del usuario. La forma más simple es

Buen día (Saludo) en que puedo ayudarlo? y luego de la respuesta, Sí, con todo gusto, Me permite su nombre por favor... Es importante el contacto visual cuando se pregunta el nombre de la persona. Así como una señal de poco interés cuando se le pregunta el nombre mirando una planilla o el ordenador...

El cliente o usuario le dirá el motivo de su reclamo o pregunta y en dicho caso:

4) Escuche atentamente palabra por palabra lo que el usuario le acaba de decir.

5) Repregunte con las mismas palabras que le acaba de decir el usuario como si las estuviera corroborando

Comprendo, Sra. Ana, lo que usted quisiera saber es ...(y las mismas palabras del cliente)

El hecho de repreguntar obliga al usuario a decir una palabra que usted como profesional del trato desea recibir: un "SI"

Sr. Marcos, comprendo. Entonces lo que usted está precisando es xxx verdad? (y viene un SI)

Cada vez que el usuario dice si, más lo aleja de decirle un no.

Los patrones de entonación adecuados en cualquier trato, nunca son ascendentes, sino descendentes y empáticos. Los patrones ascendentes hacen sentir al usuario que el funcionario está robotizado y que es uno más que con fastidio lo está atendiendo.

Si se dice "Permítame saber.... es una frase que nunca la entonará hacia arriba. Mejor aún "Sra.Rodriguez, (breve pausa) permítame saber..."

4.9.) Ritmo de voz.

Puede ser que el Usuario, utilice un ritmo de voz acelerado, debido al tiempo que ha perdido, o bien por su estado emocional.

No obstante, uno de los peores errores que puede cometer el funcionario es hablar en distinto ritmo, es decir más lento o más rápido que el cliente o usuario. Ambos errores son fatídicos para lograr empatizar con el usuario. Es darle a entender que se lo está despachando en caso de hablarle rápido o exasperarlo en caso de hablar muy lento.

4.10) Escucha Activa.

Tanto en Ventas como en la gestión de un reclamo, el funcionario tiene que saber “escuchar”

Hemos aclarado que tanto en ventas como en atención de quejas y reclamos, escuchar no es esperar el turno para hablar y menos interrumpir al cliente disgustado.

Escuchar es estar en condiciones de repetir palabra por palabra lo que el cliente nos acaba de decir y preferentemente con sus mismas palabras.

La escucha activa, comienza por tener la paciencia de escuchar cualquier estímulo por más agresivo que sea para luego intentar conocer la identidad del cliente, es decir su nombre. El solo hecho de mencionar el nombre del cliente, lo aplaca, lo desestabiliza solo porque no espera ser reconocido.

Es fundamental evitar interrumpir al cliente cuando manifiesta su reclamo. El profesional jamás habla simultáneamente con el cliente cuando éste manifiesta un reclamo.

Si lo hace, debe disculparse con el cliente con un simple:

Discúlpeme, lo interrumpí... prosiga por favor...

4.11) Manejo del lenguaje corporal de apaciguamiento. Aspectos básicos

Es inevitable conocer de antemano el estado emocional del cliente que efectuará un reclamo. No obstante el gestor mantendrá una postura de escucha, manifestando en su lenguaje corporal y gestual índices de comprensión previos a cualquier manifestación verbal.

Ejemplo:

El cliente llama furioso...

Cliente: “Siempre lo mismo con ustedes, me vino duplicado el cargo, son unos incompetentes,,,y usted también lo es!!!! Y encima yo le pago el sueldo por su inoperancia!!!

Este tipo de manifestaciones agresivas generalmente son realizadas al nivel de identidad de la empresa, del funcionario y contra todo lo que en la mente del cliente represente la empresa en ese momento. No obstante, estas agresiones reflejan un estado emocional alterado y ninguna persona puede pensar con claridad en esa situación. Son como hemos dicho descargos emocionales frutos de una frustración del cliente frente a una situación en particular en la cual piensa cree o siente que se ha defraudado una o varias expectativas.

El gestor frente a la descarga de agravios utilizará un lenguaje corporal de comprensión. Asentirá con muy leves movimientos de cabeza casi imperceptibles mientras el cliente se manifiesta. En términos coloquiales deja venir al cliente...

Si mueve muy rápido su cabeza, el gestor está transmitiendo inconscientemente al cliente que no lo está escuchando realmente.

La mirada del gestor ha de ser compasiva y se enfocará en la mirada del cliente en forma serena.

Una posición de escucha adecuada es cuando el gestor, en caso de estar sentado pone un codo sobre la mesa, se inclina levemente hacia adelante, con el torso erguido y una mano en el mentón, cuidando que la misma no tenga movimiento. Esa posición transmite inconscientemente que está siendo escuchado y con leves movimientos de cabeza reafirma que está comprendiendo al cliente en su descargo.

De efectuar movimiento de su mano como el de acariciarse la barbilla mientras el reclamo tajante se encuentra en discurso, el gestor da a entender inconscientemente al cliente que tiene dudas. Si el gestor se rasca su barbilla dará a entender inconscientemente al cliente que tiene muchas dudas acerca de lo que dice. Por tanto, mucho cuidado con los gestos y microgestos que realice el gestor.

Es fundamental que las manos del gestor se encuentren siempre visibles.

Desprecio: Cuando frente al reclamo del cliente, el funcionario involuntariamente mueve su boca hacia uno de sus laterales en forma horizontal.

Disgusto: gesto de desagrado que se manifiesta con el fruncimiento de la nariz hacia arriba (similar al gesto que ponemos cuando algo huele mal o da asco)

Comisuras hacia abajo: Cuando el funcionario habla con las comisuras hacia abajo, No cree en lo que dice. El cliente lo percibe inconscientemente e incrementará la emocionalidad en el reclamo.

Mentira: Cuando frente al reclamo del cliente, el funcionario responde mirando “hacia arriba y a la derecha” lo cual significa que está construyendo una imagen de la situación para luego transferirle esa imagen construida al cliente. Cuando la persona mientras habla, mira hacia la izquierda y hacia arriba está recordando una imagen. Si mientras el gestor habla, el cliente mira hacia los costados se siente incómodo y está buscando inconscientemente una forma de escapar. Es tan conocido como mentira hablar mirando hacia arriba y a la derecha que es prácticamente redundante la presente explicación. No obstante, vale la pena recordarla, especialmente si desea calibrar la verdad y la mentira en vínculos cercanos. Esto es aplicable para los diestros, las personas zurdas, y las personas de ascendencia vasca, pueden tener los accesos oculares cambiados...por tanto, es preciso calibrar mediante preguntas simples de chequeo...

Si el gestor utiliza un lenguaje corporal adecuado, evitará ingresar en la zona de fuego concentrándose en brindarle un trato apropiado preparando el terreno para generar un trato propicio y utilizará todo el tiempo de descarga emocional del cliente para concentrarse en la mejor alternativa posible de acción.

En resumidas cuentas, metafóricamente hablando, se prepara para desactivar la bomba manejando diestramente su lenguaje corporal y empleando las técnicas comunicacionales más adecuadas para comenzar su gestión. Luego el gestor proseguirá con sus habilidades de comunicación.

4.12) Estructuras comunicacionales para destrabar conflictos.

Analizaremos una serie de estructuras lingüísticas que tienden a propiciar un trato que brinde una experiencia de cliente frente a un reclamo.

Analicemos el ejemplo anterior y la estructura de comunicación más adecuada. Si bien no existe una fórmula única para tratar todos los reclamos, las palabras a evitar y las fórmulas mas eficaces las hemos visto en las habilidades de comunicación. Simplemente la aplicación consiste en utilizarlas y combinarlas conforme a la situación a tratar.

Volviendo al ejemplo anterior:

Cliente: Siempre lo mismo con ustedes, me vino duplicado el cargo, son unos incompetentes y usted también lo es!!!! Y encima yo le pago el sueldo por su inoperancia!!!

Gestor: Comprendo, permítame su nombre por favor....muchas gracias.

Cliente: Soy Marta García, y ustedes son unos inútiles, juegan con el tiempo de la gente...es la segunda vez que vengo por un cargo duplicado... 6000 pesos de incompetencia!!!

Si el gestor obtiene el nombre, inmediatamente lo utilizará y será la próxima palabra que pronuncie. El poder del nombre es inmenso en cualquier situación. El ser humano brinda mayor atención al reconocimiento hacia su persona que a toda su manifestación por agresiva que sea.

El profesional del trato, utilizará técnicas simples para desafectar el conflicto.

Veremos a continuación una serie de casos con estructuras comunicacionales adecuadas para desarrollar el trato al cliente respecto de su reclamo

Una estructura comunicacional adecuada frente a este tipo de manifestaciones del cliente sería la siguiente:

4.12.1) Estructura comunicacional Nro 1:

Nombre del cliente + comprendo + lo realmente importante es + verbo en infinitivo (solucionar, gestionar, impedir, regularizar, etc) + este tema rápidamente +(Me explico + nombre del cliente?) + Mi nombre es + y con todo gusto + verbo en futuro y en plural.

Descompondremos esta estructura en pasos:

- 1) Nombre del cliente**
- 2) Comprendo.**
- 3) Lo realmente importante es...**
- 4) chequear, solucionar, regularizar, (verbo en infinitivo a modo de solución)**
- 5) Este tema rápidamente**
- 6) Me explico + nombre del cliente?**
- 7) Mi nombre es...**
- 8) Y con todo gusto + verbo en plural (chequearemos, regularizaremos, iremos, solucionaremos)**

En el presente ejemplo:

GESTOR: (1) Sra. García, (2) Comprendo (3) lo realmente importante es (4) chequear (5) este tema a la brevedad/rápidamente, (6) me explico Sra. García... (7) Mi nombre es...(8) y con todo gusto chequearemos el cargo duplicado para solucionar este tema...

Importante: El mismo verbo utilizado en el punto (4) es preciso mencionarlo en el punto (8)

Como se dijo precedentemente, las órdenes se evitan y los verbos se trabajan en infinitivo para evitar la zona de fuego:

Ejemplos de trato adecuado con dos estructuras comunicaciones diferentes:

4.12.2) Estructura comunicacional Nro 2:

Nombre del cliente + lo mas importante/conveniente/ + es que nos permita recibir/contar con XXX + verbo en infinitivo + lo que se precisa para la solución + Porque de recibir/contar con XXX + podríamos + la

solución con el verbo en infinitivo (elevar, gestionar, resolver, solucionar) + (Me explico + nombre del cliente?)

Descomposición de la estructura:

- 1) Nombre del cliente**
- 2) Lo más importante/conveniente es...**
- 3) Que nos permita + verbo en infinitivo (recibir/contar con..)**
- 4) Porque de (Recibir/contar con...)**
- 5) Podríamos (elevar, gestionar, resolver, solucionar)**
- 6) Me explico + nombre del cliente?**

Los puntos 3) y 4) marcan una diferencia sustancial respecto de la estructura comunicacional Nro 1.

Todos necesitamos un porqué cuando se nos indica la conveniencia de un comportamiento. Cuando decimos: es importante que puedas estudiar antes de las vacaciones, porque de aprobar las materias evitarías tener que estudiar en verano y te perderías las vacaciones.

Muy distinto es decir las cosas sin un porqué: Es importante que puedas estudiar antes de las vacaciones (omitiéndose el porqué, es decir las consecuencias)

Ejemplo de estructura comunicacional Nro.2

(1) María, (2) lo más importante es (3) que nos permita recibir una copia de XLS (4) porque de recibir esa copia de XLS (5) podríamos resolver el tema de FSD (6) me explico María?

(1) Escribana,,(2) lo mas conveniente para poder llegar a la solución es (3) que que nos permita recibir XXX (4) porque de recibir XXX (5) podríamos solucionar YYY(6) Me explico escribana?...

4.12.3) Estructura comunicacional Nro 3.

Similar a la estructura comunicacional Nro.2, mas adecuada y empática. cuando el tema es más sensible o emocional se sugiere la autopregunta (me pregunto) por parte del profesional del trato. La diferencia es sutil aunque sustancial.

Nombre del cliente + Me pregunto + si sería posible nos permita + verbo en infinitivo (contar/recibir XXX) + porque de (contar/ recibir XXX) + podríamos (solucionar/gestionar/habilitar..) + Me explico + nombre del cliente

Descomponiendo la estructura comunicacional Nro. 3:

- 1) Nombre del cliente**
- 2) Me pregunto si...**
- 3) Sería posible contar/recibir XXX**
- 4) Porque de contar/recibir XXX**
- 5) Podríamos (solucionar/gestionar/**
- 6) Me explico + nombre del cliente**

Ejemplo de estructura Nro. 3:

- (1) Sr Rafael... (2) me pregunto si sería posible que nos permita recibir/contar con xxx (3) porque de recibir/contar con XXX (4) podríamos gestionar la ampliación del plazo, y de ese modo (5) podríamos solucionar... (6) Me explico Rafael....**

Nótese que la estructura comienzan y terminan con el nombre del cliente.

En las estrcturas 1 y 2, notaremos que en ambas se incorpora la palabra “porque”.

La palabra porque alude al motivo por el cual es preciso recibir/contar con la información/formulario o aquello que habilite la solución de un reclamo.

Cuando el profesional del trato, entiende que es necesaria alguna acción por parte del cliente, puede obtener mayor empatía o acercamiento cuando después de mencionar lo que es preciso, utiliza el siguiente tramo de estructura:

Me explico + nombre del cliente (en pregunta)

Ejemplo:

Gestor: Para poder resolver este tema, es preciso contar con una carta personal dirigida a la gerencia para tener mayor efecto, me explico María?....

Que es distinto a decir:

Gestor: María, Para poder resolver este tema, es preciso que nos permita recibir una carta dirigida a la gerencia para tener mayor efecto.

La segunda frase, es menos empática que la primera. La pregunta final “Me explico María?, tiene por objeto conseguir un sí de la cliente. Es mucho más fácil ingresar empáticamente en su zona de aceptación para cuando se menciona el nombre del cliente en forma de pregunta.

Gestor: Opción A: Si pudiéramos contar con el recibo de sueldo, nos facilitaría las cosas para gestionar el crédito , me explico Analía?...

O bien si se desea ser más empático podríamos decir:

Gestor: Opción B: Si pudiéramos contar con el recibo de sueldo, nos facilitaría las cosas para gestionar el crédito , me explico Analía?. Me pregunto cuándo podríamos contar con ese recibo de sueldo para agilizar la gestión...

Cómo vemos en el segundo ejemplo, se pretende que el cliente brinde una respuesta para poder continuar con las acciones que agilicen la solución.

Generalmente es aconsejable utilizar el lenguaje corporal cuando se emplea la estructura me explico + el nombre. Es conveniente asentir sutilmente con la cabeza a modo de sí en el mismo momento en que se realiza la pregunta. El lenguaje corporal y el verbal aplicados conjuntamente tienen un efecto mucho más poderoso y persuasivo...Adicionar una sonrisa leve es aún muy eficaz y permite ingresar aún más en la zona de aceptación del cliente.

Las sutilezas son la diferencia que hacen a la diferencia...

Los seres humanos, precisamos un porqué, un motivo para aceptar un comportamiento, una solicitud , o un pedido...

De no explicar el porqué, es decir un motivo, el cliente puede sentirse no tratado y obligado a cumplir con los requerimientos del funcionario y la resignación del cliente a cumplir sin saber porqué, puede irritarlo.

Para lograr mayor efectividad para y se precisa una acción de un cliente que permita acercar la solución al reclamo, lo más conveniente es utilizar una estructura muy simple: Un qué seguido de un porqué.

4.12.5) Estructura comunicacional Nro 5.

Si pudiéramos + verbo en infinitivo (contar/recibir..XXX) + (Nos facilitaría + la posibilidad de la solución) + (sabe porqué le digo + nombre del cliente?) + porque de contar/recibir XXX) + podríamos + (explicación de la solución)

Descomponiéndola por pasos:

- 1) Si pudiéramos
- 2) Verbo en infinitivo
- 3) Nos facilitaría la posibilidad de
- 4) Sabe porqué le digo + nombre del cliente
- 5) Porque de (verbo en infinitivo utilizado en punto 2)
- 6) Podríamos + Verbo en infinitivo
(resolver/gestionar/evaluar/obtener...)

Ejemplo de estructura comunicacional Nro 5.

Gestor: Si pudiéramos contar con las referencias comerciales , nos facilitaría las cosas para gestionar el crédito , sabe porqué le digo Alvaro? ... Porque de contar con las referencias comerciales podríamos agilizar....

El truco es que el profesional del trato le pregunta y a su vez le responde al cliente aquella pregunta que el cliente no realiza. El profesional del trato comienza preguntando el porqué y termina respondiendo el porqué y los beneficios del porqué.

Un truco sobre otro truco es que al proponer la solución (Porque de contar con...) el verbo se utiliza en plural...podríamos / nos acercaríamos / estaríamos más cerca de lograr / nos sería más fácil obtener...Es aquí cuando el profesional del trato, sutilmente introduce el plural postulándose como parte de la solución.

Distinto sería si el gestor excluyera el plural:

CASO B:

Gestor: Si se pudiera contar con las referencias comerciales, sin dudas se facilitarían las cosas para gestionar el crédito , sabe porqué le digo Noelia? ... Porque de contar con las referencias comerciales se podría agilizar....

Si leemos el caso A y el caso B, notaremos que en el caso B existe ausencia del plural, daría la impresión de dejar la solución solo en manos del cliente, más impersonal y menos empático... No es lo mismo decir podríamos agilizar que se podría agilizar. Nuevamente la sutileza marca la diferencia.

4.12.6) Estructura Comunicacional Nro. 6.

El profesional del Trato, mantendrá una posición de escucha, sin alterarse, y utilizará la siguiente estructura cuando es preciso resaltar un hecho puntual y el cliente no tiene razón en su reclamo. Se emplea cuando se desea hacer entrar en razones al cliente acerca de la inviabilidad de un reclamo:

Nombre del usuario + vamos a decir + (breve silencio) + tres verdades irrefutables efectuadas como preguntas para obtener tres sí del usuario

Descomponiéndola por pasos:

- 1) Nombre del usuario**
- 2) Vamos a decir + (breve silencio)**
- 3) Verdad irrefutable 1**
- 4) Verdad irrefutable 2**
- 5) Verdad irrefutable 3**

Vamos a ver el siguiente ejemplo de aplicación:

El cliente es un profesional y como tal tiene la obligación legal de aportar un Fondo estatal que tiene como misión utilizar el dinero de los aportes de los profesionales para apoyar a estudiantes . Como cualquier ciudadano, tiene que estar enterado de sus derechos y obligaciones, sin embargo se presenta diciendo que le había llegado un email informando su deuda con el Fondo Estatal , se encuentra furioso frente a la funcionaria:

Usuario: Me llegó una carta de ustedes que debo \$ur 10.000 al fondo, nadie me avisó nada!! Yo les pago el sueldo a ustedes!! Son una vergüenza!!

Gestor : Comprendo. Me permite su nombre por Favor....

Usuario: Arquitecto Estéban Gonzalez...

Gestor: Arquitecto , Vamos a decir...Sabemos que por ley cada profesional tiene la obligación de aportar al fondo y partimos del hecho que cada ciudadano conoce sus derechos y obligaciones verdad? (1er verdad irrefutable)

Usuario: Pero ustedes tendrían que haberme avisado que estaba acumulando deuda!!!

Gestor: Comprendo Arquitecto, lo que ocurre es que podría considerarse una falta de respeto recordarle a un profesional sus obligaciones. Creo que estaríamos de acuerdo con ese punto.. (2da verdad irrefutable)

Usuario: Ustedes no están cumpliendo con su función! Deberían haberme informado!!

Gestor: Arquitecto, es preciso comprender que está fuera de las funciones de la institución informar a cada contribuyente sus derechos y obligaciones...Si me permite, le entrego una copia de dicha ley (3er verdad irrefutable + 3er cuerpo legal.)

Gestor: Lo importante ahora, es poder regularizar la deuda. Podría explicarle los planes de pago si usted lo permite....

Usuario: No pienso pagar!!

Gestor: Vamos a decir (breve silencio): Naturalmente es su derecho no hacerlo, lo que ocurre es que la deuda sigue generando intereses y además el perjuicio en caso de incumplimiento es que puede tener inconvenientes como la suspensión de la licencia del profesional si la deuda subsiste. (4ta verdad irrefutable). Me pregunto si es lo que realmente desea o bien si lo prefiere, informarle los planes de pago para evitar esta situación....

Nótese dos aspectos interesantes:

- 1) Que cuando el usuario dice No pienso pagar, el gestor del trato no discrepa con él, no lo confronta. Lo asiste en su afirmación con la frase Vamos a decir... para luego informarle la situación que generaría un inconveniente para el usuario.**

Gestor: Naturalmente es su derecho no hacerlo (Para luego informar la consecuencia de no hacerlo) lo que ocurre es que de transgredirse la ley (y menciona los perjuicios de no abonar),,, para luego empáticamente rematar con una pregunta (Me explico arquitecto...?)

- 2) Una variante psicológica : Naturalmente está en su derecho no hacerlo...**

Recordemos que fraseando de este modo, el gestor le está dando la instrucción en negativo y el inconsciente no procesa el no.

En esta variante, (Está en su derecho no hacerlo), si le quita el no la frase quedaría: Está en su derecho hacerlo. El gestor, consciente o inconscientemente le está brindando una instrucción de una forma sutilmente persuasiva.

4.12.7) Estructura comunicacional Nro. 7

La denominaremos la Llave técnica de desactivación de conflictos.

Esta llave de desactivación de conflictos, es utilizada cuando el profesional del trato , presume o tiene la semiplena certeza que el cliente tiene razón en su reclamo. Es tal vez la estructura más eficaz para evitar discrepancias con el cliente y a pesar de la razón del cliente, brindarle una experiencia.

Es un axioma que quien quiere tener un conflicto con alguien, ese alguien no evitará el conflicto. El conflicto sucederá. Lo que sí se puede hacer es gestionarlo en forma adecuada y profesional.

El cliente puede presentar un reclamo sin intención de provocar un conflicto o bien o efectuarlo con la intención de provocarlo.

La bomba puede existir, su desactivación también.

Solo requiere el conocimiento y la aplicación de técnicas de comunicación avanzadas y simples a su vez.

Las habilidades del profesional del trato las trataremos nuevamente para su seguimiento y reafirmación de conocimientos y hábitos del funcionario:

- 1) Evitar el YO-USTED (la zona de fuego)**
- 2) Separar el motivo del reclamo de la catarsis.**
- 3) Entender el marco situacional (los 16 cuadrantes)**
- 4) Utilizar la llave de desactivación.**

No obstante, lo más importante como hemos dicho es que el funcionario evite ingresar en el terreno “Usted-Yo/ Yo-usted” en la gestión del trato.

En el siguiente ejemplo analizaremos las consecuencias de este tipo de transacciones directas entre cliente y funcionario:

Cliente: Usted me dijo que la mercadería llegaría hoy!

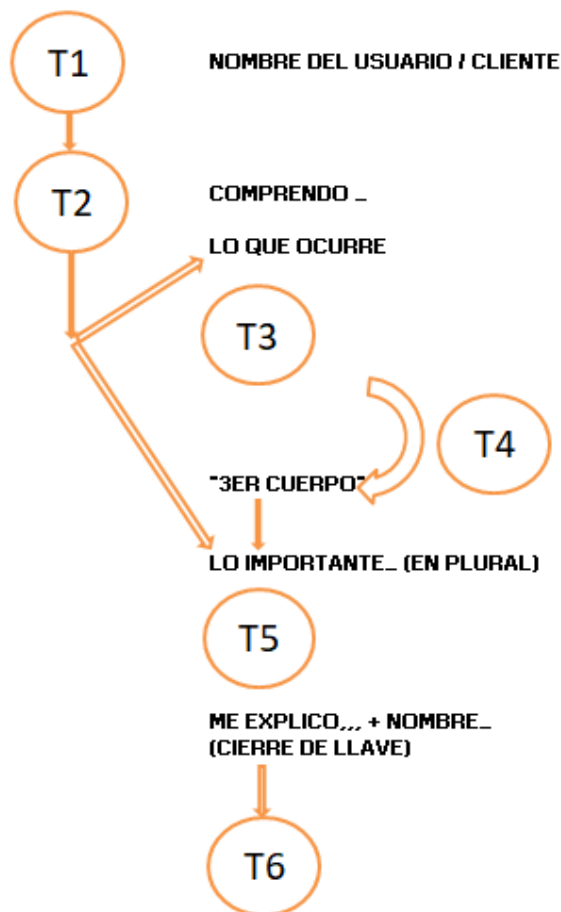
Gestor: Yo no le dije eso, le repito que no tengo la culpa que la aduana no haya liberado la mercadería.

Hemos visto que este tipo de situaciones constituyen la zona de fuego.

Para evitarla, se utiliza una estructura comunicacional muy eficaz a la que denominaremos llave técnica de desactivación de conflictos, que tiene 6 pasos y responde a la siguiente estructura:

Nombre del cliente + comprendo + lo que ocurre + 3er cuerpo + lo importante + (Me explico + nombre del cliente?)

Gráficamente: Llave técnica de desactivación de conflictos.



Descomponiendo la estructura comunicacional Nro. 7:

- 1) Nombre del cliente.
- 2) Comprendo.
- 3) Lo que ocurre es...
- 4) Interposición del 3er cuerpo.
- 5) Lo importante (solución en plural)
- 6) Me explico + nombre del cliente.

Supongamos el siguiente ejemplo

Un usuario (Sra. Mabel) tiene el número 5 para atenderse con su médico especialista.

El médico especialista informa a su asistente que se retira. Ha atendido a cuatro pacientes, no obstante sin decir el motivo y sin dar explicaciones, simplemente se retira...

La señora Mabel, observa que el médico se está retirando y se acerca a la ventanilla del sector de atención al usuario....

Analizaremos este ejemplo en sus dos posibilidades: En el primero, cuando cliente y funcionario convierten el caso en personal e ingresan en la zona de fuego :

Ejemplo de este error:

Sra. Mabel: ¡Tengo el número 5, llevo 2 horas esperando y preciso que me atienda ya!

Funcionario: El doctor se retiró.... Puedo agendarle un nuevo día de consulta o visita con otro médico...

Sra. Mabel (Muy enojada) Usted no entiende ... me tiene que atender ahora! Llevo 2 horas parada esperando !!!

Funcionario: Como Ya le dije, el doctor se retiró

Sra.Mabel: Usted lo llama por teléfono delante mío!!

Funcionario: Si, lo llamo, pero le aviso que no va a contestar.!

Esta es la forma incorrecta e impropia de “Tratar” al usuario. Es más, es la fórmula perfecta para el destrato.

El problema se ha vuelto personal y existe un conflicto.

El funcionario diestro utilizará la llave técnica de desfectación de conflictos para evitar que el problema se vuelva personal entre el funcionario y el usuario.

Lo importante es tener presente que esta llave técnica, se utiliza cuando el funcionario tiene la semiplena certeza que el cliente tiene o puede tener razón. Por tanto es una llave proactivo-expositiva.

Ahora veremos el mismo caso gestionado por un profesional del trato utilizando la llave técnica de desafectación de conflictos:

Cliente: ¡Tengo el número 5, llevo 2 horas esperando y preciso que me atienda el doctor y veo que se está yendo!!!

Gestor: Por favor, permítame su nombre...

Cliente: Mabel García y no me voy hasta que me atienda mi especialista!!!

Es aquí cuando el profesional del trato no precisa chequear que el cliente tiene razón y cuando más empático tiene que ser en su comunicación con el cliente, aplicando la llave de desafectación en su estructura completa:

Caso de utilización de la llave técnica de desafectación de conflictos. Recordemos los 6 pasos:

- 1) Nombre del cliente.**
- 2) Comprendo.**
- 3) Lo que ocurre es...**
- 4) Interposición del 3er cuerpo.**
- 5) Lo importante (solución en plural**
- 6) Me explico + nombre del cliente.**

Volviendo al ejemplo de aplicación:

Gestor: (1) Sra. Mabel ,(2) comprendo, (3) lo que ocurre es que el Dr Diestra se ha tenido que retirar (4) debido a una urgencia fuera del sanatorio. (5) Lo importante es que podamos atenderla con otro especialista, en este caso La Dra Fisher... (6) Me explico Sra Mabel...?

En este caso el 3er cuerpo es la urgencia fuera del sanatorio por parte del Dr. Diestra.

La llave de desafectación de conflictos tiene cuatro aspectos salientes:

- 1) Evita la zona de fuego con el cliente.**
- 2) Informa al cliente que debido a un 3er cuerpo es inviable da curso favorable a su pedido.**
- 3) Brinda una solución alternativa y corporativa al incluir el plural en la solución.**

4) Busca la aceptación del cliente con una pregunta final para obtener un Si.

Naturalmente el cliente puede insistir en el reclamo y aún con más violencia en algunos casos, no obstante el profesional del trato, volverá a comprenderla, mencionar el 3er cuerpo y le brindará la solución alternativa aplicando los mismos 6 pasos.

El cliente, chocará permanentemente con el 3er cuerpo en lugar de confrontar con el funcionario quien ha desviado la atención del cliente a ese 3er cuerpo que le impide obtener lo que reclama.

En este caso, como decíamos, el 3er cuerpo es que el Dr Diestra ha debido retirarse debido a una urgencia fuera del sanatorio. El cliente está informado, incluso puede estar muy molesto, no obstante se le ha brindado una alternativa de solución, (podemos atenderla con otra especialista, la Dra Fischer) para intentar que acepte la propuesta con una pregunta de cierre: Me explico Sra Mabel?...dando a entender al cliente que es la mejor y única opción, porque el funcionario transmite que es importante.

Cuando el caso es muy importante, es preciso que el profesional lo exprese. En el caso mencionado reemplazará parte de la llave asentando dos veces la solución con la siguiente estructura comunicacional alternativa que contiene una palabra interesante y de profundo impacto en el cliente y en cualquier persona. Este vocablo es realmente, y es muy poderoso porque el ser humano presta mucha atención a lo que considera real.

Alternativa 1 de la llave de desafectación de conflictos:

Es realmente importante que... + solución + Me explico + nombre del cliente) + En su caso es realmente importante acepte + solución

Vamos al ejemplo con esta variante:

Gestor: (1) Sra. Mabel ,(2) comprendo, (3) lo que ocurre es que el Dr Diestra se ha tenido que retirar (4) debido a una urgencia fuera del sanatorio. (5) Es realmente importante que podamos atenderla con la Dra Fisher también especialista que se encuentra en el sanatorio, (6) Me

explico Sra Mabel...? En su caso lo realmente importante es que acepte la atención de la Dra Fisher.

Pasos y técnicas para la utilización adecuada de la Estructura comunicación Nro 7. Llave técnica de desafectación de conflictos

1) Paso 1. Técnica del nombre

Cuando el usuario viene personalmente a realizar la queja o reclamo, lo primero que tiene que hacer el funcionario es conocer el nombre y apellido del usuario.

La primera palabra que sale de la boca del funcionario es la frase “Me permite su nombre por favor / Sí, permítame su nombre por favor / Comprendo, permítame su nombre por favor..

Es importante para el funcionario, recordar que si el cliente se presentó utilizando primero su título (Ingeniero, doctor, abogado, etc.) quiere ser reconocido y nombrado como tal. Por tanto, el profesional del trato lo llamará conforme a su título “Dra. Fernández....

Gestor: Comprendo, me permite su nombre por favor..

Cliente: Ingeniero Peralta...

Es muy frecuente para quien gestiona los reclamos y no está profesionalizado en su tarea, sentirse tentado a ingresar en una “lucha de egos” El Ingeniero se presenta identitariamente haciendo hincapié en su título profesional muchas veces a sabiendas que el funcionario no lo tiene, o bien no se encuentra recibido y quien gestiona el reclamo puede caer en la trampa de sentirse molesto y considerar que es una forma de menospreciarlo.

El profesional no caerá en esa trampa, porque se concentrará en el trato al cliente con respecto a su reclamo y mantendrá el foco en el cliente, evitando el juego de egos propio y del cliente. El funcionario utilizará a su favor el título universitario del cliente para empatizar aún más iniciando un juego psicológico con el cliente quien se siente tratado como lo desea.

El solo pensar del funcionario cuando se cuestiona respecto del cliente quien se cree que es o bien se cree más que yo, lo inducirá a tratarlo de una forma reactiva, malhumorada, utilizando su poder para retrasar la

solución o bien darle a entender que nada de lo que pide es posible, y que de ser posible tardará, comportamientos que alejan al funcionario de recordar que su poder deviene del organismo al cual pertenece. Ante todo está la Institución al menos en la concepción que el cliente cree tener respecto de la empresa.

En el ejemplo, se utilizará el nombre primero nombrando su título por el cual el cliente manifestó consciente o inconscientemente querer ser reconocido. Por tanto, lo más adecuado es:

Arquitecto, comprendo... lo que ocurre.. y continuará con la llave interponiendo el 3er cuerpo , mencionando lo importante como solución alternativa.

2) Paso 2: Comprendo.

La primer palabra que dirá el funcionario luego de haber escuchado el reclamo, es la palabra comprendo. Luego preguntará su nombre

Es conveniente para el profesional del trato, utilizar la primera persona del singular: comprendo en vez de decir es comprensible su reclamo o su molestia, lo cual llevaría a romper la empatía con el cliente debido a que el funcionario pareciera disociarse por completo de lo que le ocurre al cliente. Podrá preguntarse si no sería ingresar en la zona de fuego consultar el nombre. En realidad es todo lo contrario, porque lo más importe es lograr el primer reconocimiento al cliente mencionando su nombre para poder iniciar un trato.

El cliente quiere sentirse comprendido. Es conveniente evitar la palabra entiendo debido a que es de naturaleza racional. Las quejas, suelen tener alto contenido emocional y a veces un entiendo no es suficiente.

Decir comprendo es adecuado y empático, pero Yo lo comprendo o yo la comprendo no lo es, ya que invitaría al cliente a entrar en el terreno personal o zona de fuego de la cual una vez que se ingresó es muy difícil salir, además de predisponerse a una actitud racional mas reactiva en frente al cliente.

En la zona de fuego, lo más probable es que el funcionario reciba una nueva descarga:

Ejemplo de destrato: El cliente pretende abonar una cuota en una empresa, pero la empresa tiene un sistema de otorgar turnos para realizar los pagos. Al cliente se le ha explicado, aplicado la llave pero insiste en que tiene el dinero para abonar y no acepta que se le brinde ningún turno para realizar el pago.

Cliente: Usted no comprende nada!!!”

Gestor : El que no comprende nada es usted!!

En ocasiones el gestor consciente o inconscientemente transmite su malestar al cliente, que es precisamente buscaba el cliente, transferir su frustración al funcionario, el funcionario se enoja y el cliente obtuvo lo que quería. Que el funcionario quede enojado, lo convierte en su goce y en su tranquilidad. Es parte de la creencia de mucha gente habitualizar este tipo de transferencias.

Lo más adecuado y profesional por parte del gestor del reclamo es evitar la reactividad y mantener su actitud, su escucha activa y su predisposición a tratar al cliente respecto de su reclamo lo harán enfocarse en brindarle un trato. Requiere un poco de astucia entender rápidamente que el cliente está buscando la sumisión o la reacción y no ingresará en su juego.

El cliente naturalmente luego de haberse descargado emocionalmente con cualquiera de las dos frases u otras como:

No me iré de aquí sin pagar, para eso vine y ustedes me van a cobrar!

Yo le pago el sueldo y usted me recibe el pago!

Es decir que a pesar de estar informado que es inviable que abona sin tener turno, volverá a intentar que le resuelvan el problema.

Y el profesional del trato volverá a informar el 3er cuerpo y la solución alternativa, es decir, comunicará la segunda parte de la llave invirtiendo el orden con la siguiente estructura:

Alternativa 2 de la Llave de desafectación de conflictos.

Nombre + Lo más importante que podemos hacer es + verbo en infinitivo + debido a que sería inviable porque + 3er cuerpo + Permítanos aceptar + solución

Descomponiendo la estructura obtendremos la siguiente secuencia:

- 1) Nombre del cliente**
- 2) Lo más importante que podemos hacer es**
- 3) Lograr/obtener/concertar/atender/gestionar...**
- 4) Debido a que sería inviable que**
- 5) Mención del 3er cuerpo.**
- 6) Me explico + nombre del cliente**
- 7) Permítanos aceptar + solución alternativa.**

(1) Sr. Alberto, (2) lo más importante que podemos hacer es (3) agendar un turno para que pueda abonar el día martes, (4) debido a que sería inviable recibir el pago sin un turno previo (5) porque las políticas de la institución permiten el pago solo por sistema de turnos. (6) Me explico Sr. Alberto? (7) Permítanos agendarlo para el martes, le parece bien?....

El Sr. Alberto puede seguir haciendo el descargo, intentar hablar con un/a gerente o supervisor/a no obstante, el gestor mantendrá su actitud y compostura y volverá a ofrecer la solución, pero esta vez con lo que llamamos un mandato imbricado, un esto o aquello, lo que constituiría otra variante a la llave.

Alternativa 3 de la llave de desafectación de conflictos:

Nombre del cliente + Me pregunto si es más conveniente + Solución A o solución B

Gestor: Sr Alberto, me pregunto si le es más conveniente agendarlo para el martes próximo o bien preferiría el jueves...

Paso 3 :Lo que ocurre

Es conveniente utilizar este giro idiomático para explicar cualquier situación que está impidiendo la solución a un reclamo.

Una cosa es decir que el médico se retiró o bien la mercadería no llegó a puerto, y otra bien distinta es que el usuario escuche la frase: Lo que ocurre.

Es fundamental tener en cuenta el tono de voz que se utiliza en esta frase. No olvide que lo que usted como gestor, estará comunicándole el motivo por el cual es inviable la solución. Por tanto es un momento sensible en esta etapa de la conversación explicarle empáticamente el 3er cuerpo. Si el funcionario es un poco altanero en sus tonos de voz y forma de expresarse, tendrá que realizar el esfuerzo de deponer su actitud. Lo más eficaz, es comunicar el 3er cuerpo intentando sentir y penar cómo se sentiría en su lugar porque de ese modo se puede hablar con un tono de voz con el cual el cliente se siente comprendido y bien tratado.

Si el cliente recibe la comunicación de cualquiera de estos 3ros cuerpos, tendrá que percibir que el funcionario le presentará al menos una solución alternativa.

Lo que ocurre... es que el médico tuvo que retirarse debido a una urgencia...

“Lo que ocurre... es que aún la mercadería no se liberó a plaza”

“Lo que ocurre ...es que la garantía del producto expiró hace 3 meses”

“Lo que ocurre...es que según la ley 19.321, el profesional tiene la obligación de realizar la contribución al organismo.

La expresión lo que ocurre siempre alude al 3er cuerpo, cuyo concepto veremos a continuación:

Paso 4. Utilización del 3er cuerpo.

Se puede definir el 3er cuerpo como aquella situación que impide la solución del reclamo.

En el ejemplo anterior:

Lo que ocurre...es que según la ley 19.321, el profesional tiene la obligación de realizar la contribución al organismo, el 3er cuerpo es justamente es la disposición de la ley 19.321

Lo que ocurre... es que la garantía ha expirado. El 3er cuerpo es la garantía...

Si bien este paso es ejecutado por el gestor muy empáticamente, los terceros cuerpos tienen jerarquías, y estas son de vital importancia. A mayor jerarquía, mayor será la posibilidad de hacer comprender al cliente la inviabilidad de su reclamo.

El 3er cuerpo, siempre será más poderoso según estén basados en:

La constitución, la ley, El convenio firmado, los estatutos, el reglamento de la firma, son contundentes.. Contra la constitución y la ley nadie actúa.

El 3er cuerpo es endeble cuando se aduce una situación interna de la empresa, que impide la solución de un reclamo.

Ejemplos:

Lo que ocurre es que el sistema está caído...

Lo que ocurre es que el compañero del turno mañana no me informó...

Lo que ocurre es que no se encuentra el supervisor para firmar la orden del reintegro del dinero.

Cuanto más débil es el 3er cuerpo, más tajante y agresiva será la réplica del cliente. La empresa en la cual depositó su confianza lo ha defraudado y se irá pensando que lo volverán a defraudar. Es muy lógico que castigue a la empresa negándole la posibilidad que continúe siendo parte de su clientela.

Debe evitarse interponer como 3er cuerpo el incorrecto funcionamiento del sistema interno o software de la empresa o bien a una actuación

deficiente de cualquier funcionario de la misma. Ambas situaciones tienden a sembrar desconfianza del cliente hacia la empresa.

Es bastante frecuente decirle al cliente que lo que ocurre es que tenemos una demora en el sistema...para no decirle que en realidad no se le entrega porque tiene que reducir la deuda.

La mentira tiene patas cortas y cuando el 3er cuerpo es muy endeble también es muy cuestionable.

El funcionario, hallará rápidamente el 3er cuerpo mientras el cliente realiza el reclamo. El 3er cuerpo es como un muro infranqueable el cual será considerado por el cliente como una información y una toma de consciencia de aquello que hay que resolver para poder arribar a la solución. Puede enojarse con el funcionario quien le transmite la información. No obstante quien se enoja puede hacer la descarga contra el funcionario, y éste mencionará su nombre, la comprenderá y volverá a intentar hacerle entender que debido al 3er cuerpo sería inviable la solución en el tiempo y forma que la espera, para cerrar la llave con una pregunta: Me explico + nombre del cliente.

Metafóricamente hablando, el 3er cuerpo es un frontón y ni el mejor tenista del mundo puede ganarle a un frontón.

Ese frontón (según la ley nro..según la cláusula del contrato...conforme a las políticas.... El tifón en Malasia...) naturalmente puede provocar la molestia del cliente, pero de ningún modo considerará que está desinformado y concentrará su frustración y su enojo a la existencia de ese 3er cuerpo.

Ejemplo:

Dra. Alcorta, comprendo, lo que ocurre es que: (3er cuerpo):

- Conforme a las políticas de la compañía**
- La reglamentación vigente**
- La ley número....**
- Las disposiciones legales...**
- Conforme al contrato firmado....**
- Según nuestros registros....**

Y luego de haber informado el 3er cuerpo, el gestor del trato explica qué acciones se pueden hacer o porqué es inviable realizar acciones para solucionar el reclamo en el tiempo y la forma pactadas con el cliente.

Sra. Fernández, comprendo su molestia.... Lo que ocurre es que el médico se ha tenido que retirar debido a una urgencia...

Sr. García, comprendo, lo que ocurre es que sería inviable el arreglo del producto debido a que expiró la garantía. Lo importante es que podamos realizar un presupuesto por parte de nuestro servicio técnico...

El cliente, puede protestar, no estar de acuerdo, enojarse, y hasta perder los estribos, y aunque exprese su malestar o enojo, el gestor del reclamo, nada puede hacer contra la existencia del 3er cuerpo. Es más, debe informar al cliente si es posible hasta con lujo de detalle.

Ejemplo:

Cliente: “Pero la garantía venció la semana pasada,,, ustedes no pueden hacerme esto!!!!”

Gestor: María, comprendo, lo que ocurre es que la garantía está vencida... (y volverá a interponer el 3er cuerpo.

Se puede decir que de no interponer el 3er cuerpo, el funcionario corre serios riesgos de ingresar en la zona de fuego con el cliente.

Error frecuente de destrato:

Gestor: Yo No puedo hacer nada porque se venció la garantía....

Cliente: Usted no quiere hacer nada, que es distinto!!!!

Gestor: Ingeniero, comprendo, lo que ocurre es que existe una demora en la aduana....

Gestor: Sra.González, comprendo...lo que ocurre es que el Doctor

Tuvo:

Una urgencia en....(3er cuerpo)

Se encuentra demorado porque(3er cuerpo)

Tiempo atrás, en la ciudad de Montevideo, la intendencia por ciertos motivos, se veía en la obligación de denegar permisos para crematorios. Los usuarios de la previsora habían contratado dicho servicio, pero la empresa nada podía hacer al respecto. Se procedía a la alternativa de brindar “panteones”.

El tema era altamente emocional, y naturalmente los reclamos también lo eran.

Ciertamente, los profesionales a cargo de recibir los reclamos, actuaban con sensibilidad, primero expresando sus condolencias, y en segundo se les indicó que lo más recomendable era aplicar la llave técnica de desactivación.

Ejemplo:

Estimada Sra Gimenez. Permítame primeramente expresarle mis condolencias.

Comprendo perfectamente su molestia.

Lo que ocurre es que la Intendencia está denegando permisos para crematorios....(3er cuerpo)

Esta introducción del 3er cuerpo (la intendencia que denegaba los permisos) permitía al funcionario avanzar en la explicación de alternativas y soluciones.

Paso 5: Lo importante.

Cuando la situación ha sido aclarada, el funcionario tiene que mostrar en su lenguaje corporal y gestual una predisposición a la solución.

Su patrón de entonación tiene que ser adecuado a la situación.

Continuará con la llave de desactivación de conflictos. Ya ha explicado “lo que ocurre” (lo qué está sucediendo que impide o dificulta la solución al reclamo es decir el 3er cuerpo)

Lo importante, es el giro idiomático que utilizará el funcionario para proponer una solución al usuario o bien informarlo de una futura solución si es que no la tiene a su alcance o está fuera de su área de resolución.

Una peculiaridad no menor, es que cuando se menciona lo importante, la solución siempre se ofrece en plural.

En el caso real de la denegación de permisos de crematorios:

Lo importante, es podamos mantenerla informada a la brevedad ni bien la intendencia brinde los permisos para crematorios.

Lo importante, es que debido a su caso podamos hacerla analizar por el Dr.Xxxx

“Lo importante, es que podamos agendar una nueva visita....

“Lo importante sería que podamos regularizar la deuda para evitar los intereses....

Veamos algunos casos:

Un cliente, tiene una deuda importante que excede su límite de crédito. La gerencia ha decido no seguir vendiéndole mercaderías hasta que no reduzca su deuda.

Al estar frenada la orden de compra, el cliente llamó a la empresa enojado.

Cliente: Yo les vengo comprando hace 10 años!!!, porqué me niegan la mercadería???(muy enojado)

Funcionario: “Sr. Bruno, Comprendo. Lo que ocurre es que según nuestros registros surge una deuda de 253.000 pesos uruguayos. Lo realmente importante es que podamos convenir una forma de reducir la deuda para poder continuar con las entregas, me explico Sr. Bruno?

Cada vez que el funcionario dice lo que ocurre, lo pronuncia en singular. Lo importante siempre lo transmite en plural.

Cuando el tema es ciertamente muy importante, el gestor utilizará la palabra realmente o bien verdaderamente antes de pronunciar la palabra importante.

La forma adecuada sería: Lo realmente importante...Lo verdaderamente conveniente... es que obtengamos...

Las palabras realmente y verdaderamente tienden a lograr un fuerte impacto en el cliente o en cualquier persona porque brinda un énfasis en la afirmación del gestor y además los seres humanos tendemos a prestar especial atención a lo verdadero y a lo real.

Paso 6. Cierre de llave: Me explico + nombre del cliente

Es importante que el gestor, una vez finalizada la explicación, cierre la llave con una pregunta empática. “Me explico Sra. Gimenez...?”

Esta pregunta tiene el propósito de brindar al cliente el tiempo preciso para procesar la información transmitida por el profesional del trato, de internalizar el 3er cuerpo y obtener una comprensión de lo que es verdaderamente importante realizar o aceptar por parte del cliente. Se puede obtener un Sí interno por parte del Cliente o bien una negación, no obstante, el 3er cuerpo ha sido explicado, y el gestor propondrá ingresar en la zona de aceptación realizando una pregunta de cierre: Me explico Sra. Gimenez...?

Naturalmente, no todos los clientes querrán aceptar que es inviable la solución debido al 3er cuerpo , al menos en el tiempo que el cliente pretende.

En resumidas cuentas, cuanto más poderoso sea el 3er cuerpo (Por ejemplo el legal)... más empático debe ser el gestor del trato; preciso en su tono y ritmo de voz, debido a que está informando al cliente que nada se puede hacer contra la ley...

Ejemplo:

Lo que ocurre es que conforme a la ley 19652 el contribuyente tiene la obligación de... y en ese caso el cliente puede enojarse contra el funcionario, la institución, o ambos, pero nada puede hacer contra la Ley que es el 3er cuerpo más poderoso.

4.12.8) Estructura comunicacional Nro 8.

Llave técnica de desafectación de conflictos proactiva-posicional.

Esta llave se utiliza, cuando el gestor sabe efectivamente que el cliente no tiene razón en su reclamo.

No obstante, el profesional del trato, intentará en esta llave que el cliente diga que sí al menos tres veces , frente a tres verdades irrefutables que el profesional del trato exponga.

Ejemplo:

Una Paciente, María, se presenta al sanatorio y pide hora con la Dra Flescher que es la neuróloga que la atiende asiduamente. La situación, es que dicha doctora tiene la agenda cubierta y podría atenderla dentro de 3 meses. No obstante la consulta de María no tiene carácter de urgente..

Cliente: “Preciso una cita con la Dra Flescher.”

Funcionario: “Comprendo, permítame su Nombre por Favor...”

Cliente: María González..

Funcionario: María,, lo que ocurre es que según los registros, la Dra Flesher, tiene agenda para dentro de 3 meses.. Lo importante es que podríamos agendarla

Cliente: Yo quiero que HOY me vea la Dra Flescher.

Funcionario: Y comprendo... Si bien la Dra Flescher recién podría atenderla dentro de tres meses debido a su agenda, lo importante es que hoy podríamos asistirle con el Dr. Gelber que también es neurólogo y se encuentra en la institución.

Cliente: (enojada) Ya le dije que solo me atiendo con Flescher!

Funcionario: “María...permítame decirle que es inviable que se asista hoy con la Dra Flescher debido a que conforme a su agenda podrá asistirle dentro de tres meses. Lo realmente importante es que pueda asistirse hoy con el Dr Gelber.

Cualquiera fuese la manifestación de la cliente, el funcionario comenzará a utilizar la llave y expondrá las tres verdades irrefutables:

Funcionario: María, usted ya se encuentra en la institución (Primer verdad irrefutable)

Funcionario: Y si se encuentra con nosotros convengamos que viene por un tema importante. la paciente no podrá decir que no, caso contrario no estaría allí (Segunda verdad irrefutable)

Funcionario: Y lo realmente importante es que la vea un neurólogo (Tercer verdad irrefutable) , aunque volverá a insistir que se asiste con la Dra. Flescher.

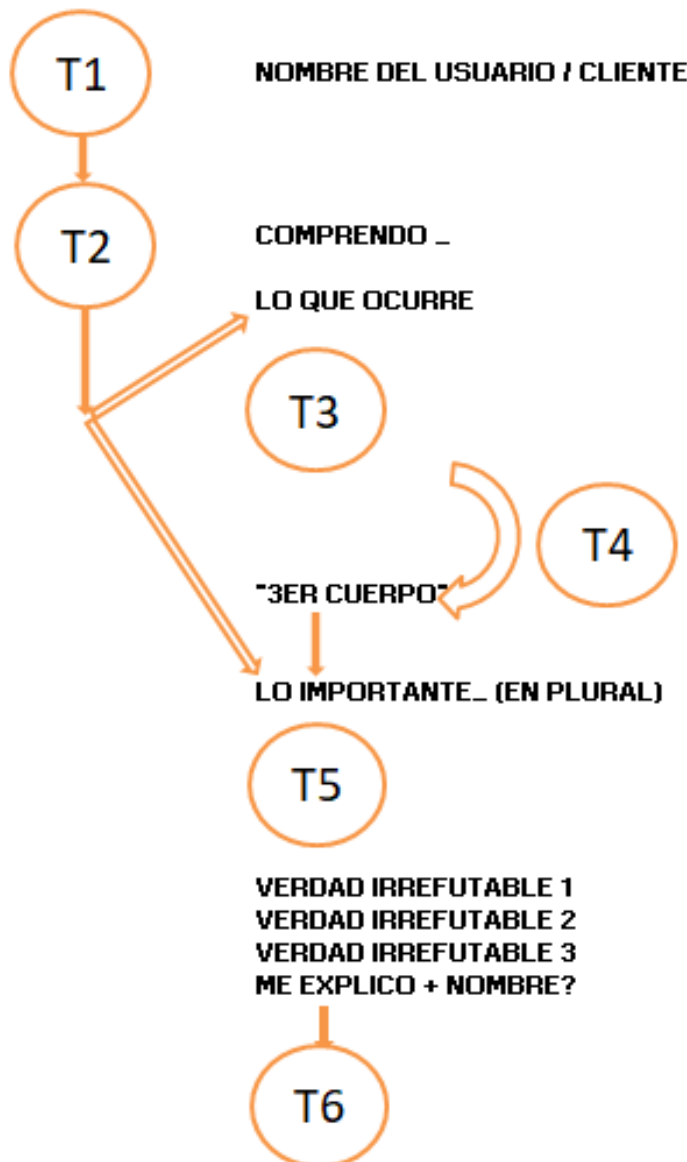
Cliente: No me importa, yo me quiero asistir con la Dra Flescher.

Funcionario: Volverá a recalcar lo importante que la vea el neurólogo en esta caso el Dr. Gelber.) María, y comprendo, si el tema es importante, lo primordial es que hoy pueda ser asistida por el Dr. Gelber... Me explico María? (Cierre de llave)

Y la cliente, nada podrá hacer...salvo irse , agendarse para dentro de tres meses con la Dra Flescher o bien aceptar atenderse con el neurólogo Gelber.

La inteligencia del profesional del trato, se concentrará en el 3er cuerpo, sobre la importancia de atenderse con un neurólogo, y evitar mencionar nuevamente a la Dra. Flescher que la podrá atender dentro de 3 meses.

LLAVE TÉCNICA DE DESACTIVACIÓN DE CONFLICTOS “Proactivo-Posicional (Esquema)



Descomponiendo la estructura comunicacional Nro 8.

1. Nombre del cliente.
2. Comprendo.
3. Lo que ocurre es...
4. Interposición del 3er cuerpo.
5. Lo importante (solución en plural)
6. Verdad irrefutable 1
7. Verdad Irrefutable 2
8. Verdad Irrefutable 3
9. Me explico + nombre del cliente.

4.13) Técnicas de manejo del lenguaje gestual y corporal

Estas técnicas de presentación del funcionario frente al cliente o usuario previas al reclamo, son clave para ingresar en zona de empatía. El cliente tiene que percibir ni bien toma contacto visual con el funcionario, que el mismo está predispuesto a escucharlo y resolver la materia en cuestión.

La primera impresión que el cliente tenga del funcionario, marcará el destino de la comunicación.

En su mente, el cliente espera del funcionario que “se pare el mundo” si es necesario para resolver su reclamo. El funcionario sabe perfectamente que, si el cliente está frente a él, existe una expectativa que ha sido defraudada, sea esto cierto o no. La predisposición previa del funcionario es entender el axioma que “El cliente tiene razón hasta que se demuestre lo contrario” aún sin conocer el motivo del reclamo.

Veremos paso por paso, como se comporta un profesional del trato:

- 1) **Primer contacto con el Cliente:** El funcionario, en caso de estar sentado se incorpora (se para) y brinda un saludo al cliente (saludo de manos – mirada serena a los ojos del cliente. El primero que extiende la mano es siempre el funcionario. Sus manos tienen que estar secas y el estrechado de manos firme.
- 2) **Saludo:** Buenos días/ Buenas tardes / buenas noches según el momento. El saludo se efectúa de pie, mirando a los ojos del cliente con mirada serena y actitud de ayuda.
- 3) **Lo invita a sentarse.** El lenguaje corporal es el de indicarle el asiento con la palma de la mano derecha “hacia arriba” invitándolo a tomar asiento. El funcionario debe evitar darle órdenes “por favor, siéntese”. Lo más adecuado es “por favor, si desea tomar asiento... (afirmación abierta) mientras señala con su palma derecha hacia arriba el asiento al cual invita al cliente.
- 4) **El funcionario siempre toma asiento después que lo hace el cliente.**
- 5) **Antes de permitir que el cliente realice su reclamo, el funcionario le consultará su nombre, evitando preguntar fríamente ... su nombre? O Peor aún; Cuál es su nombre?. El profesional del trato, tiene tacto. Lo hará sutilmente después del saludo. Lo hará con la**

siguiente frase: Permítame su nombre por favor...o bien, con quién tengo el gusto...

Es inviable gestionar un reclamo o una queja desconociendo el nombre de quien la formula. El profesional del trato, mencionará el nombre del cliente, en los puntos exactos de la conversación.

En caso que el funcionario, tenga el conocimiento del Nombre del cliente, se anticipará a mencionarlo previo al reclamo.

Si el cliente se aproxima a su puesto de trabajo, el gestor se pondrá de pie, extenderá su mano y dirá “Señora Rodríguez, buenas tardes... (mientras extiende su mano). Siempre es el gestor el primero en extender la mano al cliente. Con la palma abierta, mirándolo a los ojos y realizando solo dos inflexiones al saludar. Quien extiende la mano primero es el que lidera...

Cuando ambas partes se encuentran sentadas frente a frente, el funcionario tendrá que emplear destreza en el adecuado manejo tanto de su posición corporal como de su lenguaje gestual frente al cliente o usuario.

El funcionario, transmite inconscientemente que está predispuesto a escuchar al cliente cuando después de ambas presentaciones utiliza el siguiente lenguaje corporal. A saber.

- 1) Mantiene contacto visual directo con el cliente. Un truco profesional es que el funcionario, ponga lentamente sus codos separados, las manos visibles una apoyada sobre la otra. Es importante que el funcionario, en ningún momento “tape” su boca con las manos. El cliente debe poder ver la boca del funcionario quien mantendrá sus labios cerrados (no apretados) y como se dijo, con su mentón levemente hacia abajo. Generalmente el profesional del trato mantiene una postura corporal erguida y sus manos visibles. Otro truco bien recibido por el cliente, es que el funcionario se encuentre haciendo contacto visual de modo tal que los ojos del cliente estén levemente “más arriba” que los ojos del funcionario que lo escucha. (10 o 20 grados más abajo que los ojos del cliente.)**

- 2) Mientras el cliente expone su reclamo, es importante que el funcionario asienta muy sutilmente con su cabeza (como haciendo un “sí” muy sutil, apenas imperceptible, pero altamente eficaz al momento de la escucha. Este “sí” imperceptible, da la impresión al cliente que el funcionario está escuchando su reclamo con atención, El funcionario seguirá manteniendo contacto visual directo con el cliente. Siempre en forma serena y no invasiva. Evitará efectuar miradas penetrantes. Es preciso evitar al asentir, hacerlo muchas veces y en forma rápida. El inconsciente del cliente asume que en realidad no lo está comprendiendo.**
- 3) El funcionario evitará interrumpir la exposición o reclamo del cliente. Interrumpirlo puede ser considerado como impertinente y poco respetuoso. El cliente puede interpretar la interrupción como una forma del funcionario de “apurar la solución” sin comprender enteramente su reclamo. Esto provocará casi inexorablemente que el cliente, insista en invertir mayor tiempo en su explicación. El silencio inteligente del funcionario, intentará reducir el tiempo de “catarsis” del cliente o usuario.**
- 4) El funcionario evitará poner sus dedos índice y pulgar en el mentón moviendo sus dedos. Estos movimientos indican que el funcionario tiene dudas. Si además comienza a rascarse el mentón, significa que tiene muchas dudas...**

3) Posicionamiento táctico frente al cliente / usuario: Los 16 cuadrantes de la gestión de quejas y reclamos.

Es la tercer habilidad o maestría que el gestor del trato tendrá que desarrollar.

Desde nuestra más tierna infancia, hemos escuchado la siguiente frase-axioma: “El cliente siempre tiene razón”

Pues no es verdad. El cliente no siempre tiene razón. Es más, en ocasiones, el mismo cliente sabe que no la tiene, sin embargo efectúa una queja o un reclamo.

En otras, sinceramente cree tener razón, pero no la tiene, en cuyo caso una resolución favorable a su reclamo sería inviable.

Entonces, el axioma se modifica. “El cliente puede tener razón o no”.

Y sabemos que tenga razón o no, igualmente (y por fortuna), Es nuestro cliente, quien sigue confiando en nosotros y en la empresa.

Por tanto, es preciso que el profesional del trato realice un planteo táctico de su actuación.

Para poder priorizar, es decir decidir acerca del orden en que serán gestionados los reclamos, es necesario que sea diestro en la tercer maestría: El dominio del tablero táctico de los 16 cuadrantes de la gestión de quejas y reclamos.

Esta habilidad le permitirá posicionarse primero tácticamente para poder anticiparse al reclamo de ser posible, priorizar su solución en orden de importancia y urgencia con el objetivo de brindar una experiencia de cliente.

Para introducirnos a los 16 cuadrantes de la gestión de quejas y reclamos, es preciso partir de un esquema o matriz que el gestor del trato tendrá permanentemente en cuenta para posicionarse tácticamente con el fin de anticiparse, priorizar y accionar en el trato al cliente respecto de su reclamo.

Gráficamente, podríamos resumir lo antedicho en una matriz básica que el profesional del trato, analizará previamente a gestionar el reclamo:

		Empresa	
		Tiene la solución	No tiene la solución
Cliente	Tiene Razón	I	III
	No tiene razón	II	IV

De la matriz precedente, surgen cuatro posibilidades básicas con sus correspondientes acciones por parte del funcionario que trata al cliente respecto de su reclamo:

- I) El cliente tiene razón y la empresa tiene la solución para brindarle al cliente.
- II) El cliente no tiene razón, no obstante, la empresa igualmente, tiene la solución para hacer frente al reclamo y brindarla si lo considera conveniente.
- III) El cliente tiene razón, y la empresa/ organismo no tiene la solución frente al reclamo. A este cuadrante (III) lo denominaremos “El peor de los mundos”
- IV) El cliente no tiene razón y la empresa/organismo no tiene la solución para hacer frente y brindar solución al reclamo.

Como hemos expuesto precedentemente, la matriz básica, adquiere matices técnicos si incluimos dos variables que son fundamentales para organizarse en su gestión:

- a) **Prioridad:** Axiomáticamente, priorizar la solución en orden de importancia del reclamo. Es decir, resolver primero lo que es primero en orden de importancia.
- b) **Tiempo de solución:** De ser importante, el reclamo a resolver será “Urgente o No urgente”.

Si a estos cuatro cuadrantes básicos, le agregamos La prioridad, la Importancia y la urgencia del reclamo, obtendremos los 16 cuadrantes de la gestión del trato en quejas y reclamos:

		Empresa			
Cliente	Prioridad / Tiempo	Tiene la solución		No tiene la solución	
		Urgente	No Urgente	Urgente	No Urgente
Tiene Razón	Importante	I	II	III	IV
	No importante	V	VI	VII	VIII
No tiene razón	Importante	IX	X	XI	XII
	No importante	XIII	XIV	XV	XVI

Esta matriz de 16 cuadrantes, requiere que el profesional del trato diagrama diferentes cursos de acción y habilidades de comunicación frente al cliente en su reclamo, conformes a cada cuadrante.

Es preciso afirmar que:

- 1) Se asume que si el cliente realiza un reclamo, es porque lo considera importante. (Se descarta la posibilidad que un cliente efectúe un reclamo si no lo considera importante)
- 2) El reclamo es de atención importante para la Empresa, cuando ha constatado que se ha defraudado una expectativa al cliente que responde a la razón de ser de la organización o bien su misión (Giro del Negocio) y se ha caído en incumplimiento o bien un cumplimiento insatisfactorio, es decir, por debajo de los estándares de calidad de la Empresa.
- 3) El reclamo será urgente de atención por parte de la empresa cuando se ha considerado que
 - a. Primeramente el reclamo es importante. (Responde al giro del negocio)
 - b. El daño proporcionado al cliente por el incumplimiento o por cumplimiento insatisfactorio, debe ser resarcido porque es justo hacerlo y es responsabilidad de la empresa.
 - c. El incumplimiento ha transgredido los principios y valores que constituyen la misión de la empresa.

- d. El impacto social que genera el incumplimiento.
- e. La posible pérdida del cliente.
- f. Que cada cliente que se pierde por incumplimiento de una expectativa que hace a su misión repercute en la rentabilidad de la Empresa.

Es imprescindible que el gestor del reclamo, tenga en cuenta 4 axiomas fundamentales respecto a su posicionamiento frente a estos 16 cuadrantes:

1. Lo que es Importante para la Empresa también lo es para el Cliente.
2. Lo que es importante para el cliente, no siempre lo es para la empresa.
3. Lo que es Urgente para la Empresa, también lo es para el cliente.
4. Lo que es Urgente para el Cliente, no siempre lo es para la empresa.

En cada uno de estos 16 cuadrantes, el profesional del trato pone a prueba su segunda maestría; sus habilidades de comunicación para propiciar el trato y brindar una experiencia de cliente.

Estas últimas, requieren el uso de un vocabulario especial, un lenguaje tonal y corporal que permitan al cliente, sentir y comprender que a pesar de realizar un reclamo, está viviendo una experiencia.

Es importante convenir, que la importancia y la urgencia respecto de un reclamo es subjetiva: El cliente puede entender que su reclamo requiere una solución urgentemente. De parte de la empresa, el gestor puede considerarlo no urgente. Mismo caso ocurre con la importancia, que también es una variable subjetiva y pasible de ser considerada en diferentes sentidos por ambas partes. Al gestor le puede parecer no tan importante y sin embargo al cliente su reclamo le puede parecer importantísimo.

Lo más adecuado para el profesional del trato en ese caso, es comprender que para el cliente su reclamo es importantísimo, para luego gestionar el tiempo preciso para su solución aunque sepa que no

es precisamente importante. Si el cliente manifiesta que para él es importantísimo, el profesional del trato, debe darle a entender que realmente lo es para bajar la carga emocional del cliente quien primero pretende ser comprendido. Y una vez comprendido, el profesional del trato explicará los pasos para resolver el reclamo. Muchas veces el gestor entiende necesario manifestar que el reclamo no es importantísimo como el cliente piensa y eso es un grave error, porque ingresa en una zona de discrepancia sobre una cuestión subjetiva.

Técnicamente es un error grave discrepar con un cliente.

Ejemplo de error frecuente:

Cliente : Usted no entiende que necesito que me resuelvan esto ya mismo..

Gestor: No se puede hacer nada ahora, hay que esperar lo que resuelva la gerencia....

Este tipo de respuestas frente a un reclamo lejos de brindar una experiencia de cliente, pueden provocar la furia del cliente hacia el funcionario y hacia la empresa misma.

El profesional del trato, evita confrontar con el cliente, y que se transforme en un ring de boxeo, el cliente contra la empresa y la empresa contra el cliente.

No discutirá con el cliente respecto de la importancia que tiene para el mismo, resolver algo inmediatamente. Simplemente lo comprenderá , hará entender al cliente que está siendo comprendido y que el gestor está buscando la forma de resolverle el problema...

Una de las técnicas a ser utilizadas es el de la sustitución consciente de valores o reencuadre.

Definición de reencuadre:

Esta técnica implica que cuando el cliente habla de urgencia, el profesional afirma sobre que el reclamo efectivamente es importante sin contradecir al cliente.
--

El truco es que cuando el cliente dice que es urgente, el gestor admite que realmente es importante, pero en ningún caso menciona la urgencia.

Ejemplo de Reencuadre:

Cliente: Usted no entiende que necesito que me resuelvan esto ya mismo..es urgente!!!

Gestor : Coincido que es realmente importante resolverlo... permítame analizar cómo podríamos darle solución... le parece Natalia?...

Nótese que en el reencuadre , la estructura es sustituir la urgencia por la importancia, para luego dar a entender al cliente que lo realmente importante es analizar cómo se podría arribar a la solución.

Generalmente, el cliente se siente comprendido cuando el profesional del trato utiliza la palabra cómo, (cómo podemos hacer) en lugar de decirle : déjeme ver qué podemos hacer.

El “qué” responde a un nivel lógico inferior al “Cómo”

El cómo, da a entender al cliente que el profesional analizará procedimientos , pasos y secuencias para arribar a la solución.

Criterios del funcionario para priorizar un reclamo.

Hemos dicho precedentemente, que en su función de priorizar el orden en que resolverá y gestionará los reclamos, el gestor, tendrá en cuenta tres criterios básicos:

- 1. El valor que el cliente piensa o siente que ha sido defraudado.**
- 2. El valor que el gestor sabe efectivamente que ha sido defraudado.**
- 3. La importancia y la urgencia del reclamo.**

Vamos al primero: El valor defraudado.

Como regla básica para determinar la prioridad en la gestión de un reclamo, es la importancia del valor que el cliente considera o está siendo efectivamente o supuestamente defraudado.

Por ejemplo, la salud que es un valor vinculado con la supervivencia de un ser, es prioritario. Una o un cliente que reclame un desperfecto en una plancha para el pelo, busca satisfacer un valor estético, que naturalmente se subordina al de la salud. Sin embargo, si dicho desperfecto se produce el día del cumpleaños de 15 de la cliente, es importante y urgente, y el valor, va mas allá de la estética... es el

reconocimiento social en un evento único en su vida ... Si alguien compra una consola de videojuegos, y reclama que no funciona bien, puede parecer no urgente para la empresa y el cliente puede manifestar no poder vivir sin utilizar su consola.....por tanto es subjetivo y esa subjetividad deberá ser gestionada por el profesional del trato.

Además, si la empresa vende consolas, el reclamo es importante porque hace a la razón de ser de la empresa, al giro del negocio.

Cualquiera sea el posicionamiento táctico de la empresa y el funcionario frente al cliente/usuario, las aptitudes y comportamientos de quien gestiona quejas y reclamos, requerirán de empatía: ponerse en el lugar del cliente, y mirar el reclamo con los ojos del cliente.

Dicha empatía permitirá que exista sintonía con él respecto de su reclamo.

La empatía, es la adecuada interpretación del lenguaje corporal, gestual y verbal del otro que permiten inferir qué emociones está experimentando el cliente, y que a su vez permiten al profesional del trato, pensar y sentir como siente el cliente. Es lo que comúnmente se dice como ponerse en la piel del otro. El reclamo del cliente, puede intentar gratificar una expectativa insatisfecha cualquiera sea el valor que persiga (salud, prestigio, estética, seguridad, tiempo. etc) y que de hecho esos valores constituyen el corazón de los beneficios que provee la empresa. El hecho es que quien se encuentra en dicha función debe evitar romper la empatía que tiene que sostener con el cliente a pesar de la legitimidad del reclamo, si es procedente o no, inviable o no. El gestor tiene que seguir siendo un profesional del trato, y el reclamo gestionado eficaz y empáticamente. El profesional del trato chequeará en instancia posterior la viabilidad o la inviabilidad de la solución, previo chequeo de certeza.

Ciertamente la empresa vende un servicio o producto, cualquiera sea, aunque en realidad no vende un servicio o producto sino los beneficios que devienen de las características de un producto o servicio para satisfacerlos.

Una empresa no vende un colchón, vende buen dormir, buen descanso, confort.

Estos beneficios, el cliente los transforma en valores, los cuales, si no son satisfechos por el producto o servicio, el cliente realizará un reclamo.

Una empresa que vende joyas, no vende joyas, sino el beneficio que el cliente entiende que deviene de poseer una joya, y el beneficio nos remite inmediatamente a uno o más valores (prestigio, reconocimiento social, entre otros)

De lo dicho anteriormente, podemos deducir el siguiente axioma que el profesional del Trato tendrá en consideración:

Una o varias expectativas que el cliente considera que han sido defraudadas, conduce al profesional del trato a indagar y comprender cuál o cuáles valores fueron insatisfechos o defraudados por el producto o servicio brindado por la empresa.

El cliente muchas veces expresa el valor defraudado o bien el antivalor.

Todo valor tiene un antivalor: justicia – injusticia / prestigio – desprestigio / prolijo – desprolijo / responsable – irresponsable.

Muchas veces el cliente no expresa el valor que ha sido defraudado, sin embargo, manifiesta su malestar. Y ese malestar lo convierte en reclamo.

Una de las funciones del Profesional del Trato, es entender mediante preguntas, (generalmente repreguntas) cual es el valor que a entender del cliente ha sido defraudado.

Es importante aclarar que la realidad acerca de si el cliente tiene o no razón debe ser analizado o verificado por el funcionario. Su criterio para definir si un cliente o usuario tiene razón, no es suficiente para afirmar que el cliente tiene la razón o no. El funcionario puede entender que el cliente tiene razón, no obstante es importante que gane tiempo para corroborarlo.

La estructura a utilizar será:

Nombre del cliente + permítame chequear

El peor escenario del funcionario es el cuadrante III, donde el usuario tiene razón en el reclamo, pero el funcionario no tiene la solución para poder brindársela.

Si a esta matriz básica le sumamos las variables tiempo-prioridad, el cuadrante III se postula mucho más intenso donde las emociones del cliente o usuario pueden salirse de cauce.

LOS 16 CUADRANTES DE LA GESTIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS

		Empresa			
Cliente	Prioridad / Tiempo	Tiene la solución		No tiene la solución	
		Urgente	No Urgente	Urgente	No Urgente
Tiene Razón	Importante	I	II	III	IV
	No importante	V	VI	VII	VIII
No tiene razón	Importante	IX	X	XI	XII
	No importante	XIII	XIV	XV	XVI

Analizaremos la gestión profesional del reclamo conforme a cada cuadrante:

La racionalización primaria es la siguiente:

- 1) El cliente tiene razón en su reclamo.
- 2) El cliente no tiene razón en su reclamo.

Surge como parte de la operatoria del funcionario, previamente a brindarle la razón al cliente, constatar si realmente tiene la razón, y a esta operación la denominamos chequeo de certeza. Por dicho motivo el funcionario precisa tiempo para chequear o verificar si el cliente tiene la razón o no.

En ocasiones, es preciso que el funcionario comunique al cliente que es una formalidad de la empresa verificar si el reclamo es procedente o no. En este estrado, el funcionario, requerirá el permiso del cliente para investigar lo sucedido.

Analía, Permítame chequear / verificar en los registros / analizar el caso...

La racionalización secundaria es la siguiente

- 1.1) El cliente tiene la razón y se tiene la solución.
(Responde a los cuadrantes I y II)**
- 1.2) El cliente tiene la razón y no existe la solución
(Responde a los cuadrantes III y IV)**

Analizando el punto 1.1 es preciso comprender la actuación del gestor del trato en los cuadrantes I y II.

Hemos visto que una de las funciones primordiales del profesional o gestor del trato es anticiparse cuando sabe, conoce y tiene fundamentos para comprender que se defraudará la expectativa de un cliente en el tiempo y forma en que se ha sido convenido, porque tiene los datos suficientes para saber de antemano que no se podrá cumplir con las expectativas del cliente o bien porque sabe que existen circunstancias que harán imposible el cumplimiento. Es operando en el cuadrante II, donde el gestor deberá informar al cliente aquello que impide el cumplimiento en tiempo y forma anticipándose al reclamo. De no hacerlo, inexorablemente vendrá el reclamo del cliente y se encontrará en el cuadrante I. Sin lugar a dudas, en el cuadrante II se le proporcionará al cliente un trato que le brinde una experiencia, reconociéndolo e informándole que es inviable cumplir en tiempo y forma explicando los motivos y utilizando las habilidades comunicacionales que hemos visto previamente. El profesional del trato, que sabe que se encuentra en cuadrante II, siempre se anticipará a informar al cliente. Eso es considerado por el cliente como trato. El reclamo requiere atención y gestión, y de hecho puede ser excelentemente gestionado, no obstante si el profesional del trato no se anticipó cuando podía y sabía que la situación lo ameritaba, se puede considerar negligencia y la necesidad de revisar su propia gestión, se preguntará por qué motivo no se anticipó. Esa autocuestión lo llevará a evitar la negligencia, actuar proactivamente y convertirse en mejor profesional.

En el punto 1.2 (el cuadrante III) es crucial que el funcionario incorpore a su pensamiento táctico las tres posibles situaciones

1.2.1) No existe solución en lo inmediato.

1.2.2) No existe solución en lo mediato.

1.2.3) No existe ni existirá solución.

Este último punto requiere de normas y procedimientos claros por parte de la gerencia conforme a cómo gratificará al cliente, honrando sus valores como institución. (Justicia)

Vamos a decir. Si el cliente abonó por un servicio o producto y por responsabilidad de la empresa se incumplió, Si el cliente exige la restitución de su dinero y la empresa no realiza su devolución, no solo sería catalogable como estafa, sino que está brindando una lección paupérrima a los colaboradores que actúan en la organización, quienes tendrán consciencia que la empresa en la que participan tiene bajos valores y una misión cuestionable.

El cliente que obra de buena fe, paga por algo que no recibe o lo recibe fuera de las condiciones pactadas, tiene derecho a reclamar, y si la empresa no tiene la solución y el cliente tiene razón, es completamente justo que si no existe otra solución aceptable por parte del cliente, se le reintegre el dinero. En ocasiones, ni la devolución del dinero repara el daño provocado al cliente. Nuevamente la gerencia tendrá que decidir conforme a sus principios y valores.

En los cuadrantes I, II, V y VI el cliente tiene razón en reclamar. El problema del funcionario es el criterio que utilizará para evaluar si el reclamo es importante o no o si bien es urgente o no lo es.

Hemos visto que un reclamo se lo considera importante, cuando se entiende que la empresa ha fallado al brindar un producto o servicio que ha defraudado una o varias expectativas de un cliente, responde al giro de su negocio y está claramente dentro de su misión.

Las empresas muchas veces flexibilizan el criterio, conforme al retorno que un cliente brinda.

Si un cliente compra una computadora y luego del reclamo se investigó que vino fallada de fábrica, el cliente tiene razón y procede su

reemplazo. Está fallando en su misión si le dice al cliente que tiene que esperar que la fábrica le envíe una nueva o dicha máquina reparada. En este caso, el reclamo es importante porque la empresa falló en su misión: vende computadoras y deben funcionar correctamente. En caso de no funcionar, deberá reemplazarla. Dilatar la solución a un reclamo legítimo es considerado un destrato al cliente.

Si un cliente compra a la empresa 10 millones por año, ni siquiera se averigua cual es el fallo, se la reemplaza y además se le envía al cliente un obsequio adicional... Es parte de la realidad que no podemos desconocer. La flexibilidad de criterios existe.

El gestor del trato además de considerar importante el reclamo, debido a que la empresa ha fallado en su misión y responde al giro de su negocio, también tendrá en consideración el perjuicio o daño ocasionado o que se puede ocasionar al cliente en caso de no anticiparse a informarle cuando sabe previamente que una o varias expectativas serán defraudadas. Para ello tendrá que priorizar reclamos en orden de importancia a tendrá que remitirse a los valores que la empresa ha incumplido o bien ha cumplido en forma insatisfactoria conformes a sus estándares de calidad.

Vamos a decir que es importante el reclamo de un medicamento que la institución tiene que priorizar (insulina) ya que el valor es la salud y el valor superior es la supervivencia del ser humano.

Es importante el caso de un reclamo del cliente al que no le ha llegado en su pedido de comida un sorbete. La empresa no movilizará recursos para enviárselo debido a que no es rentable y el profesional del trato empleará todas sus habilidades de comunicación para buscar la comprensión del cliente, vale decir que gestionará el reclamo.... El valor en juego es el goce de una bebida gaseosa que en la escala de valores se encuentra muy por debajo de la supervivencia humana. Sin embargo considerarlo no importante es un error debido a que la empresa está fallando en su misión, y existe una expectativa defraudada a pesar que sea un simple sorbete.

En cuanto a la gestión de la variable tiempo, el funcionario también utilizará su criterio para definir qué reclamo es urgente y cual no lo es.

Y también el criterio, está fuertemente ligado con los valores.

Es urgente enviar una ambulancia en un accidente

No es urgente movilizar a toda la empresa para enviar un sorbete faltante para una gaseosa.

Ahora, si el cliente compra a la pizzería un promedio de 6000 pesos por mes, el equivalente a lo que consumen 15 clientes en un mes, seguramente enviarán a un empleado en taxi para hacerle llegar el sorbete...muchas veces estos criterios como hemos dicho son flexibles....

3. Cuando el cliente no tiene razón.

En este caso, se tenga la solución o no, se utilizará la llave de desafectación de conflictos, aduciendo el 3er cuerpo más contundente:

(Las leyes vigentes, las políticas, las normativas, la garantía expirada...) que hacen inviable la procedencia del reclamo.

Son los reclamos que caen en los cuadrantes IX a XV.

La llave de desafectación de conflictos, y el tercer cuerpo harán comprender al cliente que es inviable la solución al tema planteado.

Asimismo, cuando el cliente es insistente, es conveniente utilizar la llave de las tres verdades irrefutables.

Estructura comunicacional:

1. Nombre

2. Vamos a decir.

3. Sabemos que...(1er verdad irrefutable)

4. también tengamos en cuenta que...(segunda verdad irrefutable)

5. y que debido a ...(3er cuerpo / 3er verdad irrefutable) sería inviable...

Ejemplo:

Mario compró un dron, y el dron voló fuera del alcance del control remoto. Mario se presenta y pide la devolución del dinero porque el dron “se fue”...

Gestor: Mario, vamos a decir...(pausa previa a las 3 verdades irrefutables)

**Sabemos que hemos chequeado el producto antes de su salida verdad?
(1er verdad irrefutable)**

**Y que el manual indica todos los pasos para la utilización del producto
(2da verdad irrefutable)**

**Y naturalmente la empresa cumplió en entregar un producto chequeado
y con su correspondiente manual de uso (3er verdad irrefutable)**

**Y por estas razones sería inviable la restitución o devolución del dinero
abonado debido a que la empresa cumplió con su cliente.... Me explico
Mario?**

**Quienes no son profesionales del trato dirían: No se puede devolver el
dinero, sin embargo es mucho mas elegante utilizar la siguiente
estructura: Sería inviable porque... (y una 4ta verdad irrefutable)**

Gestión del profesional del trato en cada cuadrante:

**Analizaremos la gestión del profesional del trato en cada cuadrante, y en
todos y cada uno de ellos desarrollará sus maestrías a efectos de brindar
un trato y una experiencia al cliente. La utilización de estos 16
cuadrantes permitirá al profesional del trato priorizar y gestionar en
orden de importancia y urgencia los reclamos a tratar y le indicará
cuando es preciso anticiparse al reclamo. Recordemos que la
anticipación es una de las funciones clave del gestor del reclamo.**

CUADRANTE I:

USUARIO	CATEGORÍA	FUNCIONARIO			
		TIENE LA SOLUCIÓN		NO TIENE LA SOLUCIÓN	
		URGENTE	NO URGENTE	URGENTE	NO URGENTE
TIENE RAZON	IMPORTANTE	I	II	III	IV
	NO IMPORTANTE	V	VI	VII	VIII
NO TIENE RAZON	IMPORTANTE	IX	X	XI	XII
	NO IMPORTANTE	XIII	XIV	XV	XVI

El cliente tiene Razón.

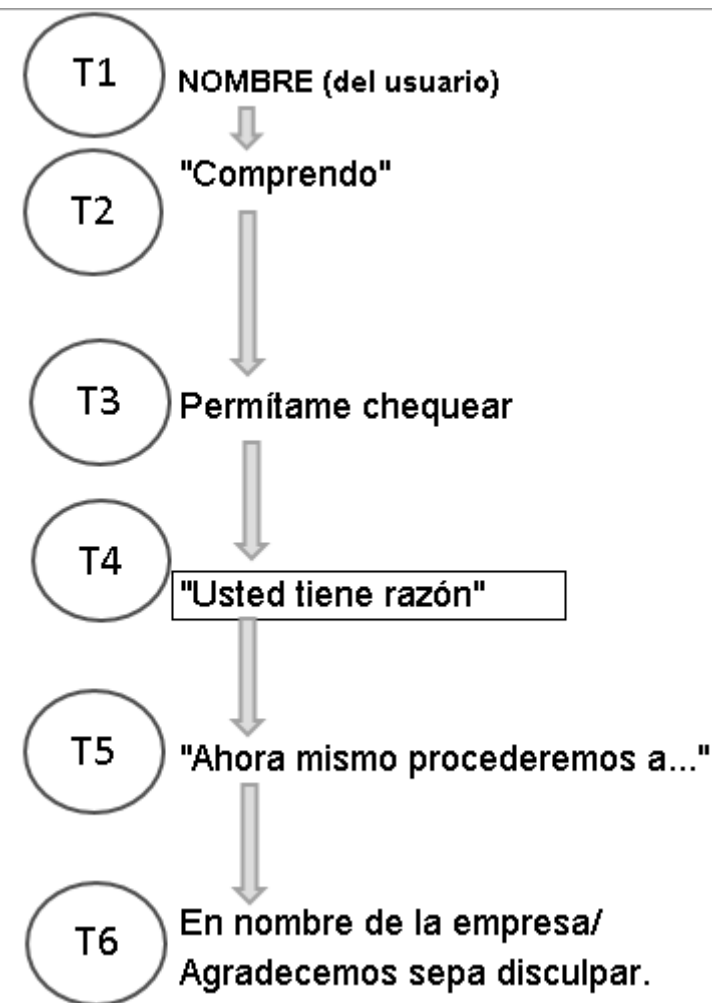
El funcionario y la empresa tienen la solución.

El reclamo es importante y urgente.

La actitud y acción esperable por parte del cliente, es que el reclamo sea resuelto de inmediato, debido a que él tiene razón en su reclamo y existe la solución al alcance de la empresa. Demorar la respuesta cuando se tiene la solución y más aún si el reclamo es importante y urgente es un pecado capital en el trato al cliente y el gestor no está ejerciendo profesionalmente su función. En la mayoría de las empresas, el comportamiento de desidia del funcionario en este cuadrante es motivo de sanción o advertencia severa por negligencia. También el descuido o la falta de actitud proactiva frente al cliente.

La gestión profesional del cuadrante I, una vez recibido y comprendido la naturaleza del reclamo por parte del funcionario, tiene los siguientes tramos técnicos cuya nomenclatura será T1 (tramo 1) T2 (tramo 2) y subsiguientes.

Gráficamente el Trato se esquematiza de la siguiente forma:



Analizaremos cada tramo de la gestión:

T1) Nombre del cliente/usuario.

En ocasiones, el cliente se presenta o bien llama a la empresa para hacer un reclamo y no menciona su nombre. Simplemente elige un tono emocional para hacerlo y el gestor tendrá que gestionarlo. Incluso el cliente puede destratar o maltratar a un funcionario sin saber siquiera con quien está hablando.

Es frecuente que en la comunicación humana, alguien propine a otra persona un estímulo agresivo, y que espere recibir otro estímulo también agresivo de la otra parte. Sin embargo, lo que no espera nadie que maltrata o destrata, es recibir buen trato a cambio.

Y eso es precisamente lo que hace un profesional del trato, recibir una moneda de destrato y a cambio brindar una de buen trato.

Cuando alguien insulta, destrata o maltrata a alguien, sea personal o telefónicamente, no esperará oír del otro lado del mostrador o del teléfono las palabras: comprendo. Permítame su nombre por favor con un tono de voz cálido.

Cuando el cliente destrata o maltrata sin decir su nombre, la primer palabra que saldrá de la boca del profesional es comprendo. Para luego proseguir: Permítame su nombre por favor.

La estructura desestabilizante para el cliente es recibir el siguiente estímulo con un tono de voz agradable y un patrón de entonación descendente en respuesta a una agresión verbal.

Comprendo + permítame su nombre + por favor
--

Muchas veces, frente al buen trato del profesional, el cliente siente culpa por haberlo destrutado. En otras ocasiones no, y aún así, jamás podrá negar que recibió un buen trato.

Lo verdaderamente importante de la estructura, es conseguir el nombre del cliente. Cómo los seres humanos, identitariamente precisamos ser reconocidos, luego que el cliente ha dicho su nombre, sin saberlo e inconscientemente en lo inmediato desea escucharlo.

Ejemplo 1:

Un cliente ha recibido un cargo duplicado en su tarjeta de crédito, está ofuscado y llama a la empresa. Ni siquiera dice su nombre

Cliente: ¿Qué clase de empresa son ustedes? Me vino un cargo duplicado y exijo que se me reintegre inmediatamente!!!!

Gestor: Comprendo, permítame su nombre por Favor...

Cliente: Alvaro Garcia!!!!

Gestor: Sr Alvaro...

Ejemplo 2:

Cliente: Siempre me pasa lo mismo con ustedes... no cumplen con sus promesas nunca!!!!

Gestor: Comprendo.. permítame su nombre por favor....

Cliente: Soy Ana Mendez y llamo por tercera vez para reclamar la reparación de la azotea!!!!

Gestor: Ana.. (con voz cálida y con entonación empática) en este instante estamos chequeando el motivo...

Llamar al cliente por su nombre una vez preguntado el mismo por parte del gestor, es lo que inconscientemente el cliente desea escuchar.

Una vez recibido el reclamo del cliente/usuario el funcionario sabe que el reclamo es importante y urgente. Si bien tiene la solución para poder brindarla, tendrá que chequear si tiene o no razón para saber si procede o no la solución del reclamo. Como hemos dicho precedentemente, denominamos ese procedimiento chequeo de certeza.

T2) Comprendo.

Es preciso dar a entender al cliente que el funcionario comprende al cliente, más aún si el reclamo es importante y urgente.

Es poco empático decir la palabra entiendo. Es de origen racional.. comprendo, en cambio es más emocional, y el patrón de entonación es fundamental en la pronunciación de la palabra.

Generalmente una forma gestual y corporal de dar a entender al cliente que está siendo comprendido es que el mismo note “mayor preocupación y velocidad” en los movimientos corporales del funcionario.

La palabra comprendo, tiene que ser acompañada de un lenguaje corporal y gestual acorde a la comprensión. Parte del lenguaje corporal empático , es que el funcionario mueva su cabeza sutilmente a modo de “sí” mientras pronuncia la palabra comprendo. El movimiento de la cabeza asintiendo lentamente es captado por el cliente como una señal de comprensión. El excesivo y rápido movimiento de la cabeza a modo de sí da a entender al cliente que no está comprendiendo sino que está

reaccionando y es muy peligrosa la percepción del cliente cuando no se siente comprendido.

Cuando el reclamo es severo y/o bien tiene una carga emocional importante por parte del cliente, la primer palabra que querrá escuchar sin lugar a dudas es la palabra comprendo. No un comprendo robotizado, sino uno empático, con un tono de voz que le permita sentir que está siendo comprendido.

T3) Permítame chequear.

El funcionario, teniendo en mente que es importante y urgente, tendrá que pedir “permiso” al cliente para realizar rápidamente los chequeos necesarios para saber si se precisa alguna información por parte del cliente o usuario que habiliten y faciliten la solución. A veces una firma de la gerencia, en otras la incorporación de determinados datos en el sistema o situaciones similares que el funcionario realizará con celeridad con el propósito de completar la información faltante que habiliten rápidamente brindar la solución.

Generalmente en esta etapa de chequeo, se detecta que alguna información no ha sido incorporada al sistema o se encuentra “traspapelada”. Algo falló y si el funcionario verifica que es responsabilidad de la empresa (o bien alguien no ejecutó alguna tarea) tendrá que arbitrar los medios alternativos para brindar la solución, ya que constató que no es responsabilidad del cliente evitando por todos los medios informar que el problema se debe a problemas internos propios de la organización.

La estructura que utilizará es permítame chequear, asegurándose de obtener el permiso del cliente, ya sea por su lenguaje gestual o corporal o bien porque el mismo cliente le dice: Si,, chequee ahora!!

En dicho caso, el gestor continuará chequeando sin modificar su actitud proactiva.

T4) Nombre del cliente + usted tiene razón

Es una necesidad, negarle el reconocimiento de la razón cuando el cliente efectivamente la tiene. Lejos de ser un síntoma de debilidad de la empresa, expresa un gesto de humanidad reconocer y brindar la razón a quien la tiene y es muy inteligente por parte de la empresa que ha cometido un error frente al cliente admitirlo.

La Alta Gerencia tendrá que comprender que lo más conveniente es considerar que es justo y muy necesario brindarle la razón al cliente cuando la tiene, para liberar al cliente de una contienda acerca de quién tiene razón para que el funcionario pueda concentrarse en la solución y ponerse del lado del cliente, es decir empatizar.

Como decíamos, si luego del chequeo, el funcionario detecta una falla interna, evitará transmitir al cliente qué fue lo que falló, para que un problema interno no trascienda a terceros. Generalmente, una vez resuelto el incidente, se trata el problema en una reunión interna para que la situación no vuelva a ocurrir.

T5) Ahora mismo procederemos a...

Es muy importante indicar al cliente los pasos que el funcionario está realizando a los efectos de mantener al cliente “razonablemente tranquilo” a pesar de la urgencia.

“Ahora mismo Procederemos a: ingresar...corregir.... llamar a..... liberar el pedido....

El funcionario, habiéndole previamente comunicado que efectivamente tiene razón, el hecho de explicar cómo se enmendará el fallo permite al cliente entender que es un error humano pero que el funcionario se “desvive” por solucionar.

Esta misma situación es la que vive un paciente frente a su odontólogo. La o él odontólogo va explicando al paciente lo que está haciendo con sus dientes y su boca para mantenerlo tranquilo.

Explicarle los pasos mientras se trabaja, da al cliente una sensación de tener la solución cada vez más cerca.

La estructura de comunicación más adecuada, es la siguiente:

Nombre + Permítame explicarle + cómo resolveremos (plural)

Ejemplo:

Volviendo a los dos últimos casos:

Gestor: Cinthia, permítame explicarle cómo haremos para proceder al reintegro....

Gestor: Darío, permítame explicarle cómo resolveremos el tema de su azotea...

Si es preciso la firma de un gerente para solucionar el reclamo, y el gerente se encuentra en el primer piso, si puede correr, corra. Y si no puede correr camine lo más rápido posible.

El Cliente siente que se le está dando el trato debido ya que tiene la razón y es importante y urgente la resolución de su reclamo.

De ese modo recuperará en parte la credibilidad frente al fraude a una expectativa que el cliente sabe que es responsabilidad de la empresa o institución. El comportamiento del funcionario brindará al Cliente la sensación que la empresa es seria y el trato del funcionario, supera el fallo ocurrido. Y aún resuelto el motivo del reclamo puede ser que continúe su disgusto. Lo que no podrá decir y deberá admitir que se le ha brindado un buen trato en toda la etapa del proceso.

T6) Agradecimiento y disculpas en nombre de la empresa.

Una vez resuelto el incidente, el funcionario agradecerá al cliente por su tiempo y pedirá las disculpas del caso en nombre de la empresa.

Es contraproducente y poco creíble para el cliente que el funcionario pida disculpas en nombre propio diciéndole discúlpeme, ya que el cliente sabe que no fue un fallo del funcionario que se movió diligentemente para obtener la solución sino de la empresa o institución.

Las disculpas se hacen siempre y sin excepción en nombre de la institución o empresa.

Ejemplo: El caso de la ambulancia.

Una persona (Usuario) de un servicio de ambulancias, llama desesperadamente para solicitar una ambulancia debido a que su madre había caído desde un segundo piso.

Naturalmente se le pidió las coordenadas para asistir a la persona, y a sabiendas que existía solo una ambulancia en ese radio, se le informó que como máximo en 30 minutos el móvil acudiría al lugar consignado.

En el medio del trayecto, la ambulancia recibe un pedido de urgencia por un niño de 11 meses que había sufrido un paro cardiorrespiratorio.

Había que tomar una decisión.

La decisión fue cambiar el curso de la ambulancia y dirigirse a salvar la vida del niño.

El usuario llama al minuto 31 informando que aún la ambulancia no había concurrido.

La directora técnica le informó al usuario lo siguiente;

Sr. Alberti, comprendemos, lo que ocurre es que la ambulancia chocó en el trayecto. Está en camino otro móvil en este momento. Lo importante es que mientras llega la ambulancia permítame indicarle los cuidados que hay que ir haciendo con su madre...

¿Si la empresa mintió? Si. Naturalmente.

Lo que no podría informársele al usuario es que la empresa dispone de una sola ambulancia en zona y que la vida del niño es más importante que la vida de su madre.

Sin abrir juicio de valores, fue la decisión que tomó la empresa.

La ambulancia llegó finalmente una hora después del llamado del hijo de la persona que había caído del segundo piso.

No obstante, la directora técnica, se mantenía en contacto telefónico permanente con el hijo, pidiéndole que pusiera a su madre en determinada postura....una almohada en la nuca. A los cinco minutos le

daba otra indicación... Por favor cerciórese que nadie invada el espacio de oxigenación... y de ese modo lo fue “conduciendo” hasta que finalmente la ambulancia llegó.

CUADRANTE II:

USUARIO	CATEGORÍA	FUNCIONARIO			
		TIENE LA SOLUCIÓN		NO TIENE LA SOLUCIÓN	
		URGENTE	NO URGENTE	URGENTE	NO URGENTE
TIENE RAZON	IMPORTANTE	I	II	III	IV
	NO IMPORTANTE	V	VI	VII	VIII
NO TIENE RAZON	IMPORTANTE	IX	X	XI	XII
	NO IMPORTANTE	XIII	XIV	XV	XVI

El usuario tiene Razón.

El funcionario tiene la solución.

El reclamo es importante y no urgente.

Lo que ocurre es que para el cliente su reclamo en la mayoría de los casos es urgente, sin embargo el funcionario o gestor del reclamo sabe que no es así.

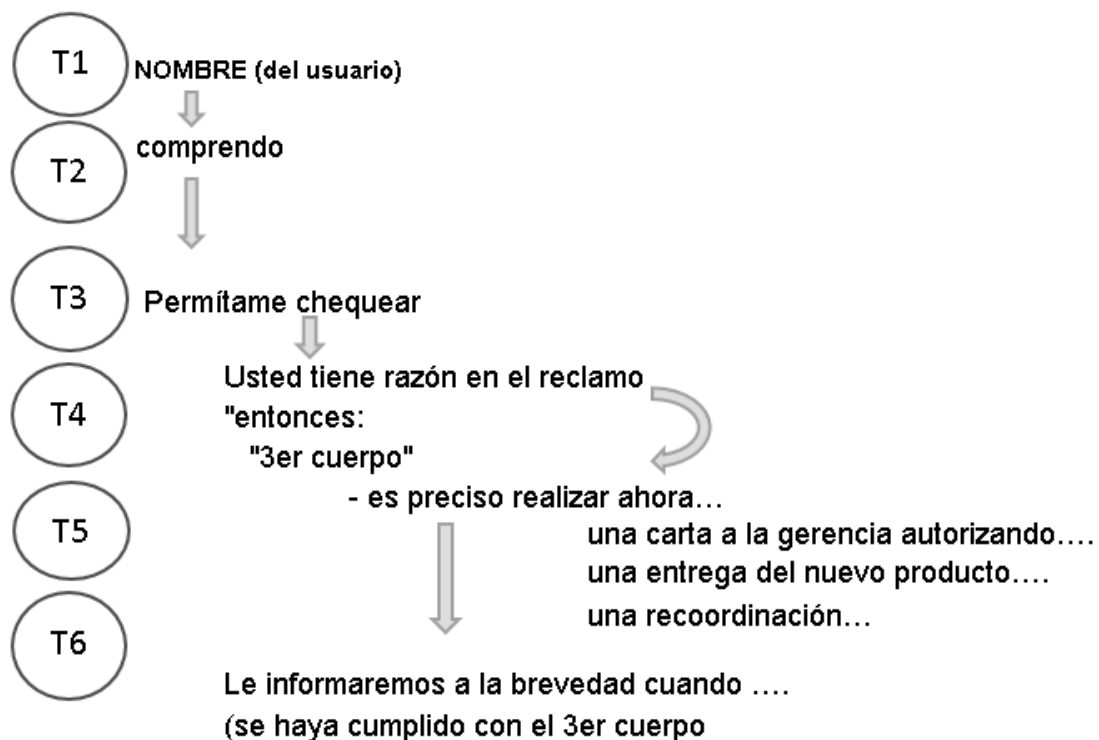
En este cuadrante el funcionario tendrá cuatro tareas inherentes a su función:

- 1) **Anticiparse:** Cuando el funcionario sabe o tiene la semiplena certeza que se defraudará una expectativa, una de sus principales funciones es anticiparse al reclamo, informándole al cliente que una situación impide el cumplimiento o bien de poder cumplir, el resultado sería insatisfactorio tanto para el cliente como para la empresa.
- 2) **Priorizar** en orden de “importancia” los reclamos a atender.
- 3) Si no fue posible anticiparse y el cliente llama o bien se presenta para reclamar, una vez chequeado que el reclamo es procedente es parte del trato reconocer al cliente en su razón al reclamar.

- 4) Utilización de la llave técnica de desafectación de conflictos.
- 5) Informar al cliente el tiempo estimado lo más asertivo posible en De resolución.
- 6) Recordar pedir disculpas en nombre de la empresa.

Es contraproducente que el funcionario le informe al cliente o usuario que su tema no reviste el carácter de urgente. Evitará discrepar o ingresar en zona de discrepancia con el cliente. Empleará la técnica del reencuadre que hemos visto precedentemente sustituyendo la urgencia pretendida por la importancia de su solución.

La técnica para gestionar el cuadrante II responde al siguiente esquema:



Estando en el cuadrante II usted podría preguntarse porqué motivo demorarle la solución al cliente. Y lo que ocurre es que pueden existir muchos otros reclamos que en función de su importancia han sido priorizados para su solución y es inviable solucionarlos al mismo tiempo.

Lo importante es que el funcionario que prioriza, mantenga informado al cliente para cuándo se estima que estaría resuelto su reclamo y/o bien qué acciones se requieren del cliente o de la empresa para brindarle

solución. Y este paso también es anticiparse y cumple con una de las funciones inherentes al profesional del trato.

En la anticipación, es fundamental que el gestor utilice sus habilidades de comunicación en forma inteligente. Hay estructuras comunicacionales altamente eficaces y probadamente ineficaces.

Si desea anticiparse, no es la forma más adecuada llamar al cliente y utilizar el siguiente fraseo:

Gestor: Rosalía, buenas tardes, la llamo para informarle que...

O bien:

Gestor: Rosalía, buenas tardes, la llamo para comunicarle que...

Ambas frases contienen dos errores técnicos..

- 1) ingresan en la zona de fuego “(Yo) la llamo para...**
- 2) Informarle / comunicarle, son dos términos que cualquier persona que las escucha entiende o sabe que nada bueno vendrá después de cualquiera de ellos.**

Piense usted las veces que ha recibido un llamado y ha escuchado de su interlocutor/a: lo llamo para comunicarle que.... Y difícilmente recibió una devolución de algo agradable.

El cliente probablemente se pondrá a la defensiva y no considerará el llamado como una anticipación si empleamos esta estructura: La llamo para informarle/ Comunicarle.... Su predisposición emocional será negativa frente a lo que el gestor diga después.

Ejemplo de cuadrante I:

Gestor: Buenas Tardes, hablo con Analía?

Cliente: Si.

Gestor: Analía, como está?.. la llamo para comunicarle/informarle que su producto no llegará mañana porque..

En su lugar se puede utilizar una estructura comunicacional adecuada y sutil sin ingresar en la zona de fuego y omitiendo las palabras

Informarle/Comunicarle que lograrán una posición defensiva o reactiva del cliente que no favorecen al gestor.

Una de las estructuras más adecuada es la siguiente:

Nombre + Buenas tardes + simplemente para mantenerle al tanto que...

Ejemplo:

Gestor: Buenas Tardes, hablo con Analía?

Cliente: Si.

Gestor: Analía, habla Facundo Soria de la empresa vvv, como está?

Cliente: bien.

Gestor: Analía, simplemente para mantenerla al tanto/decirle que aún estamos esperando la llegada del producto que debería ser entregado mañana... le agradecemos sepa disculpar esta demora...

Anticiparse al reclamo tiene tres propósitos:

- 1) Evitar y prevenir el reclamo.**
- 2) mantener informado a un cliente cuando su expectativa será defraudada y responde al giro del negocio.**
- 3) informarle cuando la empresa estaría en condiciones de cumplir efectivamente con lo pactado.**

Gráficamente, observamos 6 tramos en el tratamiento del cuadrante II. Los cuatro primeros, son muy parecidos al del cuadrante I, sin embargo la variante se produce en el tramo 5.

Es inevitable que el funcionario tenga que priorizar, pero es muchas veces inviable poder informar al cliente en qué tiempo será resuelto el reclamo. El cliente puede pensar que su reclamo requiere una solución urgente, sin embargo el funcionario sabe que no lo es.

Es fundamental que el profesional del trato diferencie la importancia de la urgencia.

Es importante aclarar que en el cuadrante II, el cliente tiene razón y por parte del funcionario y la empresa, tienen una solución para brindarle. Y esta solución no siempre es la que el cliente desea , sin embargo el funcionario tiene que brindarle una solución alternativa, que bien puede ser propiciada al tiempo del reclamo o bien pactar un tiempo razonable para su solución.

Es inherente a la función del gestor brindar dicha solución alternativa.

Supongamos que una cliente se presenta a una clínica para ser atendida por su doctora de cabecera por una dolencia momentánea y la doctora no se encuentra en ese día y realmente no es urgente que la atienda su doctora. Si será importante que la atienda otra médica. Aunque insista que tiene que ser atendida sí o sí por su doctora tiene que explicársele que lo más importante es que sea atendida por otra médica de la institución y para ello el gestor utilizará el reencuadre que ya hemos visto.

Recordemos que el reencuadre consiste en utilizar un valor que un cliente manifiesta (la urgencia) y asentar con el cliente que efectivamente es importante.

Ejemplo de reencuadre:

Cliente: Usted no entiende! Es urgente que me vea la Dra. Fischer!

Gestor: Naturalmente que es importante! Y es importante que sea atendida por esta dolencia.... Lo que ocurre es que la Dra Fischer no se encuentra en la institución, lo verdaderamente importante es que sea analizada por el Dr. Martin que va a poder revisarla....

Para ello, el gestor acudirá al 3er cuerpo más propicio y técnicamente utilizará lo que se denomina mandato imbricado, es decir, le ofrecerá al cliente dos posibilidades para que elija la más conveniente....

Ejemplo de mandato imbricado: Esto o aquello:

Gestor: Sra María, la Dra Fischer se encuentra fuera de la Institución el día de hoy.. Lo importante es que pueda revisarla el Dr. Martin el día de hoy o bien que pueda ser atendida por la Dra Fischer la semana entrante, permítame decirle el día en que podríamos agendarla para que la atienda la Dra Fischer...

El gestor hábilmente le brindará dos opciones, pero hará hincapié en la importancia de que sea revisada por el Dr. Martin.

Es prácticamente imposible que el funcionario pueda solucionar inmediatamente los reclamos a todos sus clientes por el simple hecho que todos lo consideren urgentes. Tendrá que dar solución conforme a la priorización que ha realizado uno por vez y lo que jamás pierde de vista el gestor es que hay otros reclamos de mayor importancia. Con esta técnica el funcionario, ganará tiempo para conservar el respeto por el cliente considerando la importancia de los reclamos más prioritarios a ser resueltos e informará al cliente conforme al criterio de prioridad, cuando será resuelto el suyo.

Recuerde que para el cliente o usuario todo lo que tiene que ver con él es urgente. No vaya contra sus prejuicios, gestiónelos.

Ejemplo de cuadrante II.

CASO: “Mi caminadora aún no llegó, la pagué y me dijeron que la recibiría en 15 días y ya pasó un mes!!

Técnicamente el cliente tiene razón, y si estaba publicado o bien se le ha avisado, pactado o convenido que la recibiría en 15 días, es lógico que ahora es tarde para anticiparse e informarle que su caminadora no le llegará en el tiempo acordado.

El problema no es del cliente, sino de la empresa que por determinadas circunstancias está defraudando las expectativas del cliente, quien podrá

decidir en no volver a confiar en la empresa debido a que los podría considerar poco serios.

Si la empresa y sus funcionarios, tienden a anticiparse y por cultura tienen como misión brindar una experiencia de cliente, instrumentará como parte de la función de sus gestores informar al cliente cuando se sabe que se defraudará una expectativa. Lo que ocurre es que las empresas que insisten en el antiguo paradigma de mantener un cliente 100% satisfecho, aún no consideran la anticipación como una función inherente al gestor del trato cuando se sabe que una o varias expectativas serán defraudadas. Simplemente esperan el reclamo y estar lo suficientemente preparados para gestionarlos. En resumidas cuentas, proponen la defensa frente a un reclamo en lugar de propiciar un trato al cliente.

Entonces tendremos que asumir que un axioma fundamental del customer experience o experiencia de cliente es el siguiente:

Se debe informar al cliente si se sabe o se tiene semiplena certeza que sus expectativas serán defraudadas.

Insólitamente, este axioma no es tenido en cuenta por un sinnúmero de empresas que sabiendo que esto ocurrirá, instruyen consciente o inconscientemente, a fortalecerse en cómo gestionar un reclamo o conflicto en lugar de prevenirlo o anticiparse.

Atender un reclamo y más aún tener recursos humanos y capacitarlos para realizar profesionalmente la gestión de los reclamos en lugar de prevenirlos y anticiparlos, equivale a poner al costado de un camino con deterioro y rotura del asfalto, una señalización que indique “zona de baches”

En este siglo, donde nos desvivimos por intentar que el cliente siga siendo nuestro cliente, organizaciones y empresas insisten en crear áreas de atención de reclamos, en lugar de crear una que se llame “prevención de reclamos”.

Es parte de la experiencia de cliente, “anticiparse” al reclamo, e informarle lo que está sucediendo aunque no se tenga la solución por el momento. Mas aún si la resolución es inviable por el motivo que fuese.

Si la Sra Marta, espera su caminadora y no le va a llegar en el tiempo estipulado, se le está brindando un trato cuando se le informa.

Ejemplo:

Cliente: Hola , quien habla..

Gestor : Buenas tardes, me permite hablar con la Sra. Maria por favor...

Cliente: Soy María...quien habla...

Gestor: Buenas tardes, mi nombre es Fiorella de la firma Fesq SA, a quien nos encomendó la compra del caminador XYZ

Cliente: Es cierto..

Gestor: María, cómo está... simplemente para mantenerla al tanto que si bien la entrega de su caminador se cumpliría el día de mañana martes, ocurre que sería muy improbable (o surgió una complicación) debido a....

Este tipo de comunicación, continúa generalmente con la llave de desafectación de conflictos.

Naturalmente, María no estará contenta y bien puede estar disgustada. Pero no podrá decir que la Empresa no la trató adecuadamente. La anticipación al reclamo marcó la diferencia.

Es frecuente que el gestor piense que a María le parecería poco importante el llamado porque en realidad no se le está brindando ninguna solución, y ese justamente es un grave error. El cliente puede estar molesto con la situación, pero jamás podrá decir que no se lo trató con el debido respeto y que la empresa le ha brindado trato y reconocimiento .

Como decíamos, el gestor reconoce al cliente, no lo ignora ni espera que llegue su reclamo y menos lo gestiona con fastidio....se anticipa.

Caso:

El cliente (Ricardo) estaba esperando un repuesto para una máquina agrícola. Llama a la empresa para saber por qué no recibió su repuesto. La empresa no se anticipó para informarle que su repuesto no sería entregado en tiempo y forma. En este caso, la mejor alternativa es utilizar la llave de desafectación de conflictos_

Gestor: Ricardo, Comprendo, lo que ocurre es que el repuesto es importado y existe canal rojo en la aduana, lo importante es que nos informan que estaremos recibiendo la partida para la semana entrante...

Generalmente en el cuadrante II, el funcionario sabe que tiene la solución, pero el reclamo no es urgente. De haber sido urgente hubiese sido negligencia pura del gestor del reclamo no haberlo informado y una falta grave a su función como profesional del trato.

No obstante, es importante comprender que el Cuadrante II tiene las siguientes peculiaridades:

- 1) El gestor comunicará al cliente que es preciso esperar para obtener la solución al reclamo, y lo mas aconsejable es que utilice la llave de desafectación de conflictos con el 3er cuerpo más poderoso posible**
- 2) Ofrecerle al cliente una solución alternativa cuando exista.**

Es frecuente en los casos de gestión de reclamos, que el funcionario no le brinde al cliente una solución alternativa cuando existe y esto es un error. Sin embargo, el profesional del trato la propone debido a que se concentra en el cliente y en la importancia de su reclamo.

Una de las cosas que un funcionario en este cuadrante debe evitar es “dilatar” la comunicación de la solución verbalmente o por escrito.

Ahora bien, tan importante como explicarle la solución es decirle como tiene que proceder. Brindarle los procedimientos, pasos y secuencias que permitan la solución.

Decirle cómo tiene que proceder de ningún modo debe convertirse en una orden que el cliente tiene que cumplir.

El usuario, no puede irse con la impresión que se desentendieron de él ordenándole lo que debe hacer para solucionar su reclamo.

Caso de trato adecuado:

“Sr. Alberto, comprendo, lo más conveniente es...

“Sra.Rodríguez, lo prioritario, es comunicarle ni bien sepamos....

“Lic. Alcorta, su reclamo es justo y lo más importante es que se pueda elevar a gerencia cuanto antes para comunicarnos con usted ni bien tengamos la firma... puede ser en horas o en un par de días....

En el Cuadrante II, el funcionario, tendrá tres tareas básicas:

- 1) Priorizar en orden de “importancia” los reclamos a atender y
- 2) Anticiparse: Avisarle e informarle el tiempo en que se concretaría la solución.
- 3) Ofrecerse como posibilidad de ser consultado cuando el cliente / usuario lo desee. (Brindándoles su tarjeta personal o bien el horario en el cual con certeza podrá encontrarlo)

CUADRANTE III: (EL PEOR DE LOS MUNDOS)

USUARIO	CATEGORÍA	FUNCIONARIO			
		TIENE LA SOLUCIÓN		NO TIENE LA SOLUCIÓN	
		URGENTE	NO URGENTE	URGENTE	NO URGENTE
TIENE RAZON	IMPORTANTE	I	II	III	IV
	NO IMPORTANTE	V	VI	VII	VIII
NO TIENE RAZON	IMPORTANTE	IX	X	XI	XII
	NO IMPORTANTE	XIII	XIV	XV	XVI

El usuario tiene Razón –

El reclamo es importante y urgente.

Ni el funcionario ni la empresa tienen la solución –

Respecto al punto “sin solución”, es preciso aclarar la distinción entre dos situaciones que deberá realizar el gestor para definir su curso de acción:

- a) El reclamo no tiene solución en lo inmediato.
- b) El reclamo nunca tendrá solución.

Analizaremos ambos escenarios:

- a) El reclamo no tiene solución en lo inmediato.

Si la situación que no tiene solución en lo inmediato es conocida en la empresa o por el gestor, es estrictamente necesario realizar un llamado o una visita por parte de algún funcionario de la empresa para informarle la situación previamente a la defraudación de la expectativa. Este caso indicaría que la empresa se encuentra en el Cuadrante IV , llamado “cuadrante de anticipación crítica”

Es preciso que el jefe del sector o el funcionario a cargo de la gestión del reclamo se anticipe e informe al cliente de la imposibilidad de cumplir habida cuenta que conoce de antemano que el cliente tiene razón y no es posible brindarle la solución y que la situación es importante y urgente.

Esta anticipación demostraría respeto y responsabilidad de la empresa frente al cliente.

Prevenir el reclamo y comunicarle telefónicamente que la empresa no tiene la solución y los motivos por los cuales no la tiene sería imperioso, lo más serio y lo más respetuoso hacia la persona del cliente. El cliente al enterarse por la empresa a través del gestor del reclamo, se sentirá molesto pero no podrá decir que la empresa o el funcionario, es poco serio, o peor aún, que se le ha faltado el respeto y no se lo ha reconocido como cliente.

Es importante informarle por el medio adecuado, es decir personal o telefónicamente. Es fundamental evitar informarle vía email debido a que el cliente, una vez leído el email seguramente llamará para saber qué significa y por qué no se le avisó como corresponde (Personal o telefónicamente)

CASO: “La grúa descompuesta”

Una empresa constructora, contrata el alquiler de una grúa para las 8 de la mañana del día siguiente, y tendrá una cuadrilla de 100 trabajadores de la construcción esperando dicha grúa para realizar sus tareas y cumplir con su contrato.

La empresa que proveería la grúa tenía el conocimiento el día anterior que tenía un desperfecto irreparable y que sería imposible resolver para la hora de la entrega.

No existiría ninguna excusa para que la empresa proveedora de la grúa, no le informe al cliente que dicha grúa no estará en el lugar acordado a las 8 de la mañana. De hecho es una seria negligencia por parte de la empresa no informar teniendo en cuenta el perjuicio que se le puede ocasionar al cliente. Es uno de los motivos fundamentales por los cuales el cliente puede convertirse en crítico.

Definimos como crítico, aquel que se puede perder como cliente.

Se expone a un juicio por lucro cesante simplemente por no efectuar un llamado telefónico. Naturalmente un cliente que la empresa pierde indefectiblemente.

b) El reclamo nunca tendrá solución.

En este caso, la empresa debe:

b.1) anticiparse a informar al cliente, para intentar minimizar el daño al cliente por el incumplimiento y brindarle la posibilidad que lo pueda solucionar por otro proveedor si es necesario. Se busca evitar el mal mayor.

b.2) Intentará proponer una solución alternativa.

b.3) Utilizará todas sus habilidades comunicacionales para no perder al cliente.

CASO: “El back up del disco duro que contenía todo el árbol genealógico de una persona.

Una señorita, decidió recopilar fotos antiguas de su árbol genealógico. Fotos en sepia, fotos muy antiguas que escaneó prolijamente y las guardó en un disco duro, el cual debido a su importancia emocional encomendó a una Empresa para hacer un back up o copia del disco.

La empresa recibió el tanpreciado disco duro y fue enviado al técnico quien era encargado de realizar la copia.

Se desconoce el motivo, pero lo que ocurrió fue que el técnico perdió toda la información contenida en el disco original. No hubo forma de recuperar la información.

Se le informó vía telefónica, en tono muy empático, que hubo un problema serio con su disco duro y que era importante que pudiera presentarse a la empresa para brindarle un estado de situación, es decir que la empresa se anticipó a informarle parcialmente que existía un problema...

Se acordó con la señora recibirla en el horario de la tarde. La cliente se presentó y la funcionaria salió a su encuentro, la saludó y la invitó a una de las oficinas. En ese ambiente le explicó lo sucedido; que el disco que se había recibido al ser retirado de la computadora, había sufrido algún tipo de desperfecto que impidió acceder a la información. Y que una vez que se pudo acceder no se encontró ningún archivo.

La cliente lloró. La funcionaria también.

Se la gratificó con una computadora nueva pero jamás quedó en claro de quien fue la responsabilidad.

La Empresa, tendría que contar con un manual de procedimientos que incluya el tratamiento de casos en los que el cliente tiene razón y no se tiene (ni se tendrá) la solución para al menos minimizar los efectos de un fraude severo a las expectativas de un cliente y en el peor de los casos su pérdida como tal.

El hecho de no contar con procedimientos, podría provocar la reacción del gestor y en muchas ocasiones la imposibilidad de elaborar un 3er cuerpo coherente para gestionar el reclamo.

Peor aún es que el gestor se entere por boca del cliente, que el reclamo ha caído en el cuadrante III sin estar enterado siquiera que se ha incumplido con él. Esta es tal vez la peor situación posible. Provocará el desconcierto y la ira del cliente y el gestor estará obligado a reunir información a costas del tiempo del cliente poniendo al funcionario en una situación reactiva y a la empresa como un caos a los ojos del cliente.

En el cuadrante III, pueden ocurrir al menos cuatro escenarios:

- 1) Que la empresa tenga un procedimiento para gestionar el cuadrante III con conocimiento previo de la situación. Es decir

actuar en el cuadrante IV de anticipación crítica procediendo a informar al cliente adecuadamente y con antelación la situación insalvable que impide el cumplimiento por parte de la empresa.

- 2) Que la empresa tenga un procedimiento para gestionar el cuadrante III sin conocimiento previo de la situación que no tiene solución por parte de la empresa, que es el caso en que el cliente efectúa el reclamo y la empresa desconocía su imposibilidad de poder cumplir.**
- 3) Que la empresa no cuente con procedimientos para gestionar reclamos del cuadrante III a sabiendas que el problema es conocido por la empresa y los funcionarios a cargo de la gestión del reclamo.**
- 4) Que la empresa no cuente con procedimientos para gestionar reclamos del cuadrante III y tome conocimiento de la situación cuando el cliente realiza el reclamo.**

Analizaremos los cuatro escenarios:

- 1) Que la empresa tenga un procedimiento para gestionar el cuadrante III con conocimiento previo de la situación. Es decir actuar en el cuadrante IV de Anticipación Crítica procediendo a informar adecuadamente al cliente la situación crítica.**

En caso que la empresa cuente con procedimientos claramente definidos acerca del comportamiento y desempeño de las habilidades técnicas de sus funcionarios a cargo de la gestión de los reclamos, deberá informar por escrito tanto a los encargados de la gestión como los supervisores de área para generar una alineación y un discurso coherente y sin fisuras en el Trato con el cliente, a fin de evitar situaciones que pondrán en riesgo a la credibilidad y confiabilidad del cliente en los valores y misión de la empresa.

Estos procedimientos de abordaje son los siguientes:

1.a.) En cuanto se es conocida la situación del cuadrante III tanto los supervisores como el funcionario estarán alineados en el discurso frente al cliente y se preparan para informarlo de la situación que impide el cumplimiento

Esta información es “parcial”. No es conveniente decirle la totalidad de la información debido a que se desconoce la posible reacción del cliente. Simplemente se le informa que “Ocurrió un problema” o bien anticiparle que existe una situación que amerita que pueda acercarse a la empresa, debido a que existe una situación que impide el cumplimiento por motivos que es prudente conversar personalmente.

Volviendo al ejemplo en que se perdió la información del disco Es fundamental informarle telefónicamente al cliente, que existe un problema, y que es preciso que se presente en la Empresa para que tome conocimiento de la situación.

En el caso de la Grúa, era menester informar al cliente íntegramente la naturaleza del problema y las posibles vías de solución alternativas, en dicho ejemplo intentar alquilar de la competencia otra grúa para poder cumplir con el cliente.

Ejemplo: Sra. Gabriela, buenas tardes, le llamo del departamento comercial de la empresa Sax.

El motivo del llamado es que durante la realización de la tarea de resguardo del disco surgió un imprevisto serio. Le agradeceríamos pudiera acercarse a nuestra empresa ni bien le sea posible.

Permítame saber en qué momento podríamos recibirla debido a que es preciso informarle de todos los aspectos de una situación que aparentemente es delicada.

La empresa, tenga o no sus procedimientos de actuación en el cuadrante III, instruirá al gestor del reclamo informar al cliente que ha ocurrido un problema serio y que es preciso que pueda presentarse en la empresa para informarle sobre lo ocurrido. Evitará en esta instancia telefónica, comunicar qué fue lo que ocurrió y detalles sobre lo acontecido.

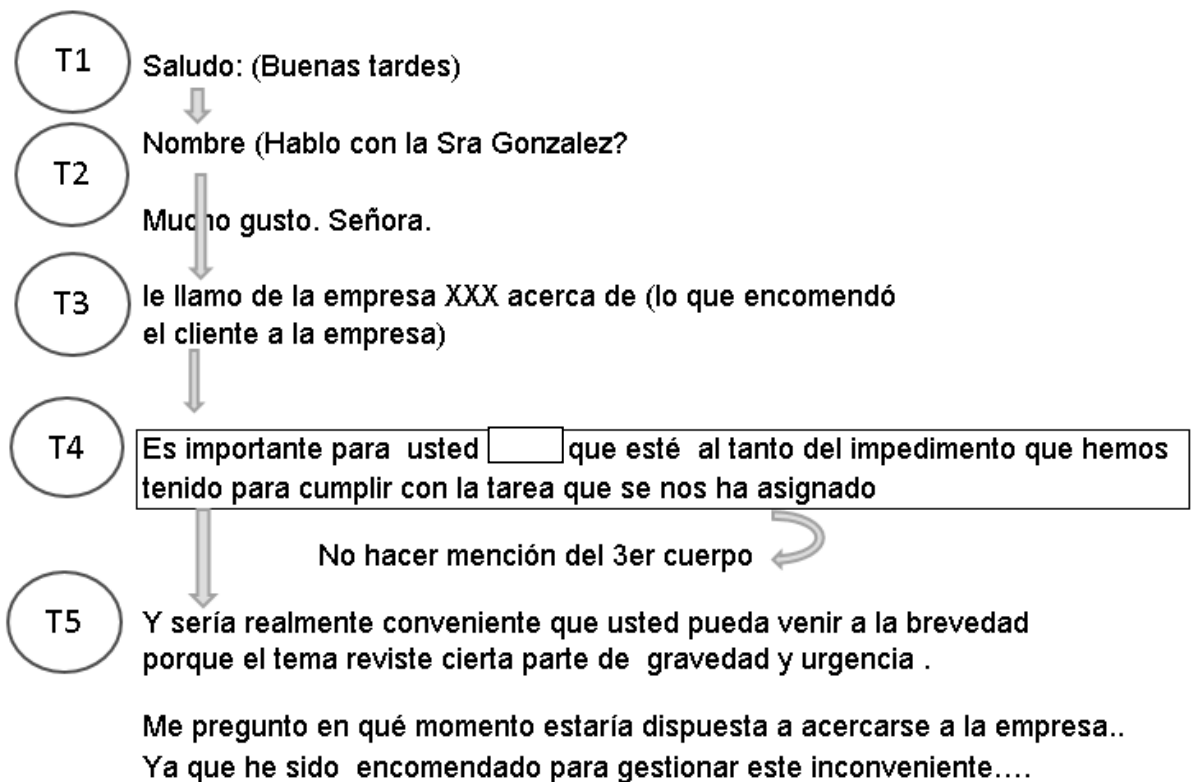
Informar al cliente en esta instancia (cuando la misma empresa ha evaluado y comprendido que no podrá solucionar el problema y defraudará la expectativa del cliente) es una acción proactiva debido a que la empresa toma la iniciativa de informar antes de que provenga el reclamo, evitando de ese modo que el cliente visite la empresa espontáneamente o bien se comuniqué telefónicamente para saber sobre el estado de su servicio contratado y en ese momento se entere que algo anda muy mal o es un tema muy serio sin solución.

Podría ser considerado poco serio o bien como un trato irrespetuoso comunicarle vía telefónica o peor aún vía email, que la tarea que el cliente le encomendó a la empresa no tiene solución y aunque el gestor exponga los motivos que generaron el problema su acción será reactiva y defensiva. En ese caso es imprevisible la reacción emocional del cliente.

En lo comunicacional, informar al cliente que ha ocurrido una situación, inesperada o infrecuente es lo más adecuado.

Seguidamente, corresponde al gestor del reclamo invitar al cliente a conversar sobre la situación e inmediatamente preguntarle en qué momento pudiera acercarse a la brevedad posible habida cuenta de la importancia de la materia en cuestión.

Es en este momento el gestor del reclamo aplica las mejores técnicas comunicacionales con empatía, respeto y acción asertiva aplicando los pasos técnicos para brindar la información necesaria y suficiente, sin anticipar la naturaleza del fallo.



Esta técnica tiene el propósito de anticipar al cliente que algo ha salido mal sin especificar qué es lo que ha salido mal.

Responde también a la conveniencia del cliente a acercarse a la empresa porque el tema reviste cierta gravedad y urgencia

Por último, el gestor del reclamo aclara que él ha sido encomendado para gestionar este inconveniente sin aclarar qué clase de inconveniente ni su alcance.

Lo más probable es que la señora Gabriela pregunte “Que pasó?”

El funcionario experto le dirá: Señora Gabriela, no tengo mayores precisiones, simplemente se me instruyó para que me comunique con usted. Efectivamente se me ha transmitido que es importante que pueda venir a la empresa a la brevedad posible.... Me pregunto en qué momento podríamos recibirla...

El funcionario hábil manejará lo que se denomina mandato imbricado (¿Esto o aquello?) para conducir el estado emocional del cliente y que no es de vida o muerte, pero sí importante....

Rosalía, Me pregunto si Le conviene acercarse el día de hoy o bien mañana? Esta última pregunta resalta la inmediatez de una reunión inminente por un tema que el cliente preasumirá como grave.

1.b) Que la empresa tenga un procedimiento para gestionar el cuadrante III.

Si el funcionario no está al tanto o informado de una situación de cuadrante III, es un grave fallo en la información interna. Este hecho le impidió al funcionario que atiende al cliente, la tan necesaria “anticipación”

En este estrado, el peor de los mundos se hace realidad.

El cliente realiza el reclamo y ya no importa si lo hace personalmente, telefónicamente o vía email.

No obstante, aún en el peor de los mundos, existen técnicas para salir de él.

El cliente decide ir a la empresa y realizar el reclamo personalmente:

En este caso el gestor del trato realizará las siguientes acciones:

1.b) Comunicará empáticamente, que el resultado fallido es un hecho excepcional e inusual, y evitará comunicar que la empresa es responsable del fallo. Existe un 3er cuerpo que el funcionario sabrá utilizar.

Este 3er cuerpo siempre es ajeno a la interna de la compañía.

El funcionario tendrá que “Ganar tiempo” manteniendo al usuario informado. Es fundamental que se lo mantenga al tanto de lo que está ocurriendo.

Si el funcionario sabe que NO tendrá la solución en lo que resta de la jornada, tendrá que dar a conocer la situación al Usuario para prevenir el reclamo.

1.c) Intentará lograr la comprensión del cliente, dando a entender la preocupación de la empresa por lo ocurrido y lograr la

aceptación del cliente/usuario de una solución alternativa en caso de existir.

SI UNA SITUACIÓN SE ENCUENTRA EN CUADRANTE III Y ES CONOCIDA POR LA EMPRESA , LA ANTICIPACIÓN , LA ACTITUD DE INFORMAR AL CLIENTE NI BIEN SE CONOCE LA SITUACIÓN ES LA ÚNICA FORMA DE EVITAR LA PÉRDIDA DE UN CLIENTE.

CUADRANTE IV: “ANTICIPACIÓN CRÍTICA”

USUARIO	CATEGORÍA	FUNCIONARIO			
		TIENE LA SOLUCIÓN		NO TIENE LA SOLUCIÓN	
		URGENTE	NO URGENTE	URGENTE	NO URGENTE
TIENE RAZON	IMPORTANTE	I	II	III	IV
	NO IMPORTANTE	V	VI	VII	VIII
NO TIENE RAZON	IMPORTANTE	IX	X	XI	XII
	NO IMPORTANTE	XIII	XIV	XV	XVI

El usuario tiene Razón –

El funcionario NO tiene la solución –

El reclamo es importante y NO urgente

Lo importante en este cuadrante es qué si bien la situación a resolver es importante y no urgente, al menos para la institución, si lo es para el usuario/cliente.

Es prioritario comprender que la situación que hoy es importante, no urgente, de no existir la anticipación informándole al cliente que existen motivos para pensar que la empresa podría defraudar sus expectativas, Si el problema se vuelve importante y urgente, naturalmente procederá un reclamo tajante, o agresivo con la posibilidad de perder al cliente.

Mientras se encuentre en el Cuadrante IV, el funcionario habrá ganado algo de tiempo, y buscará todas las alternativas posibles para darle solución antes de informar que efectivamente se defraudarán sus expectativas. Solo se le comunicará al cliente cuando se tiene semiplena certeza que el tema se volverá importante y urgente y no se tendrá la solución en tiempo y forma (Cuadrante III)

Se le comunica al cliente que de momento no es posible resolverlo, porque (debido al 3er cuerpo) la empresa se ve imposibilitada de ofrecerle la solución ahora. No obstante lo importante es mantenerlo informado incondicionalmente, y que ni bien se tenga la solución el gestor se estará comunicando o bien brindar la sensación que puede sentirse libre de llamar a la empresa cuando así lo desee brindándole todas las vías de comunicación posible, email, telefónica, el celular directo del gestor o bien que pueda apersonarse cuando lo considere oportuno.

Naturalmente, para el usuario su problema es el más importante y el más urgente del mundo, pero el funcionario sabe que no es así

CASO: La doctora que me atiende siempre se Miller y yo me atiendo solo con ella. Por tanto quiero atenderme con Miller.

Una usuaria considera que es urgente tener una consulta con la Dra. Miller, pero la doctora Miller no se encuentra en el Sanatorio por x

motivos. El funcionario no puede hacer aparecer a la Dra. Miller de la galera. Simplemente no está. Pero sí está enfrente suyo la usuaria que tenía hora con la Dra. Miller a las 17.00 hs,

La usuaria se presenta a la secretaria de la Dra. Miller y comienza el diálogo y la gestión por parte de la funcionaria.

Usuaría: "Tengo hora con la Dra. Miller a las 17.00 hs.

Funcionaria: "Permítame su nombre por favor"

Usuaría: "Mirtha Estévez"

Funcionaria: "Señora Estévez, comprendo, y efectivamente tiene hora para las 17.00. Lo que ocurre es que la Dra. Miller ha tenido que salir para atender una urgencia.

Usuaría: "Voy a esperar a la Dra. Miller"

Funcionaria: "Sra.Estévez, Naturalmente puede esperarla, aunque se nos ha informado que la Dra. Miller, ya no regresará durante el día de hoy. No obstante, chequeando sus registros parece ser que la consulta tiene con la Dra Miller tiene carácter de Importante. Generalmente la Dra. Deja asentado si la consulta tiene carácter de urgente. Podemos hacer dos cosas, o bien puede ser atendida por el Dr. Masquini o agendar nuevo horario con la Dra. Miller, La Dra. tiene agenda para dentro de 2 meses...

Usuaría: A mi me corresponde ser atendida por la Dra. Miller hoy a las 17.00 hs!!!!

Funcionaria: La comprendo Sra.Estévez, debido a que la consulta es importante, lo más conveniente para su salud es que el Dr. Masquini, pueda verla hoy y de hecho puede hacerlo ahora, es tan competente la Dra.Estévez como el Dr.Masquini

Debido a que su tema figura en los registros como importante, y el Dr.Masquini puede atenderla ahora, y la Dra. Miller dentro de dos meses, me pregunto qué es lo más conveniente para usted

Usuaría: (tras una cantidad de improperios, tomará una resolución)

La funcionaria, evitará involucrar sus emociones, recibirá en silencio la catarsis de la usuaria, y esperará la decisión.

La funcionaria, utilizará el tercer cuerpo que en este caso son basados en las siguientes situaciones:

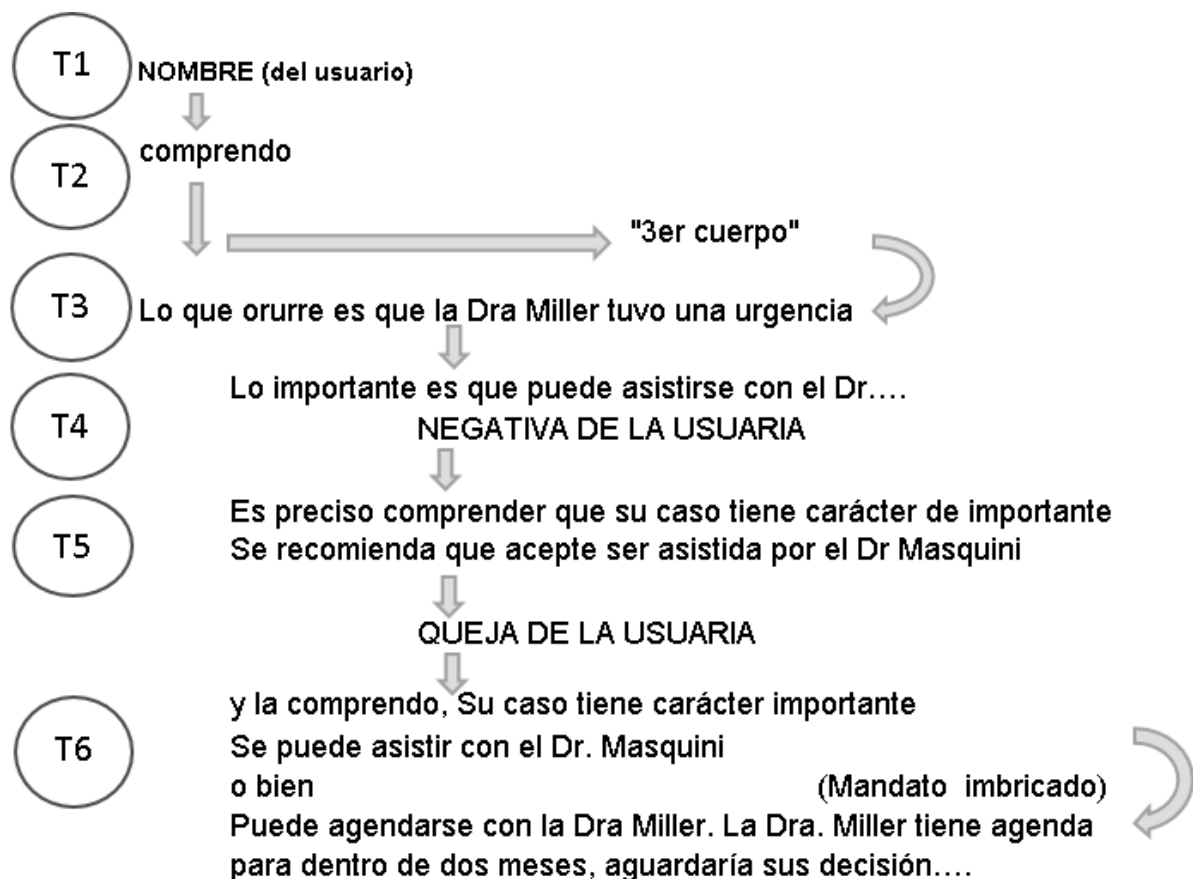
1. Que la Dra. Miller salió del establecimiento por una emergencia

2. Que es importante que el Dr. Masquini pueda atenderla ahora.

Una vez propuestas las dos opciones (Mandato imbricado) solo esperará la decisión de la usuaria.

El lenguaje verbal y corporal de la funcionaria es guardar silencio y mantener contacto visual con la usuaria con una postura gestual de espera y escucha activa.

Gráficamente, el camino crítico que seguirá la funcionaria al gestionar el reclamo sería el siguiente:



La funcionaria, jamás ingresará al campo personal "zona de fuego".

Utilizará la llave técnica de desactivación:

T1) Nombre

T2) Comprendo

T3) Lo que ocurre.

T4) Lo importante

T5) Mandato imbricado

El mandato imbricado es brindarle dos opciones aduciendo a un valor superior en este caso la importancia de ser asistida por otro facultativo.

Las opciones son; o asistirse con el Dr. Masquini o bien esperar dos meses para agendarse con la Dra. Miller

Realizar el mandato imbricado termina con un silencio por parte del funcionario. Solo espera la decisión del usuario quien puede hacer mucha catarsis antes de comunicarle a la funcionaria la decisión. Una vez efectuado el mandato imbricado, el funcionario guardará silencio.

Si luego de la descarga emocional (de la cual pueden surgir hasta insultos) el gestor comprenderá en silencio y una vez finalizada la manifestación de la usuaria, volverá a repreguntar realizando el mandato imbricado nuevamente.

Funcionaria: Entonces Sra.Estévez, permítame saber si la va a asistir el Dr.Masquini o bien la agendaría para dentro de dos meses en que asistirá la Dra. Miller

Es preciso que le haga acuerdo que su caso tiene carácter de importante....

Es fundamental para evitar dar una orden y conocer la decisión del cliente o usuario ,utilizar la expresión: permítame saber...

CASO: No me llegó el rastreador de metales.

El cliente considera urgente recibir el rastreador de metales que compró vía internet y por el cual pagó, y si bien el plazo máximo de entrega era 15 días, han pasado 60 días y el cliente no ha recibido el producto.

En ambos casos, el cliente/usuario requiere una explicación que lo satisfaga, un motivo por el cual aún la empresa no cumplió.

Especialmente en este último caso, la empresa precisa la intervención del funcionario para anticiparse al reclamo a los efectos de evitar el mismo.

Si se anticipa, y le informa al cliente, evitará el reclamo, adoptará una posición activa y le comunicará que existe un retraso en la entrega debido a que... (3er cuerpo)

Ejemplos de 3er cuerpo:

Se está esperando la llegada del producto a puerto...

Debido a temas de aduana, el trámite se ve demorado...

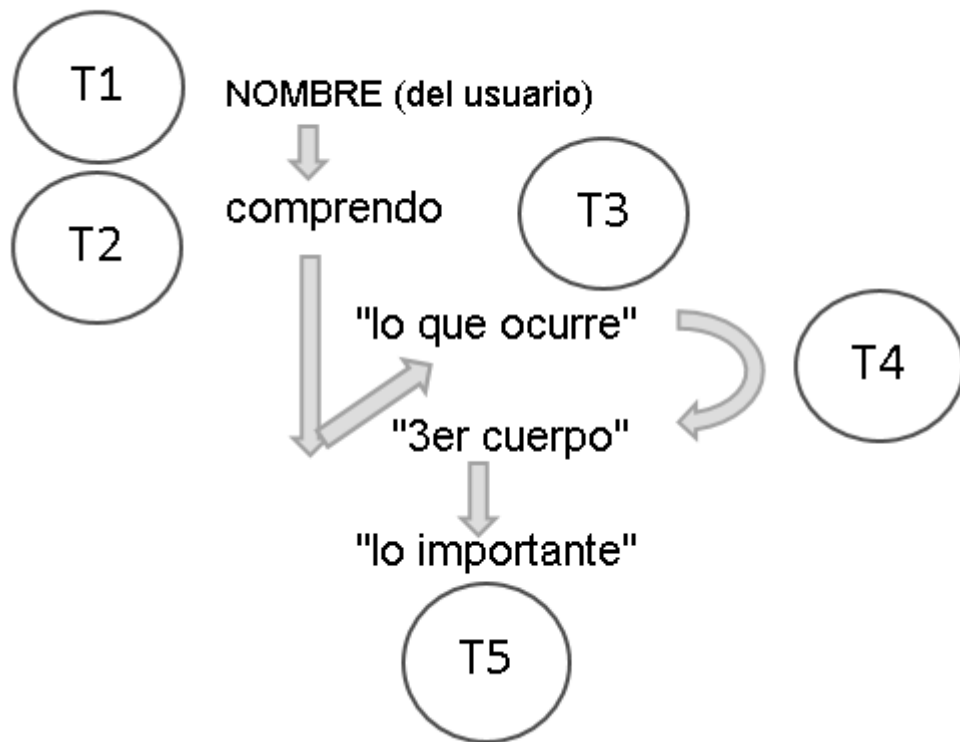
La partida anterior tenía fallos técnicos, y el nuevo embarque será dentro de x días...

Para luego proseguir con la estructura de desactivación:

Lo importante, es que ni bien llegue le mercadería a puerto, le daremos respuesta a la brevedad acerca del día aproximado en que recibiría el producto.

Nuevamente el funcionario apelará al 3er cuerpo y la llave completa de desactivación de conflictos mencionando la “variable tiempo”

LLAVE TÉCNICA DE DESAFECTACIÓN DE CONFLICTOS: (BÁSICA)



CUADRANTE V

USUARIO	CATEGORÍA	FUNCIONARIO			
		TIENE LA SOLUCIÓN		NO TIENE LA SOLUCIÓN	
		URGENTE	NO URGENTE	URGENTE	NO URGENTE
TIENE RAZON	IMPORTANTE	I	II	III	IV
	NO IMPORTANTE	V	VI	VII	VIII
NO TIENE RAZON	IMPORTANTE	IX	X	XI	XII
	NO IMPORTANTE	XIII	XIV	XV	XVI

El cliente tiene razón – se tiene la solución

El reclamo es urgente para el usuario, pero no urgente ni para el usuario ni para la institución.

En este cuadrante suele encontrarse al usuario / cliente que denominamos “El cliente Ansioso”.

El cliente ansioso, suele llamar y anticiparse a cualquier tiempo estipulado para la resolución del convenio.

CASO: El inversionista Ansioso.

El Sr Juan Carlos Cairo, invirtió gran parte de su capital en acciones y le confió sus inversiones a su “Trader”

Sin embargo, sigue minuto a minuto vía internet la subas y bajas de su acción principal: el Petróleo.

Los picos y valles que ve en los gráficos, lo impulsan a llamar cada cinco minutos a su agente.

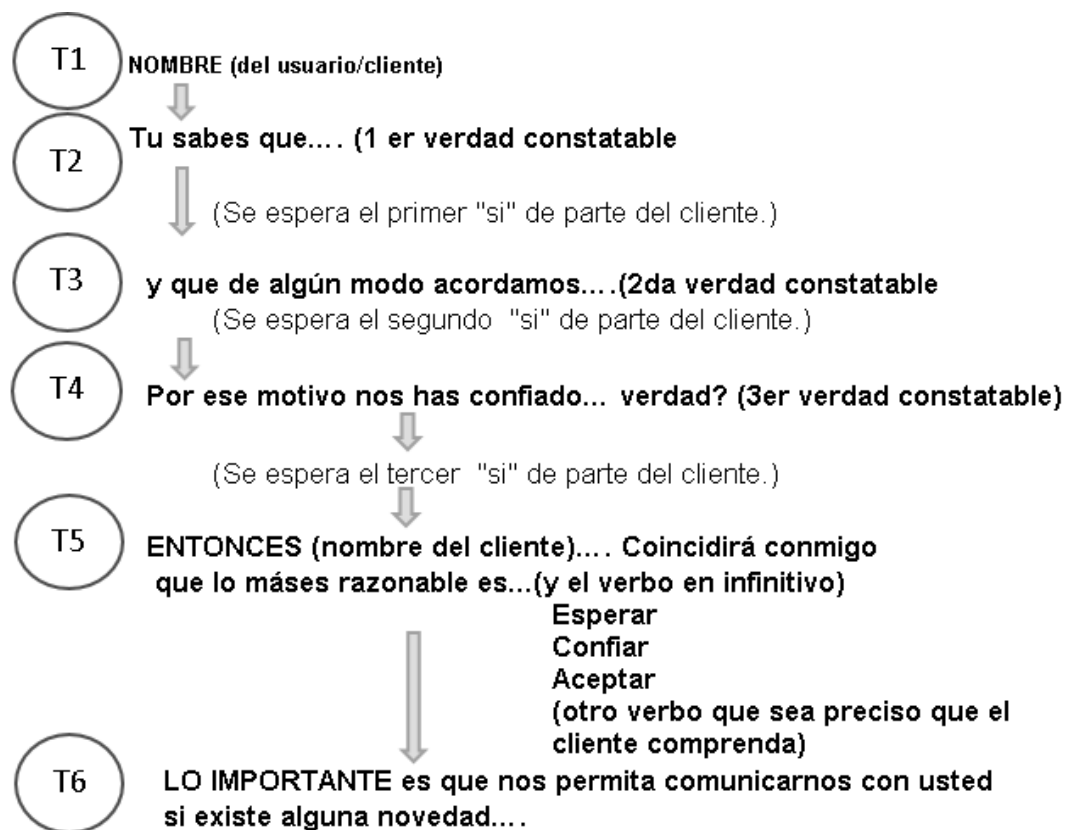
En estos casos, el agente tendrá que aplicar la llave de desactivación solo una vez para luego “calmar” al cliente y evitar los sucesivos llamados. El cliente es importante, ha invertido 6.000.000 de pesos y ha confiado a la trader sus inversiones. El operador financiero conformó un portafolios de inversión donde el petróleo es el protagonista.

No obstante, el Sr Cairo llama a su agente cada 5 minutos. Obviamente el operador que tiene que hacer su trabajo tendrá técnicas para atemperar la ansiedad de sus clientes. Se sabe que los negocios

bursátiles exigen adrenalina de ambas partes, pero el control de las emociones es esencial.

La Técnica que se emplea con clientes ansiosos es la de desactivación de conflictos, sumada a la llave técnica de afirmación que como sabemos consiste básicamente en proponer tres afirmaciones que sean inobjetables por el cliente, de modo tal que tenga que decir la palabra "sí" al menos tres veces.

Gráficamente: llave técnica de afirmación (Técnica de los 3 "sí") es la siguiente:



Descompondremos la llave en tramos:

T1) Nombre del cliente.

T2) 1er verdad constatable.

T3) 2da verdad constatable

T4) 3er verdad constatable

T5) Entonces + nombre del cliente + verbo en infinitivo

T6) Lo importante es...

El Sr. Cairo llama por 5ta vez en el día y pide con su Agente, el Sr. Darío Darío utilizará la llave técnica de afirmación.

“Juan Carlos... (Nombre)

Tú sabes que has tenido confianza en nuestra empresa por su alta tasa de éxitos. Verdad? (1er afirmación)

Y que hemos tenido éxito en nuestras inversiones hasta el momento (Darío hace silencio breve) – (2da afirmación)

Y hemos conversado acerca de la paciencia que hay que tener con estas operaciones que generalmente rinden a mediano y largo plazo.(3ra afirmación)

Darío proseguirá para calmar la ansiedad de Juan Carlos, quien recibió tres afirmaciones verdaderas e irrefutables.

El operador proseguirá: Entonces Juan Carlos, lo más razonable en estos casos es esperar, tener paciencia que las tendencias se afirmen para seguir tomando decisiones.

Luego remata: Lo más importante es que me permita llamarlo, para mantenerlo informado... Cualquier cosa quedo a las órdenes, le parece bien Juan Carlos?

(se espera un Si del cliente...)

Darío: Un placer hablar contigo. Nos mantenemos en contacto, Buena jornada! (Saludos mutuos y Cierre)

Lo importante es comprender que puede ser urgente e importante para el cliente. Es fundamental hacerle comprender al cliente que las variables tiempo de espera y paciencia tiene que ser respetada.

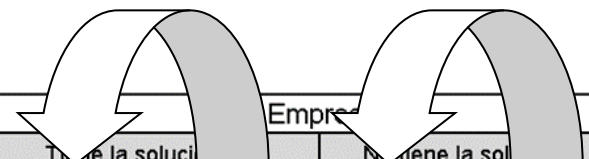
Otro caso en que el gestor debe hacer respetar las variables tiempo y paciencia:

El funcionario, jamás dará a entender a un cliente, que su pedido o reclamo no es importante. Si podrá comunicarle que es preciso esperar evitando informarle que su reclamo no es urgente...

El funcionario debe ser diestro para manejar adecuadamente el tablero táctico y entender que se encuentra en el cuadrante V

Es preciso que el funcionario, actúe con claridad en los cuadrantes de Anticipación: el Cuadrante II y principalmente el Cuadrante IV, el denominado de anticipación crítica. Cuando la resolución no es urgente, se devendrá en urgente si el funcionario o la empresa no se anticipa a informar la situación cuando tiene conocimiento del hecho.

La no anticipación, se devendrá con seguridad en un reclamo.



		Empresario			
		Tiene la solución	No tiene la solución	Tiene la solución	No tiene la solución
Cliente	Prioridad / Tiempo	Urgente	No Urgente	Urgente	No Urgente
		I	II	III	IV
Tiene Razón	Importante				
	No importante	V	VI	VII	VIII
No tiene razón	Importante	IX	X	XI	XII
	No importante	XIII	XIV	XV	XVI

CASO: Yo pagué.

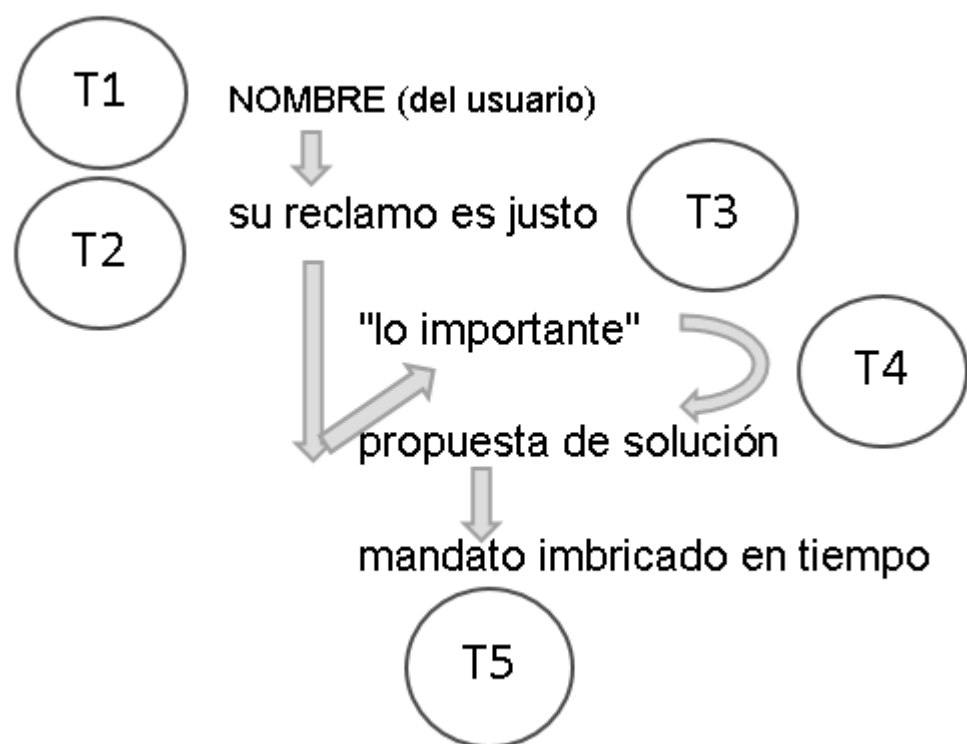
El Señor Tanoira, compró un mueble por el sitio web de la empresa. El plazo máximo para su entrega es de 10 días después de abonada la compra, No obstante, se dilató el plazo de entrega y el cliente se presenta en la empresa para efectuar el reclamo.

Luego de realizado el reclamo por el Sr Tanoira, el funcionario responde:

Sr. Tanoira, Su reclamo es justo, Lo importante es ver cómo y cuándo podremos realizar la entrega. Permítame brindarle el día en que estimamos que podremos resolver el tema. ¿Le conviene que hagamos la entrega el martes próximo o bien el viernes próximo?

Esta forma de plantear la solución (El martes o el viernes) (Esto o aquello) saca al cliente de zona de conflicto para proponerle lo que se denomina “mandato imbricado” (¿El martes o el viernes?) ¿Con tarjeta o efectivo? ¿La azul o la blanca?

Gráficamente:



CUADRANTE VI

USUARIO	CATEGORÍA	FUNCIONARIO			
		TIENE LA SOLUCIÓN		NO TIENE LA SOLUCIÓN	
		URGENTE	NO URGENTE	URGENTE	NO URGENTE
TIENE RAZON	IMPORTANTE	I	II	III	IV
	NO IMPORTANTE	V	VI	VII	VIII
NO TIENE RAZON	IMPORTANTE	IX	X	XI	XII
	NO IMPORTANTE	XIII	XIV	XV	XVI

El cliente tiene razón – se tiene la solución

El tema NO es urgente – NO importante

El reclamo es urgente para el usuario, puede ser un tema administrativo.

Reclama no haber recibido la factura de pago por ejemplo cuando se ha comunicado repetidas veces en formato email, via whatsapp o mensaje de texto que la factura se emite desde la página web

Pero al tener la solución a mano, empáticamente podrá tratar al usuario.

El tema se resuelve con una comunicación cálida y empática

CASO: El sorbete faltante.

El Sr Juan realizó un pedido de comida, se le envió en tiempo y forma, pero faltaba un sorbete. Quien preparó el delivery omitió incluirlo en el paquete.

El Sr Juan llama a la empresa de comidas al cual hizo su pedido y efectuó el siguiente reclamo:

Gonzalo: Su EmpanadasYa, Buenas Noches

Cliente: Acabo de recibir mi pedido y me falta el sorbete, exijo que me lo traigan ya mismo

Gonzalo: Con quien tengo el gusto de hablar?

Cliente: Juan González de la calle Ellauri 3800

Gonzalo: Buenas noches Juan, gracias por su llamado. En nombre de la empresa le pedimos disculpas. Usted tiene razón. Lo que ocurre es que en este momento no disponemos de un servicio que le pueda enviar el sorbete, en tiempo y forma Desde ya le agradecemos por comprender nuestro error.

El funcionario, tiene que hacer silencio. Esperar lo que el cliente diga. Si el cliente insiste en su sorbete el funcionario dirá...

Créame Juan que si pudiera se lo enviaría personalmente, lo que ocurre es que ahora nos vemos imposibilitados, le agradeceremos nos acepte las disculpas al menos hoy, le parece Juan?"

(El funcionario hará silencio. El cliente dirá lo que dirá, pero el funcionario cerrará la comunicación agradeciendo la comprensión del cliente)

Señor Juan, usted comprenderá. Por favor permítanos gratificarlo en el próximo pedido, es posible para usted?"

Si aún el cliente persiste el funcionario cerrará la comunicación.

Sr. Juan, Puedo comunicarme nuevamente con usted ni bien termine con los pedidos pendientes. Agradecemos su comprensión. Permítame saber si aceptaría la gratificación con las disculpas del caso...

Aquí termina la actuación del funcionario. El resto será catarsis del cliente. No obstante, el funcionario permanecerá escuchando hasta que el cliente comprenda o bien corte el llamado.

El funcionario no puede sostener el llamado, y finalizará con tono empático la comunicación telefónica:

Sr. Juan, muchas gracias por su comprensión. Debo dar por terminado el reclamo, con una gratificación a su favor. Permítame despedirme y desde ya quedo a las órdenes. Buenas noches para usted.

Es después de esta frase que el funcionario podrá cortar "gentilmente" la comunicación.

CUADRANTE VII

USUARIO	CATEGORÍA	FUNCIONARIO			
		TIENE LA SOLUCIÓN		NO TIENE LA SOLUCIÓN	
		URGENTE	NO URGENTE	URGENTE	NO URGENTE
TIENE RAZON	IMPORTANTE	I	II	III	IV
	NO IMPORTANTE	V	VI	VII	VIII
NO TIENE RAZON	IMPORTANTE	IX	X	XI	XII
	NO IMPORTANTE	XIII	XIV	XV	XVI

El cliente tiene razón – el funcionario NO tiene la solución

El tema es urgente – no importante

El funcionario utilizará la técnica comunicacional para desafectar el reclamo y mantener informado al cliente.

CASO: La alfombra llegó manchada.

La Señora Ávila, realizó la compra de una alfombra y pagó el flete para recibirla en su domicilio. Cuando abre el envoltorio, la alfombra se encontraba manchada de aceite. La empresa supuestamente hace un control de calidad de la mercadería.... No se sabe quién es el responsable. Lo que ocurre es que la empresa no tiene una alfombra igual a la que compró la cliente para proceder al recambio.

La Señora Ávila, llama por teléfono a la empresa y efectúa el reclamo en forma cordial.

Sra. Ávila: Buenas tardes, acabo de recibir la alfombra y tiene una gran mancha de aceite. Les envío la captura de pantalla.

Encargado: Comprendo Sra. Ávila, acabo de mirar la captura y tiene usted razón. Lo que ocurre es que no tenemos en stock otra idéntica a la que llevó. Sí puedo ofrecerle otras opciones...”

Sra.Ávila: No van a recibir una nueva partida de esa alfombra?

Encargado: En realidad es improbable al menos en lo que queda del año. Me pregunto si me permite ofrecerle otra alfombra de su gusto.

Sra. Ávila: Yo vi las otras, pero no me gustó ninguna. Igualmente, muchas gracias. Prefiero el reembolso del dinero pasaría hoy por la tarde a retirarlo.

Nótese que en los valores de cualquier institución, empresa, organismo, debe priorizarse el Respeto y la justicia si la empresa verdaderamente desea cumplir con su misión y permanecer en el mercado.

Si la empresa corrobora que el cliente tiene razón y en este caso la captura de pantalla fue realizada frente al representante de la empresa que entregó la alfombra, La empresa DEBE reintegrar el dinero.

Responde al cumplimiento de los valores de justicia y respeto por el cliente. En caso de dilatar la solución (devolución del dinero) la empresa se expone a demandas, denuncias al consumidor, y pérdidas futuras de más clientes en caso que la damnificada decida viralizar la injusticia y la falta de respeto en redes sociales. Sin embargo más allá de los perjuicios por denuncias, el mayor es que se ha traicionado a si misma transgrediendo su propios principios y valores que la constituyen.

Imagínese que usted se encuentra en lugar de la Sra. Ávila, y tras el reclamo la empresa no responde con el reintegro, que haría usted?

Lo que lleva a ser “Grande” a una empresa o institución es el respeto al cliente, su preocupación por la satisfacción de sus expectativas, y el cumplimiento de los valores más preciados por el Ser Humano.

Es justo que la cliente, reciba el reembolso, y aún más con las disculpas del caso. La cliente no es responsable de la mancha de aceite y de hecho no existe el reemplazo para el producto que adquirió. Por tanto, la empresa tendrá que conformarse con mantener a su cliente e informarle en el caso que llegue una partida igual a la que solicitó.

Más de una empresa, tiene por políticas no devolver el dinero cuando realmente es justo hacerlo y en el peor de los casos no hacerlo nunca. Es una solución de corto alcance. Un cliente defraudado y con injusticia mediante, se encarga de propagar la información verbalmente a otros siete, y esos siete a otros siete más. Ni hablar el poder que ha adquirido

el cliente en las redes sociales, que puede arruinar la reputación de una empresa en segundos.

Supongamos el siguiente caso:

Es cada vez mas frecuente, que el cliente efectúe amenazas deshonestas de escrachar a la empresa en las redes si no se le cumple “algún capricho”

Laura, una cliente manifiesta que en caso de no obtener lo que desea lo divulgará por las redes sociales.

En ese caso el funcionario dirá: Laura, estamos a las órdenes, y tiene todo el derecho de realizar cualquier acción que considere justa. Le deseo una buena jornada. El funcionario jamás discrepará con el cliente y menos le pedirá que no lo haga.

Generalmente quien va a realizar este tipo de acciones de malos comentarios en redes, no amenaza, las ejecuta directamente... (Perro que ladra no muerde, pero si decide morder no le avisará ni lo amenazará...)

CUADRANTE VIII

USUARIO	CATEGORÍA	FUNCIONARIO			
		TIENE LA SOLUCIÓN		NO TIENE LA SOLUCIÓN	
		URGENTE	NO URGENTE	URGENTE	NO URGENTE
TIENE RAZON	IMPORTANTE	I	II	III	IV
	NO IMPORTANTE	V	VI	VII	VIII
NO TIENE RAZON	IMPORTANTE	IX	X	XI	XII
	NO IMPORTANTE	XIII	XIV	XV	XVI

El cliente tiene razón – el funcionario no tiene la solución

El reclamo es no Importante – no urgente

Si bien el reclamo es no importante y no urgente, el funcionario debe recordar que el cliente tiene razón en reclamar.

Puede ser un reclamo trivial, pero aún así no se tiene la solución.

CASO: Necesito mi ficha médica de hace dos años.

Una usuaria de una institución de salud, reclama para su tratamiento psiquiátrico su ficha médica de hace dos años. La institución, archiva las fichas médicas de pacientes con problemas psiquiátricos durante un año, luego de ese plazo los elimina debido a que las patologías y la evolución de las mismas, modifican los diagnósticos que van cambiando conforme a la evolución o involución del paciente y la institución considera importante preservar los archivos del último año.

Usuaria: Preciso por favor mi ficha médica de los últimos dos años

Doctor: “Analía, lo que ocurre es que si bien usted tiene el derecho a solicitarla la institución preserva solo el último año la fichas médicas de psiquiatría, Lo que realmente interesa es la evolución del último año....Me explico Analía?

Naturalmente, la explicación del Doctor podría abreviarse, pero los Doctores son siempre más pasibles de ser escuchados atentamente por sus pacientes...

Cada vez que el funcionario realiza una afirmación utilizando la palabra realmente, induce a la persona a remitirse a lo que es Real, como aquel

que utiliza la palabra verdaderamente, también induce a la persona a remitirse a lo verdadero.

La palabra realmente desactiva e invita a la otra persona a pensar si lo que solicita es realmente importante.

Nuevamente en este cuadrante, se utilizará la llave de desactivación de conflictos:

Frente a un reclamo crítico / enojado de un cliente, existen 5 cosas a tener en cuenta:

1) Hay que eliminar, el Yo le dije, usted me dijo (Zona de fuego)

2) Nombrar al cliente

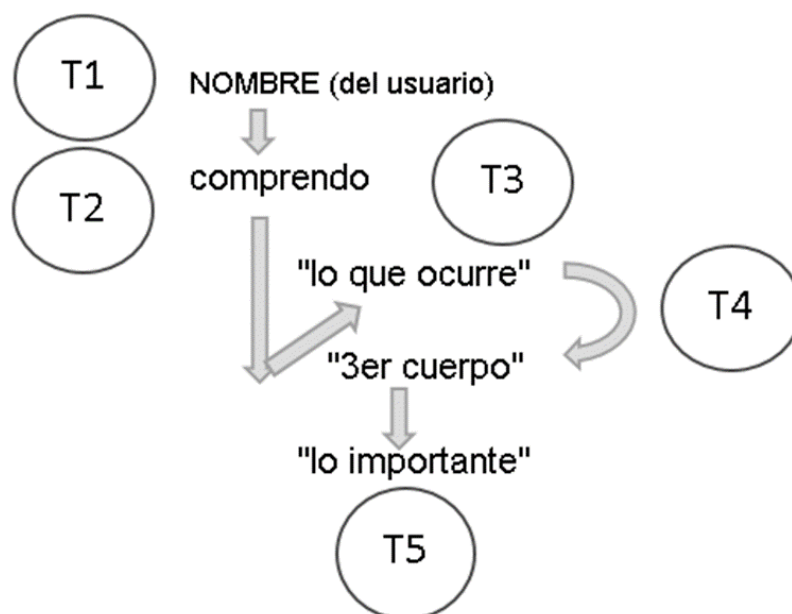
3) la palabra (comprendo)

Concentrarse en el "3er cuerpo" (La materia de discusión)

4) Lo que ocurre..

5) Lo importante es que veamos (lo importante se utiliza siempre en plural) Cómo podríamos,,,, y presentar la solución.

Nadie puede agredirla/o si usted interpone un 3er cuerpo sólido en entre usted y el cliente... Gráficamente



T1): “María:

T2) Comprendo.

T3) Lo que ocurre es que las historias clínicas de psiquiatría se archivan durante un año,

T4) porque realmente (3er cuerpo) lo importante es la historia clínica del último año.

(Si María insiste sobre su historia clínica, el doctor dirá...)

T5) María, lo que podemos hacer es pedir la ficha médica del último año en administración. Ahora le voy a brindar la nota para que le brinden una copia.

Nuevamente la llave de desactivación conlleva a la eficacia en la gestión del trato.

CUADRANTE IX

USUARIO	CATEGORÍA	FUNCIONARIO			
		TIENE LA SOLUCIÓN		NO TIENE LA SOLUCIÓN	
		URGENTE	NO URGENTE	URGENTE	NO URGENTE
TIENE RAZON	IMPORTANTE	I	II	III	IV
	NO IMPORTANTE	V	VI	VII	VIII
NO TIENE RAZON	IMPORTANTE	IX	X	XI	XII
	NO IMPORTANTE	XIII	XIV	XV	XVI

El cliente NO tiene razón – el funcionario tiene la solución

El reclamo es Importante y urgente

No obstante, el funcionario desconoce aún si el cliente tiene razón o no. Tiene el deber de chequear y verificar la razón o no del cliente.

CASO: Al pollo le faltan dos patas.

Una cliente de un supermercado, hizo un reclamo en línea de caja, que al pollo que había comprado envasado le faltaban las dos patas.

La encargada, procedió al cambio del pollo y la cliente partió sin problemas.

Semanas después la cliente volvió a realizar el mismo reclamo. En este caso la encargada decidió gestionar el tema desconfiando (sin manifestarlo a la cliente) y se concentró en lo más importante:

Verificar si el cliente tiene razón.

La encargada utilizó la llave de desactivación de conflictos, aduciendo un poderoso 3er cuerpo. La encargada tenía la solución no obstante era preciso saber la verdad sobre lo sucedido.

Encargada: Me permite su nombre por favor... (tono cordial)

Cliente: Susana.

Encargada Susana, Lo que ocurre es que este mismo caso lo hemos tenido semanas pasadas. Recuerda?

Susana hace silencio o bien dice “No recuerdo”.

Diga lo que diga Susana, lo más importante que hará la encargada es un chequeo de certeza.

Encargada: Lo importante es que podamos verificar en nuestras cámaras lo que realmente sucedió...

Susana: No se preocupe, dejó el pollo... (enojada, tira el pollo sobre la línea de cajas).

Encargada: Comprendo. No obstante es Realmente importante para todos los clientes saber si ocurren irregularidades. Es preciso recurrir a las cámaras para detectar cualquier anomalía...

La encargada hizo lo correcto. Efectivamente las sospechas se confirmaron debido a que después de inspeccionar las grabaciones se corroboró que la cliente extraía las dos patas, y las guardaba en su bolso...Cosas que ocurren. Lo importante es conocerlas.

La encargada podría haberle brindado una nueva bandeja, pero hizo lo correcto, evitó una situación ilícita.

En resumen, en este cuadrante es fundamental ejecutar dos acciones:

- 1) Chequeo y verificación: El cliente tiene razón o no en virtud de pruebas constatables.**
- 2) Si se constata que el cliente no tiene razón, brindarle la solución sería improcedente y el problema volverá a ocurrir..**

Como axioma, Se considera urgente e importante, conocer cualquier situación que afecte al resto de la clientela o los usuarios.

CUADRANTE X

USUARIO	CATEGORÍA	FUNCIONARIO			
		TIENE LA SOLUCIÓN		NO TIENE LA SOLUCIÓN	
		URGENTE	NO URGENTE	URGENTE	NO URGENTE
TIENE RAZON	IMPORTANTE	I	II	III	IV
	NO IMPORTANTE	V	VI	VII	VIII
NO TIENE RAZON	IMPORTANTE	IX	X	XI	XII
	NO IMPORTANTE	XIII	XIV	XV	XVI

El Cliente no tiene razón – el funcionario tiene la solución

El reclamo es Importante y no urgente

Nuevamente es tarea del funcionario saber si el cliente tiene razón.

Si realizado el chequeo de certeza se llega a la conclusión que no tiene la razón, el reclamo puede ser importante por los siguientes motivos:

- 1) Que el reclamo, hace al giro del negocio.
- 2) Que el cliente sea altamente recurrente y rentable para la compañía.
- 3) Que el importe en cuestión sea relevante.
- 4) Que no se haya podido constatar si el cliente tiene razón o no.

El reclamo es no urgente, debido a que no compromete la salud del ser humano y se pueda proponer la solución en un plazo de tiempo determinado.

CASO: Se me perdió el dron.

Todos los casos mencionados, son de la vida real, y aunque parezca mentira, este también lo es.

Un Cliente compró a una empresa un Dron de alta tecnología. El hecho es que el cliente no leyó correctamente el manual del usuario y el Dron se dirigió fuera del alcance del control, por lo cual se perdió mas allá del alcance de la vista del cliente.

El cliente, se dirigió a la empresa con la consola y dijo lo siguiente:

Cliente: Buenas Tardes, vengo a devolver la consola porque se me fue el Dron (Sic)

El Empleado asombrado evitó por todos los medios sonreír o bien reírse de la situación.

Empleó la técnica del nombre en primer término.

Empleado “Me permite su nombre por favor...”

Cliente: “Gastón Rivera”

Empleado (llave de desafectación de conflictos)

“Gastón, comprendo, lo que ocurre es que el Dron se entregó en perfectas condiciones y es responsabilidad del usuario conocer su correcta utilización....

Cliente: Acá está la consola, el dron se fue y precisaría el reembolso del dinero.

Gestor: Gastón, simplemente me pregunto cómo haría la empresa para responder al reclamo, cuando todos sabemos que es responsabilidad del usuario la utilización correcta del producto, me explico Gastón?

Si el cliente insiste, el gestor va a utilizar la técnica de las 3 verdades irrefutables.

Gestor: Gastón, vamos a decir: que según la factura y el remito, el Dron, fue entregado en perfectas condiciones, incluso con la garantía, verdad?

Gaston: Si, pero el dron se perdió

Gestor: Vamos a acordar que el cliente cuando retira del local un artículo, estaba conforme con el producto, de hecho fue probado, recuerda? (verdad irrefutable 1)

Y Que una vez retirado el producto, procede la garantía siempre y cuando el producto esté completo...Me explico? (verdad irrefutable 2)

Por tanto convengamos que sería inviable reintegrar el importe de un producto incompleto...me explico Gastón... (Verdad irrefutable 3)

Las Afirmaciones irrefutables están diseñadas para que el cliente diga tres veces la palabra si, aún cuando no las pronuncia cuando calla.

Cuantas más veces diga (o se diga a si mismo si) más le costará decir no, frente a verdades que son irrefutables. Si lo hiciera, caería en argumentos muy endeble...

Nota; frente a una situación o comportamiento (un qué ocurrió) en este caso el cliente manejó incorrectamente un dron, la pregunta que hará el funcionario se dirige a un nivel lógico superior (Cómo pudo suceder). En palabras de Einstein, ninguna situación se resuelve en el mismo nivel lógico en que se genera, hay que resolverla en un nivel lógico superior.

En este caso un “QUE” se resuelve con un “CÓMO”

El empleado, hábilmente precisa introducir esta técnica o estructura “(QUE - CÓMO)”

Esta llave de la triple afirmación, puede utilizarse en forma taxativa enumerando los puntos. Requiere de un manejo muy empático de la comunicación.

Cuando se aplica la llave en forma taxativa, el gestor en su lenguaje gestual deja de mirar al cliente y solo se concentra en observar el producto.

Solamente en la 3er verdad irrefutable, el gestor mira a los ojos al cliente.

Ejemplo de utilización de la técnica de las tres verdades irrefutables taxativamente:

Gestor: Gastón...vamos concordar en tres cosas, le parece?

(el gestor invita al juego, con mirada franca a los ojos del cliente)

1 que el dron se le entregó completo y en condiciones de uso...sí?

2 que se le entregó con el manual del usuario, de hecho, estaba en la caja. En eso estamos de acuerdo...

3 y que verificamos juntos el correcto funcionamiento, porque de hecho fue lo que hicimos.

(el Gestor hará silencio para que el cliente procese la información y constate internamente las tres verdades irrefutables.

Gastón, lo importante es comprender que lo ocurrido está fuera de la responsabilidad de la empresa.

Y es en este punto donde el gestor remata con la técnica de triangulación o triángulo fatal.

Técnica de la Triangulación o “triángulo fatal”

Cuando el funcionario termina de decir las tres afirmaciones o verdades irrefutables, puede realizar un remate con una técnica que denominamos el triángulo fatal, que se aplica del siguiente modo en una cuarta verdad irrefutable:

“Entonces entendemos que lo ocurrido escapa a la responsabilidad de la empresa...Lo sabe usted, lo sé yo, lo sabemos todos. (triángulo fatal.)

Esta última frase (Técnica de triangulación) se aplica mirando al cliente y asintiendo levemente con la cabeza, en un lenguaje gestual que diga “sí”

Lo sabe usted.

(Asiente levemente con la cabeza a modo de SI)

Lo sé yo.

(Nuevamente asiente levemente con la cabeza a modo de SI)

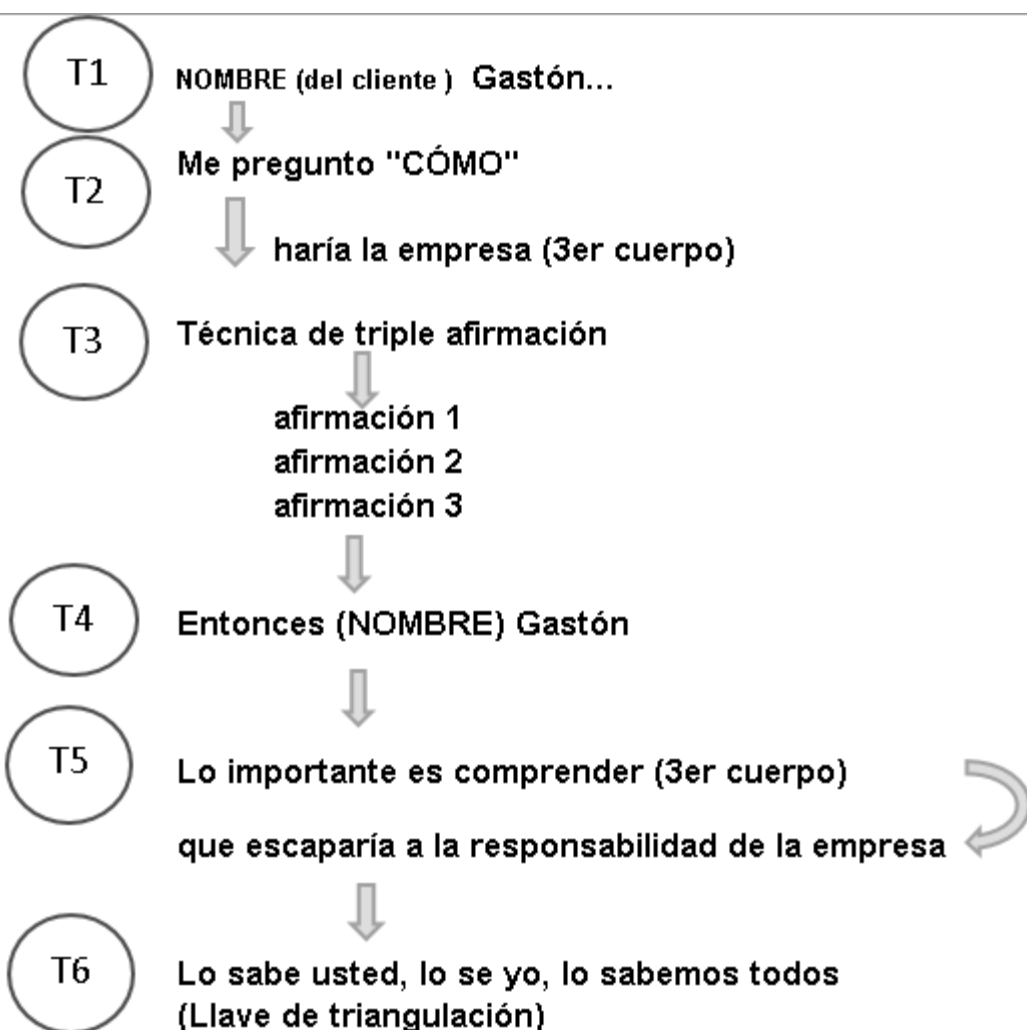
“Lo sabemos todos.

(Asintiendo con la cabeza y abriendo las palmas de ambas manos hacia arriba)

El movimiento de las manos es muy sutil, una afirmación, que corrobora gestualmente el lenguaje verbal. Nunca las palmas de las manos del funcionario se encuentran hacia abajo luego de haber utilizado el triángulo fatal.

Generalmente frente a esta triangulación, si el cliente mira hacia abajo comprende que no hay nada que hacer. Diga lo que diga el cliente, el reclamo es improcedente y lo ha procesado como tal.

Gráficamente:



CUADRANTE XI

USUARIO	CATEGORÍA	FUNCIONARIO			
		TIENE LA SOLUCIÓN		NO TIENE LA SOLUCIÓN	
		URGENTE	NO URGENTE	URGENTE	NO URGENTE
TIENE RAZON	IMPORTANTE	I	II	III	IV
	NO IMPORTANTE	V	VI	VII	VIII
NO TIENE RAZON	IMPORTANTE	IX	X	XI	XII
	NO IMPORTANTE	XIII	XIV	XV	XVI

El Usuario NO tiene razón – el funcionario NO tiene la solución

El reclamo es Importante y urgente

En este cuadrante, el tema solo es urgente si se trata de un tema que involucra la salud o la vida de una persona.

Si el funcionario ha constatado que el cliente NO tiene razón, y que NO tiene solución el reclamo, tendrá que utilizar las técnicas para explicar al cliente que conforme al 3er cuerpo, el reclamo es improcedente. No obstante, los pasos en este cuadrante son los siguientes

- 1 Hacer comprender al cliente que el reclamo es improcedente.
2. Que el funcionario comprende la importancia y la urgencia del cliente
3. Ofrecer una solución alternativa si es posible y no está en contra de las normas de la institución o empresa, solo en casos excepcionales y si el tema en cuestión es importante y urgente habida cuenta que el cliente es asiduo y fiel a la empresa.

CASO: “Se me venció la póliza, estoy en el exterior, llego la semana entrante y abono. No me dejen sin cobertura!!

Augusto, es cliente de una aseguradora hace 14 años. Se encuentra de viaje y no se encuentra en el país para realizar el pago, no obstante, llama a la aseguradora para pedir que por una semana no lo dejen sin cobertura.

Técnicamente, el Cliente NO tiene la razón, y es improcedente brindar la solución. (La aseguradora, no sacará de su cuenta bancaria los fondos para cubrir al cliente)

Augusto llama por teléfono desde el exterior y habla con su gestor.

Augusto: “Cómo estás Juliana? , te llamo desde Brasil y sé que se me venció la cobertura del seguro , te pido el favor que me aguanten una semana pero que no me dejen sin cobertura... llego y les pago la cuota...

Juliana: Cómo estás Augusto? Comprendo la situación. Lo que ocurre es que la cobertura cae inmediatamente en el sistema si falta el pago...Me pregunto cuando podríamos recibir un giro desde el exterior porque de hecho te encuentras sin cobertura ahora...

Augusto: No seas mala. Hace 14 años que estoy con ustedes...arreglame el tema...”

Juliana: “Augusto comprendo, Lo importante es que podamos recibir un giro por Western Union para evitar la caída de la cobertura.

Augusto: Me vas a decir que no pueden pagarme la cobertura cuando sabés que es la primera vez que me pasa esto y hace años que estoy con ustedes?”

Juliana: “Augusto, es inviable que la compañía retire fondos para realizar el pago de su póliza, eso lo sabe usted, lo se yo, lo sabemos todos. (Llave de Triángulación) Es inviable que eso suceda.... Lo importante es que nos permita recibir un giro desde el exterior a la brevedad para evitar la caída de la cobertura... me explico Alvaro?

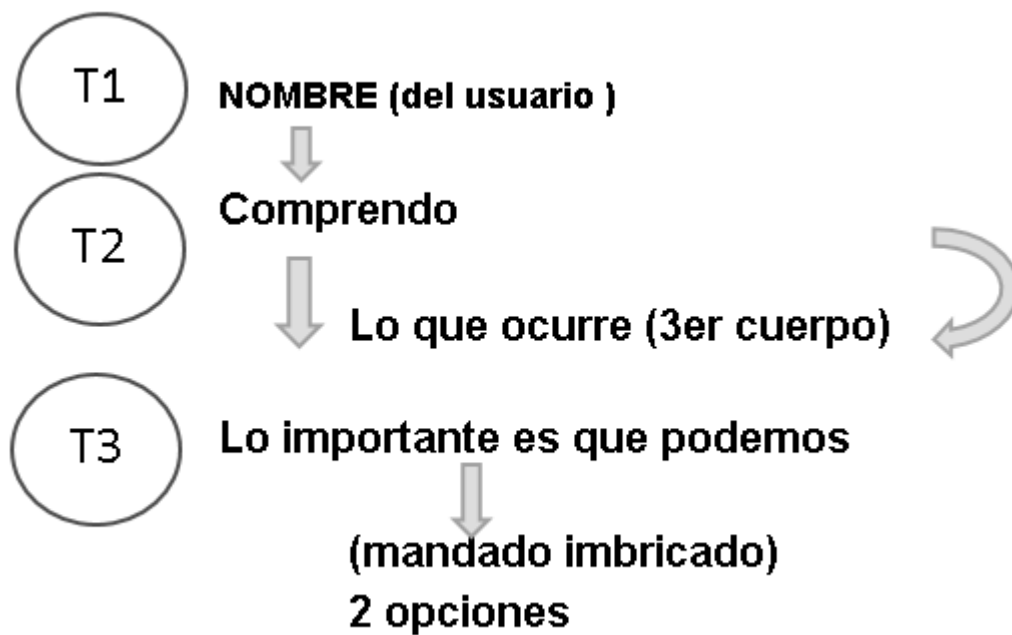
Este caso tiene una conjunción de técnicas.

Llave de desafectación de conflictos completa

La expresión es inviable

La llave de triangulación

Lo importante + la acción requerida.



La expresión es inviable , evita al profesional del trato decirle al cliente, no es posible, es Imposible, yo no puedo, no estoy autorizado, que son todas manifestaciones que parecen justificaciones a acciones que son manifiestamente improcedentes debido a que el cliente no tiene razón.

Cuando el gestor manifiesta que algo es inviable, inexorablemente se refiere a un 3er cuerpo:

Augusto, es inviable, porque las políticas de la aseguradora..

Augusto, es inviable, porque la cobertura cae inmediatamente en el sistema en caso de falta el pago...

Alvaro, es inviable, porque...

La estructura siguiente estructura comunicacional:

T1) Nombre

T2) Sería inviable

T3) Porque (3er cuerpo)

T4) Me explico + nombre del cliente

es altamente eficaz porque nadie puede ir en contra de un 3er cuerpo tan fuerte como lo son las políticas, las leyes, los reglamentos, los procedimientos, etc.

Aplicando esta estructura en el ejemplo:

T1) Augusto

T2) sería inviable

T3) porque la cobertura cae inmediatamente en el sistema si no se registra el pago (3er cuerpo)

T4) Me explico Augusto?

y si existe confianza con el cliente, puede agregarse la llave de triangulación conformando tres tramos adicionales para el remate.

T5) y eso lo sabe usted, lo sé yo, lo sabemos todo. La cobertura inexorablemente cae.

T6) Lo verdaderamente importante, es poder recibir un giro para evitar la situación.

T7) me pregunto cómo podríamos hacer para percibir el pago cuanto antes.

(Nótese que el cómo siempre es acompañado del plural: Podríamos hacer)

CUADRANTE XII

USUARIO	CATEGORÍA	FUNCIONARIO			
		TIENE LA SOLUCIÓN		NO TIENE LA SOLUCIÓN	
		URGENTE	NO URGENTE	URGENTE	NO URGENTE
TIENE RAZON	IMPORTANTE	I	II	III	IV
	NO IMPORTANTE	V	VI	VII	VIII
NO TIENE RAZON	IMPORTANTE	IX	X	XI	XII
	NO IMPORTANTE	XIII	XIV	XV	XVI

El Usuario NO tiene razón – el funcionario NO tiene la solución

El reclamo es Importante y NO urgente

CASO: Manché mis botas que valen 7.000 pesos por culpa de la lavandina.

Otro caso real como todos los anteriormente analizados.

Una cliente frecuente de un supermercado, pone dentro de su carro de compras un litro de lavandina (legía). El envase tenía un defecto y derrama unas gotas sobre sus costosas botas. La cliente enojada se dirige a la línea de cajas y pide hablar con la supervisora.

La supervisora la conoce y sabe que su compra semanal es de aproximadamente de 20.000 pesos, vamos de decir que sus tickets de compra semanales exceden cinco veces la canasta básica mensual de cualquier persona. También sabe que no es responsabilidad del supermercado la incorrecta manipulación del producto, y se da por entendido que la manipulación de ese tipo de productos generalmente se hace con alguna precaución.

El problema es doble porque la supervisora tiene que decidir de quien es la responsabilidad realmente, si la del repositor que no se dio cuenta que el pico del envase estaba fallado o de la cliente a quien la supervisora observó claramente como la cliente “tiró” en el carro el recipiente con lavandina y la inmediata reacción de la cliente cuando dos gotas cayeron sobre sus botas.

La cliente se dirige enojada a la supervisora y le increpa:

Cliente: Por culpa de la falla en el envase de lavandina manché mis botas de 7000 pesos!!!! ¡¡¡Quiero que se hagan cargo o no vuelvo jamás!!!

La supervisora sabe que la cliente no tiene razón, y también conoce el volumen de sus compras semanales pesos mensuales. Podría haberle aplicado la llave de desactivación aduciendo que la empresa no se hace cargo por la incorrecta manipulación del producto, no obstante, decide consultar al gerente antes de negarle la razón, o discutir con ella...

Supervisora: Buenas tardes. Me permite su nombre por favor, así voy a informarle al gerente lo sucedido.

Cliente: Claudia Orosteaga

Supervisora: Señora Orosteaga permítame consultar con el gerente por favor...

La supervisora le informa al gerente que si bien la cliente no tiene razón en su reclamo, los tickets de la señora ascienden a 35.000 pesos semanales aproximadamente. La decisión era o bien informarle que el supermercado no se responsabiliza por la incorrecta manipulación del producto y arriesgarse a perder a la cliente quien amenazó con no volver jamás o chequear con el gerente la acción más conveniente. El gerente advertido de la situación por la supervisora y también a sabiendas que es una cliente fiel y muy rentable, decide pedirle a la supervisora que le permita manejar a él la situación. El gerente bajó de su oficina al local de ventas, sale al encuentro de la cliente seriamente ofuscada y le dice lo siguiente:

Estimada Señora Orosteaga, lamentamos lo ocurrido. Desconocíamos que el envase se encontraba en mal estado. Brindaré la orden a la cajera para que le emita un vale por \$ 7.000. Agradeceremos que acepte nuestras disculpas...

La cliente quedó conforme.

¿Era justo?.....es discutible

¿Era conveniente? Si. efectivamente lo era, si el valor pretendido es sostener la rentabilidad del local.

El hecho es que la cliente volvió la semana entrante como era habitual...El gerente ordenó poner un cartel en la línea de cajas que dice lo siguiente:

“la empresa no se responsabiliza por la inadecuada manipulación de los productos”

CUADRANTE XIII

USUARIO	CATEGORÍA	FUNCIONARIO			
		TIENE LA SOLUCIÓN		NO TIENE LA SOLUCIÓN	
		URGENTE	NO URGENTE	URGENTE	NO URGENTE
TIENE RAZON	IMPORTANTE	I	II	III	IV
	NO IMPORTANTE	V	VI	VII	VIII
NO TIENE RAZON	IMPORTANTE	IX	X	XI	XII
	NO IMPORTANTE	XIII	XIV	XV	XVI

El Usuario no tiene razón – el funcionario tiene la solución

El reclamo es no Importante y urgente

Recordamos que la Urgencia de un reclamo, está fuertemente ligada con los valores que busca gratificar el cliente o usuario al reclamar.

Supervivencia, salud, protección, responden a un reclamo importante. Aunque como veremos hay excepciones.

CASO: Se me derrite la momia.

La intendencia de un país tiene en el edificio una “momia” donada por otro país. La momia en cuestión, se encuentra en un ambiente climatizado (17 grados centígrados) refrigerada por un aire acondicionado de una prestigiosa firma. El personal de la intendencia no percibió el desperfecto debido a que se produjo un viernes por la noche y lo detectaron el lunes por la mañana cuando personal de mantenimiento notó que la temperatura del ambiente era superior a los 20 grados.

El aire tuvo un desperfecto debido a su antigüedad y que si bien el contrato estipula que cuando se hace el pedido de reparación, el mismo se realice dentro de las 48 horas de solicitado era imperioso resolver el desperfecto.

Sin embargo, el caso era especial y el usuario, en este caso la intendencia demoró en realizar el reclamo el cual lo efectuó el día lunes a las 10.00 hs.

El Encargado de mantenimiento de la intendencia, llamó al lunes 10.05 hs y el diálogo telefónico fue el siguiente:

Funcionario: “Aires limpios buenos días...”

Encargado: “Urgente, se me derrite la momia”

Funcionario: (Silencio)

Funcionario: ¿Perdón?

Encargado: Hablo de la intendencia, el aire acondicionado no funciona y la momia que tenemos aquí se está “derritiendo”

Funcionario: ¿Con quien tengo el gusto de hablar?

Encargado: Soy el encargado de mantener la momia en la intendencia y el aire acondicionado dejó de funcionar. Vengan urgente.

Funcionario: Permítame su nombre por favor.

Encargado: Carlos Garrido.

Funcionario: Sr. Garrido, Lo que ocurre es que por contrato tenemos 48 horas para el envío del servicio. No obstante el tema es urgente.

Permítame un número de teléfono para contactarlo y poder resolver la situación cuanto antes.

Encargado: Usted no entiende, el tema es urgente. tienen que resolverlo ya!!!!

Funcionario: Comprendo. Permítame unos minutos para poder asignar un servicio. Le agradecería mantenga el teléfono abierto para poder comunicarnos con usted. Ni bien tengamos el móvil que enviaremos le estaremos avisando. Ahora permítame concentrarme en la solución. Lo estamos llamando a la brevedad...”

La Empresa de Aire Acondicionado que tiene altos valores, priorizó por sobre otros reclamos el mantenimiento del “patrimonio cultural”, sin importar si el cliente tiene razón o no. Podría haberlo tratado como un cliente más que tiene que esperar según el tiempo que estipula el contrato. No obstante priorizó la importancia por encima de cualquier protocolo.

Este tipo de actitudes son las que hacen la diferencia entre las empresas excelentes, de otras que no lo son. Resolvieron el problema en dos horas después del llamado.

CUADRANTE XIV

USUARIO	CATEGORÍA	FUNCIONARIO			
		TIENE LA SOLUCIÓN		NO TIENE LA SOLUCIÓN	
		URGENTE	NO URGENTE	URGENTE	NO URGENTE
TIENE RAZON	IMPORTANTE	I	II	III	IV
	NO IMPORTANTE	V	VI	VII	VIII
NO TIENE RAZON	IMPORTANTE	IX	X	XI	XII
	NO IMPORTANTE	XIII	XIV	XV	XVI

El Usuario NO tiene razón – el funcionario tiene la solución

El reclamo es NO Importante y NO urgente

En este cuadrante generalmente encontramos reclamos donde el problema es el tiempo de respuesta y muchas veces la “ansiedad” del cliente. Otros reclamos que integran este cuadrante se producen cuando el cliente tenía una expectativa que no contempla el acuerdo firmado.

CASO: No es lo que yo esperaba.

Una pareja, va a una agencia de viajes para comprar un viaje de placer a una playa remota. Piden a la operadora de viajes que el destino sea Polinesia Francesa y un bungalow en el océano y la operadora acuerda el destino, el bungalow, y el vuelo.

Todo resulta bien, pero a uno de los dos le resulta muy molesto el ruido de las olas nocturnas chocando contra los pilotes del bungalow.

Harto de no poder dormir por las noches, decide llamar a la compañía de viajes y hablar con la operadora.

La operadora se llama Ángela, y el sr. Álvarez la llama a su teléfono....

Angela: “Agencia, mi nombre es Angela, con quien tengo el gusto....

Cliente: Angela, soy Estéban. Te compré este destino y este maldito bungalow que me vendiste no es lo que yo esperaba... porqué me vendiste esta tortura???

Angela: Estéban, Usted se encuentra hospedado en el Hotel Moorea ?”

Cliente: Estoy en el Hotel Moorea en el bungalow que me vendiste..... no puedo dormir por las malditas olas que pegan en los pilotes.¡¡¡Cámbiame ya de habitación, por el amor de Dios!!!”

Angela: Comprendo, lo que ocurre es que el bungalóo fue lo que se nos pidió. La empresa respondió conforme a sus pedidos.

Cliente: Vos sabías de este tormento y me podrías haber advertido!!!

Angela: Estéban, vamos a decir que la empresa ha cumplido con lo que se nos ha pedido. Permítame ver si existe posibilidad de cambiarlo al hotel que tiene el complejo....

Cliente: No te molestes, yo me encargo si igual estoy a diez metros.

Angela: Estéban, si recibí su llamado significa que tal vez pueda ayudarlo. permítame averiguar si desde aquí puedo hacerle el cambio. Lo estaré contactando a la brevedad....

Cliente: Está bien, yo me encargo, cualquier cosa te llamo (y cortó)

El Cliente no tiene razón en reclamar, pero es cliente y merece ser tratado profesionalmente. Eso es lo verdaderamente importante.

Aunque no tenga razón, sigue siendo cliente de la Agencia y si está en el funcionario la posibilidad de proporcionarle la solución, cabe aclarar que no es solo buena voluntad del funcionario solucionar el malestar, sino que es un deber del funcionario proporcionar la solución si se encuentra a su alcance. Aunque no tenga razón, Esteban es cliente de la agencia y no del funcionario.

Si la solución dependiera del criterio del funcionario, podría haberle dicho imprudentemente: Es lo que usted pidió, la empresa cumplió y no procede su reclamo.

Seguramente el dueño de la agencia jamás le respondería eso a su cliente... a menos que quiera exterminar su propio negocio.

CUADRANTE XV

USUARIO	CATEGORÍA	FUNCIONARIO			
		TIENE LA SOLUCIÓN		NO TIENE LA SOLUCIÓN	
		URGENTE	NO URGENTE	URGENTE	NO URGENTE
TIENE RAZON	IMPORTANTE	I	II	III	IV
	NO IMPORTANTE	V	VI	VII	VIII
NO TIENE RAZON	IMPORTANTE	IX	X	XI	XII
	NO IMPORTANTE	XIII	XIV	XV	XVI

El Usuario NO tiene razón – el funcionario NO tiene la solución

El reclamo es NO Importante y urgente

CASO: La heladera y los 366 días.

El cliente compró una heladera hace 366 días. El motor falló, hizo una revisión técnica en forma particular y la devolución que recibió por parte del técnico fue que el motor no sirve más. Llamó a la empresa a la cual le compró la heladera, y lo atendió la persona cuya función es la de gestionar los reclamos....

Gestor: Empresa Helar, habla Marcos, en qué puedo ayudarle..."

Cliente: Buenas Tardes, hace un año les compré una heladera y después de hacerla revisar, el motor está roto y preciso que me cambien la heladera o que me la arreglen.

Gestor: Comprendo. Con quien tengo el gusto....

Cliente: Josefina Pereira.

Gestor: Josefina, permítame saber la fecha de garantía por favor.

Cliente: Ya me fijé, y venció el día de ayer.

Gestor: Sra Josefina, lo que ocurre es que la garantía se encuentra vencida.

Cliente: Pero venció Ayer y ayer anoche no pude contactarme con ustedes...estaban cerrados!"

Gestor: Al estar vencida la garantía lo que podríamos hacer es recibirla, hacer un presupuesto para su reparación y de ser aprobado estaría reparada en 10 días.

Cliente: Pero eso tiene costo, la heladera se la compré a ustedes y yo preciso la heladera. Ustedes podrían cambiar la heladera, o lo mínimo que podrían hacer es repararla!

Funcionario: Sra Josefina, podemos recibir su heladera en nuestro servicio técnico. Si me permite le informo el número de teléfono de nuestro taller técnico.

Cliente: Pásame con el supervisor.

Gestor: De encontrarse el supervisor le informará lo mismo...Todos sabemos que cuando se vence la garantía, ni el gerente general puede hacer algo al respecto.”

Cliente: Pásame con el supervisor.

Funcionario: Sra Josefina , Está fuera de mi esfera de solución poder comunicarla con el supervisor en caso de garantías vencidas, Si puede tomar nota le indico el email para efectuar el descargo.

Cliente: Usted no quiere trabajar!!!

Funcionario; “Señora, Vamos a decir, es inviable que pueda reemplazarse la heladera o cualquier electrodoméstico cuando la garantía está vencida....No obstante si tiene para apuntar le puedo brindar un email para realizar el descargo”

Nota:

En el presente ejemplo, existen dos terceros cuerpos,,,1) La Garantía Vencida 2) la posibilidad de brindar al cliente una casilla de email para realizar el descargo.

El funcionario, ha evitado por todos los medios ingresar en la zona de fuego, a pesar que el gestor recibió el estímulo “Usted no quiere trabajar” ha evitado convertir el reclamo en algo personal.

Inteligentemente hizo adecuadamente el trabajo de un profesional del trato. Interpuso dos 3ros cuerpos, contra los cuales la cliente no pudo hacer nada, más que tomar nota de un email para realizar un descargo o

bien considerar llamar al servicio técnico asumiendo un costo del arreglo.

El cliente no tiene la razón. El funcionario debe gestionar el reclamo basado en el 3er cuerpo una y otra vez, hasta que desista del reclamo, y como en este caso interponer la mayor cantidad de terceros cuerpos hasta que el cliente (que no tiene razón) desista o bien acate la posibilidad de un descargo vía email.

Es contraproducente para la empresa que cada vez que el cliente quiere hablar con el supervisor el funcionario decida transferirle al supervisor el problema, máxime cuando el 3er cuerpo, es lo suficientemente poderoso y el supervisor le dirá exactamente lo mismo.

La llave de desactivación siempre es más poderosa cuando el 3er cuerpo es consistente y el cliente no tiene razón. Más aún cuando existe más de un 3er cuerpo que confirman que el reclamo es improcedente.

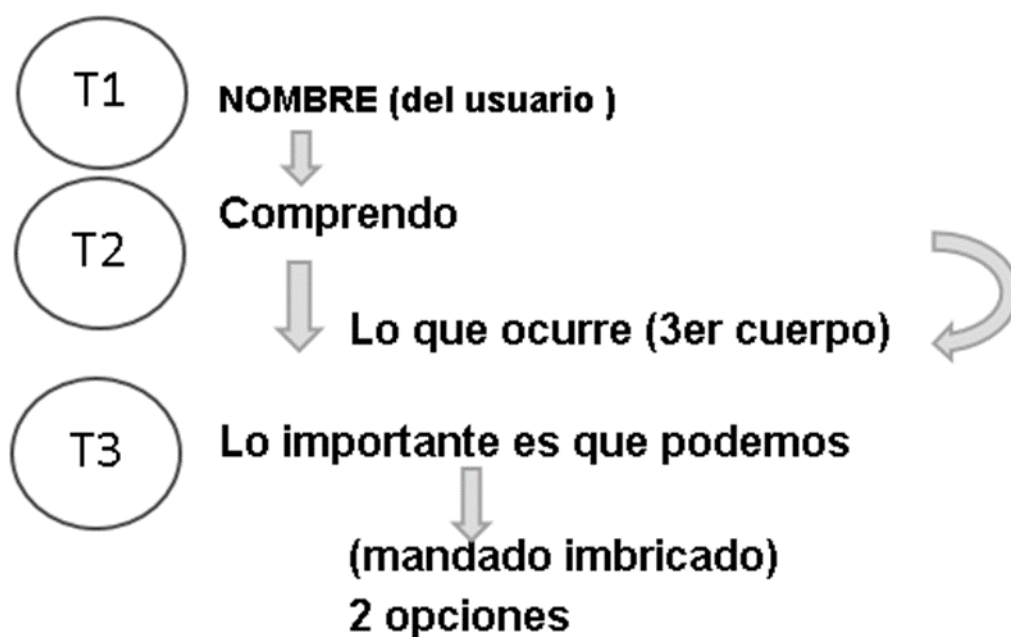
CUADRANTE XVI

USUARIO	CATEGORÍA	FUNCIONARIO			
		TIENE LA SOLUCIÓN		NO TIENE LA SOLUCIÓN	
		URGENTE	NO URGENTE	URGENTE	NO URGENTE
TIENE RAZON	IMPORTANTE	I	II	III	IV
	NO IMPORTANTE	V	VI	VII	VIII
NO TIENE RAZON	IMPORTANTE	IX	X	XI	XII
	NO IMPORTANTE	XIII	XIV	XV	XVI

El Usuario no tiene razón – el funcionario no tiene la solución

El reclamo es no Importante y no urgente

En este cuadrante, se aplicará la llave de desactivación de la misma forma que la utilizada en el cuadrante anterior, con la mayor cantidad de terceros cuerpos posibles.



CASO: Puedo cambiar de color?

El cliente compra un teléfono celular, abre su estuche y se da cuenta que no le termina de convencer el color y lo quiere cambiar...

En este caso lo mas recomendable es utilizar la llave de las tres verdades irrefutables o bien la llave técnica de desafectación de conflictos con terceros cuerpos poderosos en orden de importancia.

Hemos analizado las tres maestrías del profesional del trato, no obstante a modo de resumen es recomendable tener presente el siguiente decálogo:

- 1. No se gestiona un reclamo, se trata a un cliente respecto de su reclamo, de modo tal que dicho trato sea considerado por el cliente como una experiencia.**
- 2. Que de un profesional del trato se exige la predisposición y la actitud de superar las expectativas del cliente y no conformarse solo con satisfacerlas.**
- 3. Que jamás ingresa en la zona de fuego que eliminan la posibilidad de cualquier trato posible.**
- 4. Que el cliente comienza a sentirse tratado, cuando comienza a sentirse comprendido.**
- 5. Que no siempre el cliente tiene razón, sin embargo y por fortuna sigue siendo nuestro cliente y sigue creyendo en nosotros.**
- 6. Que un profesional que se anticipa a un reclamo, es doblemente profesional.**
- 7. Que un profesional del trato jamás antepone su ego al del cliente. La lucha de egos, no participa en ningún trato ni brinda ninguna experiencia.**
- 8. Un profesional del trato jamás le brinda órdenes a su cliente.**
- 9. Que las mejores experiencias de aprendizaje se consiguen manteniendo a raya las emociones personales y sustituyendo las reacciones por las acciones.**
- 10. Por último, tenga presente que:**

- 10.1 REACCIONAR IMPIDE GESTIONAR**
- 10.2. PARA GESTIONAR SE PRECISA ESCUCHAR.**
- 10.3 LA ESCUCHA CONLLEVA A COMPRENDER.**
- 10.4 LA COMPRENSIÓN LLEVA A EMPATIZAR.**
- 10.5 LA EMPATÍA ES EL SOSTÉN DEL TRATO.**
- 10.6 EL TRATO PERMITE LA ACEPTACION DE LA ACCIÓN PROACTIVA
DEL GESTOR POR PARTE DEL CLIENTE.**
- 10.7 LA ACEPTACIÓN DE LA ACCIÓN PROACTIVA, PERMITE BRINDARLE
UNA EXPERIENCIA AL CLIENTE.**
- 10.8 SER PROFESIONAL DEL TRATO, ES UNA DE LAS MEJORES
EXPERIENCIAS HUMANAS...**
- 10.9 CADA CLIENTE ES ÚNICO E IRREPETIBLE.**