

1. PREMISAS BÁSICAS

1.1. Calidad de servicio

El **objetivo** de todo profesional de la mutua es ofrecer una excelente **atención** y un **servicio** de primera clase, ya sea a interlocutores internos (compañeros de Departamento o de otros Departamentos), usuarios y/o mutualistas.

La calidad en el servicio **beneficia a todos** los que intervienen, incluido el propio profesional. Y no es una meta, es un **objetivo constante** que no tiene fin; podemos decir, que es **un camino a recorrer**.

En el día a día de tu trabajo ofreciendo servicios hay ciertos **momentos que son determinantes** porque son los que tu interlocutor traduce en una **buena o mala impresión** de la **calidad del servicio** que le estás ofreciendo.

¡Son los llamados momentos de la verdad!

1.2. Momentos de la verdad

Los momentos de la verdad **tienen que ver con:**

- **La relación entre las personas que interactúan**

La relación entre el empleado de la mutua e interlocutor brinda los momentos más importantes, dado que pueden hacer que una **impresión** se refuerce, se mitigue o varíe drásticamente.

Cada persona de la organización controla el resultado de sus momentos de la verdad teniendo **dominio sobre su propio comportamiento** en la interacción con el interlocutor.

En otras palabras, **tú eres el responsable** del resultado de estas situaciones.





- **Otros aspectos que rodean al servicio**

En el caso de instalaciones, ambiente, estética, facilidad de acceso, etc., **el resultado no depende directamente de ti**, pero si éste ha sido negativo y te llega la queja, has de saber reconducir la situación.

Cuando los momentos de la verdad han sido negativos, pueden producirse **situaciones de queja o enfado** por parte del usuario.

1.3. Proceso del conflicto

Cuando estás frente a un usuario y debes gestionar un conflicto es porque **antes han pasado muchas cosas**. Estas son las **fases** del proceso:

- | | | |
|---|----------------------------------|---|
| <div style="background-color: #c00000; color: white; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto 10px auto;">1</div> | Percepción negativa del servicio |  |
| <div style="background-color: #c00000; color: white; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto 10px auto;">2</div> | Insatisfacción y enfado |  |
| <div style="background-color: #c00000; color: white; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto 10px auto;">3</div> | Queja |  |
| <div style="background-color: #c00000; color: white; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto 10px auto;">4</div> | Generación de conflicto |  |

1.4. Personas enfadadas y conflictos

El trato con personas enfadadas y la gestión de conflictos son **aspectos no agradables** de cualquier trabajo. Pero ten en cuenta estas cosas:

- Desafortunadamente, no puedes evitar que esas situaciones se presenten, ya que no dependen de ti. En este sentido, **son inevitables**.

- Además, **algunas** personas que muestran enfado **tienen razón**. Por tanto, no consideres estas situaciones como conflictos negativos sino como **oportunidades** que pueden **ayudarte a mejorar** al realizar tu trabajo.
- Y tampoco olvides que algunos conflictos son **irresolubles**. Sin embargo, debes tratar de suavizarlos, contextualizarlos...

Dicho esto, lo que debes **recordar** es que, en general, ante cualquier persona enfadada o conflicto:

La clave no es tanto resolver conflictos como gestionarlos adecuadamente.

1.5. Sugerencias ante conflictos

Para gestionar adecuadamente las situaciones de conflicto que puedan presentarse, te irá bien tener presente estas **sugerencias**, que más adelante explicaremos con detalle:

Anticípate a la reclamación	Pon atención a las novedades e informaciones de la oficina por si puedes anticiparte a una reclamación.
Escucha activamente	Escucha para obtener el fondo del mensaje y entender la esencia del conflicto.
Asegúrate	De haber comprendido el mensaje y de que tu interlocutor así lo percibe.
Adopta un estilo competente	Transmite que verdaderamente te importa el problema y que quieres resolverlo.
Comprende y no respondas a las provocaciones	Mantén la calma y no dejes que te afecten los ataques verbales.
No pidas milagros	Los enfados no se pasan de repente.

1.6. Stop & Go

En resumen, ante una persona enfadada podemos **aplicar esta sencilla regla**:



Mantén la calma, pregunta y clarifica.



Argumenta basándote en la perspectiva de la otra persona.

2. LA QUEJA

2.1. Preguntas conceptuales

Para **gestionar una queja** de forma efectiva, primero debes **tener claro ciertos aspectos sobre la queja**: qué te está indicando, cuál es la causa real de la insatisfacción de tu interlocutor, qué actitud, pautas o pasos debes dar, etc.

Respondiendo estas preguntas, dispondrás de una valiosa **información** para dar el siguiente paso hacia la **resolución del conflicto**.

¿Qué es una queja?



¿Qué indica una queja?

¿Qué quiere el usuario que se queja?

¿Qué es una queja?

Una queja es una **expresión de insatisfacción**, relacionada con nuestros servicios o con su proceso de gestión, con la que se espera una respuesta o resolución.

¿Qué indica una queja?

Que el usuario encuentra que sus **expectativas** sobre el servicio **no están satisfechas**. Al señalar su **inconformidad** nos permite verificar los procedimientos para, si fuera necesario, mejorarlos o rectificarlos.

¿Qué quiere el usuario que se queja?

- En primer lugar, quiere **una disculpa** y **ser tratado con cordialidad**.
- Y en segundo lugar, quiere **explicaciones y solución** a su problema.

Esa persona está convencida de que tiene razón y, por supuesto, tiene **derecho a reclamar**.

A veces el usuario no siempre tiene razón... pero hay que dejar que se equivoque con dignidad.

2.2. Causa queja vs. Causa insatisfacción

A través de la **escucha activa** y mostrando **empatía** hacia la otra persona, la mayoría de las veces situarás la conversación en un **nivel racional**. Así podrás saber mejor **qué** es lo que realmente **ha sucedido** y, sobre todo, **por qué** la persona **está insatisfecha**.

La causa de la **queja** y la causa de la **insatisfacción** pueden ser diferentes.

Hay que saber **distinguir** entre ellas porque la insatisfacción es el punto clave a resolver.

Lo que has de averiguar, pues, no es la causa de la queja, sino por qué esa persona está insatisfecha.

EJEMPLO

Un usuario acude a tu mostrador a quejarse porque le dieron cita a las 10h, son las 11h y todavía no le han atendido. Está muy enfadado porque no entiende que, sabiendo que no se encuentra bien (todavía está de baja), le hagamos esperar tanto.



Aunque su **queja** tiene que ver con la **espera**, tú sabes, por su historial y otras circunstancias anteriores, que en realidad está **insatisfecho** porque no quiere estar en la mutua, donde le controlan su enfermedad, porque **no quiere que le den el alta**.

Para enfrentarte a este **conflicto**, como no puedes abordar directamente la causa de su insatisfacción, debes **calmar al usuario** y darle **explicaciones razonadas** de forma muy **amable y asertiva**:

Entiendo cómo se siente; comprendo perfectamente que esperarse una hora puede ser muy molesto para usted.

Pero entienda que el médico no puede prever con exactitud cuánto van a durar sus visitas y hoy ha surgido un imprevisto y de ahí el retraso.

Voy a ver cuándo le toca, pero para la próxima visita, pida que le citen a primera hora, que es a las 8h para evitar imprevistos como hoy, ¿le parece bien?

2.3. Tratamiento efectivo

Como ya apuntamos en el tema anterior, los **pasos** para un tratamiento efectivo del **conflicto** provocado por una queja son:

PASO
1

Escucha activamente (Ver Píldora 2. Empatía y asertividad)

Para quien reclama, lo importante es que **tiene un problema** y que **necesita una solución**. Y sólo podrás buscarla (si la hay) y ofrecérsela si has **entendido y atendido correctamente** al usuario: escúchale, presta atención a la inconformidad, capta las partes importantes de ésta, lo que dice y lo que quiere decir (es vital para evitar confusiones).

Después, haz un **resumen** con los puntos más importantes, los datos que te ha facilitado y sus explicaciones, y pídele su **confirmación** sobre tu entender. Este resumen será la señal de que le estás prestando atención y de que te ha quedado claro qué le sucede.

PASO
2

No te tomes los comentarios negativos de manera personal

Lo más importante de lidiar con quejas es no tomarse de manera personal cualquier comentario. Es verdad que existen usuarios difíciles de tratar, pero la intención siempre debe ser **comprender sus sentimientos**, arreglar el descontento y **no crear otra discusión** respondiendo a sus provocaciones.

Ante expresiones como: “¡Pero esto es el colmo!”, “¡Pues vaya faena!” “Son ustedes unos incompetentes”, etc., resulta más práctico **mantener la calma** y no afectarse con este tipo de ataques verbales. Todo ello con el objetivo de sujetar y dominar la situación.

PASO
3

Establece empatía (Ver Píldora 2. Empatía y asertividad)

Ponerte en el lugar de la persona que se queja le resulta reconfortante y le ayuda a tranquilizarse.

Utiliza **frases** como “Lamento que esto ocurriera...”, “Comprendo cómo se siente...”, etc. Es importante que tu interlocutor capte, a partir de tus palabras y de tus gestos, que verdaderamente te importa su problema y que quieres ayudarle.

PASO
4

Formula preguntas eficaces

Si es necesario, solicita información, realiza preguntas concretas que te permitan **comprender el problema y sus causas**. Esto será de gran ayuda para saber cómo debes tratar la queja.

PASO
5

Cierra con profesionalidad

Al terminar la conversación, resígnate a que, aun habiendo actuado bien, la otra persona siga enfadada y emplee una comunicación agresiva de falta de respeto y mala educación. Tu respuesta debe ser **volver a decir que lo lamentas y despedirte** (aunque él o ella se marchen sin decir adiós).

2.4. Escucha activamente

Escuchar en los casos de conflicto no resulta sencillo, pero sus **ventajas** son tantas, que se hace imprescindible para tener una comunicación exitosa:

- Permite disponer de más y mejor información.
- Favorece el desarrollo de tu inteligencia emocional.
- Se incrementa y mejora la interacción personal.

- Genera un descenso en el desgaste psicológico y físico en el proceso de comunicación.

Al practicar la escucha activa sigue estas **prácticas**:



¡Deja hablar!

No puedes escuchar si estás hablando. Ten paciencia y no interrumpas a tu interlocutor. Permítele comunicarse a su ritmo.



Genera confianza

Haz que tu interlocutor se sienta en confianza: ayúdale a sentirse libre para expresarse creando un ambiente abierto al diálogo y agradable.



Demuestra tu disposición de escucha

Manifiesta claramente tu interés al interlocutor que se queja: no hagas otra cosa mientras te está hablando (no dibujes garabatos, no golpees con el lápiz, no revises papeles...), ten una postura y una expresión adecuadas y escucha realmente, sin distraerte, para tratar de entender y atender.



Domina tu temperamento

Autocontrólate. Una persona enojada interpreta mal las palabras y no juzga igual. No critiques ni argumentes en exceso: pones a la persona a la defensiva, que se callará o, peor aún, entrará en discusiones.

2.5. Establece empatía

Si ante un **conflicto** muestras **empatía** significa que te estás **poniendo en el lugar de la persona que se queja**, que estás asumiendo sus peticiones como propias y que estás comprendiendo sus emociones (aunque las consideres incorrectas). Aspectos todos que facilitarán la resolución del conflicto.

Tu **actuación profesional** debe incluir el no juzgar si lo que pide es correcto, descabellado, desproporcionado o irreal; ni cómo lo pide, ni, por supuesto, juzgar a su propia persona.

Para ello se requiere:

- Estar en disposición de ofrecerle **un cuidado y una atención personalizados**, que van más allá de la simple cortesía.
- **Compromiso e implicación** con esa persona.
- **Conocer** a fondo sus características y necesidades personales.

Es bueno que **al final de la interacción** con cada usuario, te hagas las siguientes **preguntas**:

- ¿Logró este usuario los objetivos que perseguía?
- ¿He hecho todo lo posible para conocer su caso?
- ¿Hay algo más que yo hubiera podido hacer?
- ¿Estoy a tiempo de hacer algo más?

3. AUTOCONTROL

3.1. Importancia y factores

¿Qué se entiende por **autocontrol** y cuáles son las **ventajas** de aplicarlo a un conflicto?

Tener **AUTOCONTROL** es asumir tu propia responsabilidad, evitando la inhibición de tus emociones y/o la expresión exagerada e indiscriminada de las mismas.

Desde el autocontrol existen **más posibilidades de:**

- Poder ayudar a que la otra persona se controle.
- Pensar con mayor claridad y objetividad.
- Ofrecer una buena imagen.
- Tener un clima más conciliador.

Los **factores** que favorecerán tu autocontrol son:

- Ser tú mismo, de forma natural.
- Confiar en tus propias posibilidades.
- Buscar información y criterios para el análisis.
- Darte permiso para sentir y reconocer las emociones.
- Dialogar estando relajado.
- Expresar las emociones asertivamente.

3.2. No te dejes influenciar

En una situación de conflicto, no dejes que lo que dice o hace la otra persona modifique tu comportamiento. Concretamente, estamos hablando de la **agresividad** y de la **tristeza**.



La **agresividad** no es, en ningún caso, el método de comunicación más eficaz en las situaciones difíciles. Lo sabes, ¿verdad?

Pero a veces, sin darnos cuenta, caemos en su uso porque el propio **usuario emplea la agresividad** para dirigirse a nosotros al formular su queja. Así, puede conseguir **contagiarnos** hasta el punto de que el estilo de “incomunicación” que empleemos sea el agresivo.



Lo mismo ocurre en el caso de la **tristeza**. Puede haber reclamaciones en las que la situación personal sea tan dramática que **te afecte** hasta el punto de que sentir pena por el usuario. Inevitablemente, eso interferirá en la solución óptima del conflicto.

La clave es gestionarte bien a ti mismo para así poder gestionar adecuadamente a los demás.

4. ACTUACIONES RESOLUTIVAS

4.1. Situaciones proconflictivas

En tu interacción con los usuarios, hay muchas **situaciones que pueden generar conflicto** y que pondrán a prueba tu capacidad para gestionarlas adecuadamente. Por ejemplo, cuando tienes que:

- Denegar peticiones.
- Transmitir malas noticias.
- Corregir al usuario.



4.2. Denegar peticiones



En general, tu disposición ha de ser siempre **tender al sí**, siendo el **no** una excepción ciertamente necesaria. Es decir, actuar a favor del usuario, en pro de ofrecerle y facilitarle la rápida tramitación de sus asuntos y la consecución de sus peticiones.

Pero en caso de que debas **denegar una petición** ten en cuenta estos **consejos**:

- **Expresa que tu deseo es el sí junto con las razones de la negativa**
Hay que explicar la objetividad de la denegación, hacerle ver que no se basa en juicios personales subjetivos.

Por **ejemplo**, a alguien que demanda que se le adelante su turno en una operación, alegando que su prisa es mayor que la de los demás, conviene decirle algo parecido a: “Lo siento, no puedo adelantarle la cita. Todas las anteriores a usted están confirmadas y no es posible modificarlas. Tomo nota de su petición y, si falla alguna, le avisaré inmediatamente”.

- **Hazlo con tacto pero con firmeza**

Es importante no añadir a la frustración que produce la negativa, la insatisfacción por haber experimentado un trato inadecuado.

- **Acepta la reacción del usuario**

Puede que no sea tan buena como te gustaría, pues es muy posible que no le siente bien la negativa. Prepárate para ese impacto y actúa adelantándote a sus emociones.

Más consejos al denegar una petición:

- Asegúrate de que es necesario absolutamente.
- No hables primero, escucha y accede a lo razonable.
- Expresa que lo lamentas y da razones objetivas.
- Evita argumentos basados en opiniones personales.
- No le des la razón en todo y no alces la voz.
- No interrumpas ni le corrijas al momento.
- Persiste si es necesario, pues la firmeza no está reñida con la cortesía.
- Comprende los sentimientos de la otra persona.
- Si hay alternativas, ofrécelas; ofrece tu ayuda.

4.4. Transmitir malas noticias



Seguro que en más de una ocasión has tenido que dar malas noticias y eso ha sido un **motivo de conflicto** con tu interlocutor.

Generalmente es porque las personas **reaccionamos emocionalmente** ante las malas noticias. Por eso quien las tiene que dar ha de saber cómo **afrentar y dominar la situación** de la manera más adecuada posible.

Para que tu actuación sea resolutive, a la hora de transmitir malas noticias debes **tener en cuenta** lo siguiente:

- Es mejor dar las malas noticias **cara a cara**: mirando de frente y a los ojos.
- Presta atención a la **comunicación no verbal** (ver *Píldora 1. Comunicación. Conceptos generales*)

La **expresión** de tu cara y el **tono** de voz han de ser coherentes con la magnitud del problema; y a la vez deben expresar cercanía, seguridad y un cierto pesar.

- Cuando el problema es serio, es recomendable (si es posible) dar la noticia **en privado**.

4.5. Pasos para dar malas noticias

Para dar malas noticias es aconsejable seguir unos pasos:

PASO
1

PREPARA

Haz saber a tu interlocutor que lo que vas a decirle es, de alguna manera, doloroso. El objetivo es **predisponer** el ánimo de la otra persona.

PASO
2

INFORMA

No hagas esperar al usuario. Tras la preparación anterior, **explícate claramente** lo que sucede y **responde** a las preguntas que pueda formularte. Emplea un lenguaje cercano y claro que facilite la comprensión del mensaje.

PASO
3

ESPERA

En los momentos difíciles sobran las palabras y basta la compañía. Lo mejor que puedes hacer ahora es guardar **silencio y observar** atentamente la reacción de la otra persona, mirándole con consideración. Espera su reacción.

PASO
4

PROTEGE

Es el momento de **aliviar**, dentro de lo posible, el malestar provocado por la información. No se trata de dar consejos ni soluciones, sino de **comprender** el sentimiento de la otra persona.

PASO
5**ESCUCHA**

Están de más los consejos, es momento de **escuchar y dejar que se desahogue**, que exprese o muestre sus emociones, y aceptarlas.

PASO
6**OFRECE AYUDA**

Una vez sus ánimos se hayan serenado infórmale de los pasos que puede dar (si hay alguno) y de las **alternativas** que tiene a su alcance. Al terminar, aprovecha para **ponerte a su disposición**.

4.6. Corregir al interlocutor

A veces, el usuario de un servicio **crea saber o poseer toda la información** sobre el mismo y eso puede ocasionar malentendidos y, en consecuencia, conflicto.

Puede ser que el usuario:

- Maneje **información errónea** y, por tanto, esté equivocado.
- Le **falte información**: no conozca exactamente todas las características del servicio contratado.

La tarea de explicarte para contrastar el error, para corregirle, es a veces complicada, sobre todo cuando el usuario se cierra a oír algo que él considera que ya sabe.

Mantén la **calma** y utiliza el hecho de que esa persona conoce “algo” de la empresa para empezar tu explicación: “Como usted bien sabe...” Y después añade esa información que te ha quedado claro que desconocía o que entendió erróneamente.

5. RECUERDA

- Vivir situaciones desagradables no le gusta a nadie, pero los conflictos son inevitables.
- La clave es abordar los conflictos con espíritu positivo; abordarlos, nunca evitarlos.
- Intenta “templarlos” y no “calentarlos”, es decir, gestionarlos sin que se pierdan las formas y el respeto mutuo.
- No pierdas nunca tu autocontrol ni las buenas maneras, sea cual sea el resultado del problema con otra persona.
- Es importante que justifiques tus argumentos: que se entienda el porqué, que hay una normativa detrás y que ésta no es arbitraria, sino que responde a necesidades concretas.
- Si el usuario comprende los motivos que justifican la norma, no la verá como una imposición arbitraria y puede ayudar a evitar conflictos.
- Para evitarte situaciones comprometidas y/o conflictos, piensa lo que vas a decir antes de hablar.