LUMBRE

Atender clientes en situaciones difíciles

Materia: Atención al cliente · Conflicto en mostrador, teléfono y WhatsApp

31/10/2026

Antes de empezar

Séptima lección del itinerario de atención multicanal. Un método para el cliente enfadado, el que reclama un producto que no tenemos, el indeciso, el que regatea y el que amenaza con irse a la competencia, en mostrador, por teléfono y por WhatsApp: separar el ruido de la petición operativa, leer los tres silencios, el triaje de lo que se resuelve en el momento y lo que se deriva, y la ficha de incidencia que deja el caso escrito para el turno siguiente.

QUÉ APRENDERÁS

- Atender a un cliente en conflicto con un método y no con una lista de frases: separar el ruido emocional de la petición operativa, leer los tres silencios (el callado, el que repite y el que se queja), aplicar los cinco movimientos en su orden, decidir qué se resuelve en el momento y qué pasa a dirección técnica, y dejar siempre un registro escrito de lo dicho y de lo pendiente.

Atender clientes en situaciones difíciles

Supuesto didáctico. Un martes por la mañana, en el mostrador de la tienda del centro, se presentan dos clientes con la misma cara. La primera es una clienta de Son Sardina que trae un bote cerrado y un albarán de la tienda de la Tienda Este y dice: «Me han dado el color equivocado, he perdido la mañana y quiero hablar con el encargado». La segunda llama por teléfono desde una obra en Cala Blana y dice: «Dígamelo ahora mismo, que el aplicador tiene que pintar hoy y necesito saber si le damos material o lo compramos en otro sitio».

Ninguno de los dos lleva su motivo escrito en ninguna parte y los dos necesitan una respuesta en el momento. La primera habla alto y repite la misma frase; la segunda no se queja, pero exige una fecha. Esta lección construye el método para atender a los dos: separar el ruido de la petición, decidir qué se resuelve en el mostrador y qué se deriva a dirección técnica, y por qué un teléfono no es el sitio para hacer promesas.

Todos los nombres, referencias, fechas y cifras que aparecen son ficticios y sirven para practicar: no son datos de Pinturas Especializadas.

Qué vas a poder hacer al terminar

Atender a un cliente en conflicto con un método y no con una lista de frases: separar el ruido emocional de la petición operativa, leer los tres silencios (el callado, el que repite y el que se queja), aplicar los cinco movimientos en su orden, decidir qué se resuelve en el momento y qué pasa a dirección técnica, y dejar siempre un registro escrito de lo dicho y de lo pendiente.

- Hecho verificado: consta en la norma o en la ficha técnica citada; aquí son las normas sobre tratamiento de quejas y sobre datos personales.
- Buena práctica: método razonado de atención al cliente en mostrador, teléfono y WhatsApp; no es, por sí solo, un procedimiento de Pinturas Especializadas.
- Decisión interna pendiente: quién resuelve cada caso, los plazos de respuesta, el registro donde se anota y la política de compensación; los confirma dirección.
- Supuesto didáctico: los clientes, las referencias, las fechas y las cifras marcados como ficticios sirven para practicar; no son datos reales ni compromisos de la empresa.

Dependencia interna pendiente

Esta lección distingue el método general de las decisiones que corresponden a Pinturas Especializadas. Antes de aplicar un umbral, un importe o una facultad, confirma con dirección: Qué persona tiene facultad para resolver cada tipo de incidencia en cada tienda —encargado de tienda, dirección técnica, dirección— y qué se puede comprometer cada una. El plazo de respuesta a una incidencia en cada canal —mostrador, teléfono y WhatsApp— y el horario de cobertura en temporada. El registro donde se abre la ficha de incidencia, quién la cierra y durante cuánto tiempo se conserva. Qué canales de contacto son los oficiales de la empresa y si se atiende fuera del horario de tienda. La política de compensación: qué se puede ofrecer cuando la molestia es real, quién lo autoriza y hasta qué límite. Si la visita a una obra para esclarecer una incidencia se ofrece, se cobra o no se hace, y quién la pide.

1 · El ruido y la petición operativa

El cliente enfadado no trae un problema: trae dos cosas mezcladas en la misma frase. Una es el **ruido** —el tono, el reproche, la amenaza de irse a la competencia, la historia entera— y la otra es la **petición operativa**: la acción concreta que espera que ocurra

en la tienda. La primera pide desahogo; la segunda pide una decisión. Y solo una de las dos caduca.

El ruido no es el enemigo: es lo que la persona trae consigo. El error es responder al ruido con ruido —la defensiva, el reproche devuelto— o responder a la petición con el ritmo del ruido, es decir, correr. La reacción profesional empieza con un solo movimiento: **separar**. Se ordena lo que se ha dicho en cuatro cosas.

- **Ruido.** Tono, reproche, amenaza, historia. Se reconoce y no se responde.
- **Hechos.** Lo que se ha visto o se puede comprobar en este momento: el bote, la etiqueta, el albarán, la fecha.
- **Petición operativa.** La acción concreta que espera: una entrega, un cambio, una comprobación, una explicación, que le llamen.
- **Estado.** Enfado, prisa o decepción. Marca cómo se habla y cuánto tiempo hace falta; no decide qué se hace.

Dos pruebas ayudan. Cuando el cliente **repite**, la primera respuesta no se registró: hay que volver a preguntar de otra manera, no a repetir la misma frase. Y cuando el cliente dice **«quiero hablar con alguien»**, no está pidiendo un interlocutor: está pidiendo una capacidad, que alguien pueda decidir. Esa distinción es el centro de la lección.

Por qué importa el orden: el ruido se puede aguantar, la petición no. Un material que estaba en stock y ya no está, un compañero que atendió antes y no recuerda nada, una fecha que se acerca: eso se pierde mientras se discute. Separar no es frialdad; es la forma de llegar a la petición antes de que se enfríe.

De la frase del cliente a la respuesta: se separa, y solo una de las cuatro partes se responde.

1. Una clienta entra enfadada: «Me han dado el color equivocado, he perdido la mañana y quiero hablar con el encargado». ¿Cuál es la petición operativa?

☐ Que la dirección asuma por escrito la responsabilidad del error.

☐ Que se compruebe el color entregado y que alguien con facultad atienda el caso.

☐ Que le devuelvan el dinero y no paguen el porte de devolución.

☐ Que el encargado venga al mostrador a disculparse en persona.

2 · Los tres silencios

El silencio del cliente es información, y hay tres silencios distintos que se parecen entre sí y se responden de forma distinta. Confundirlos es la causa más frecuente de una conversación que se pierde sin que nadie sepa por qué.

- **El cliente callado.** Se queda quieto después de una pregunta o de una propuesta. No significa automáticamente que haya rechazado lo que has dicho: puede estar calculando el dinero, comparando con otra oferta o pensando cómo formular lo que le pasa. El error es doble: llenar el hueco hablando, o leer el silencio como un «no» y retirarse de una solución que era válida. Lo correcto es **nombrar el silencio** —«le doy un momento»— y esperar; si tarda, hacer **una pregunta con opciones**, que es más fácil de responder que una pregunta abierta.
- **El que repite.** Dice lo mismo por segunda vez. No es que no te entienda: es que **la primera respuesta no se registró**. O respondiste a otra pregunta, o usaste jerga, o diste una respuesta genérica. La única forma fiable de arreglarlo es cambiar de forma: repetir con tus propias palabras lo que entendiste y pedir confirmación explícita —«si te he entendido bien, lo que necesitas es X, ¿es eso?»—. Si vuelve a repetir, ya no es un problema de comprensión: es un problema de lo que le vas a hacer.
- **El que se queja.** La queja es una petición escrita en otro idioma. «Nadie me ha llamado» significa «quiero saber cuándo me vais a llamar y que quede escrito»; «esto es un desastre» significa «quiero que se revise»; «me han dado plantón» significa «quiero que conste». La operación es la misma en los tres: **traducir la queja a una acción concreta antes de responder**. Y si la queja no lleva ninguna petición dentro, hay que preguntarla: «¿qué tendría que pasar para que esto quedara resuelto?».

Un cuarto silencio, el de quien no dice nada porque ya se ha dicho todo, no necesita método: necesita cierre. Se resume lo acordado, se pregunta si está conforme y se deja la constancia.

Los tres silencios parecen lo mismo desde fuera y se responden de tres maneras distintas.

2. Une cada silencio con su lectura y su respuesta correcta.

2.	El cliente callado	_____
2.	El que repite	_____
2.	El que se queja	_____
2.	Los tres silencios	_____

Opciones: Está pensando o decidiendo: se nombra el silencio y se hace una pregunta con opciones. · La primera respuesta no se registró: se repite con tus palabras y se pide confirmación. · La queja es una petición en otro idioma: se traduce a una acción concreta antes de responder. · No son ruido: son información sobre cómo se ha recibido lo que has dicho.

3 · «Quiero hablar con alguien»: lo que hay detrás

«Quiero hablar con alguien» es una frase que en un mostrador suena a amenaza y casi nunca lo es. Detrás hay cuatro peticiones distintas, y cada una se responde de una manera. Confundirlas produce el error clásico: escalar a dirección técnica una queja de trato, o derivar al cliente a un teléfono que no va a sonar.

- **Autoridad.** Quiere que alguien con poder decida: un cambio, una entrega, una fecha. Se responde diciendo **quién decide y cómo se llega a esa persona**: no hace falta adivinar el cargo, hace falta nombrarlo y dar el siguiente paso.
- **Constancia.** Quiere que su queja quede escrita, con fecha, y que no se pierda: «quiero que conste». Se responde **ofreciendo el registro** y explicando qué se anota.
- **Continuidad.** Ya lo ha contado una vez y no quiere repetirlo, porque nadie le ha resuelto nada o porque le han pasado de uno a otro. Se responde **resumiendo lo que ha dicho** y pidiéndole confirmación antes de continuar.
- **Desconfianza.** No cree que quien le habla pueda resolverlo: lo ha visto con otro y no ha servido. No se discute esa desconfianza; se responde con **nombre, función y siguiente paso**.

Y una distinción que evita horas perdidas: **cambiar de interlocutor no es cambiar de nivel técnico**. Pedir al encargado no es una necesidad técnica: es una necesidad de autoridad, y se resuelve en el mostrador. Lo que va a dirección técnica es otra cosa: un diagnóstico —soporte, producto, aplicación—, una visita a la obra o una decisión sobre la responsabilidad de un material. Que un cliente pida hablar con alguien más arriba no convierte su caso en un caso técnico.

Y hay un cuarto motivo, más raro y más importante: **el cliente que no dice lo que quiere porque no sabe decirlo**. A veces quien pide hablar con alguien solo quiere que alguien le haga la pregunta correcta. Por eso el movimiento cero no es «queja» ni «problema»: es **preguntar**, con preguntas concretas.

Cada motivo tiene su respuesta. Y ninguno de los cuatro es, por sí mismo, un caso técnico.

3. Un cliente dice «quiero hablar con alguien que pueda decidir». ¿Qué es lo correcto?

☐ Escalar el caso a dirección técnica de inmediato, porque el cliente ha pedido un cambio de interlocutor.

☐ Atender el caso con quien tiene facultad y derivar solo la parte que necesita un diagnóstico técnico.

☐ No hacer nada hasta que el cliente envíe un correo, para dejar constancia por escrito.

☐ Pedirle al cliente que lo explique otra vez, para tener la versión completa del asunto.

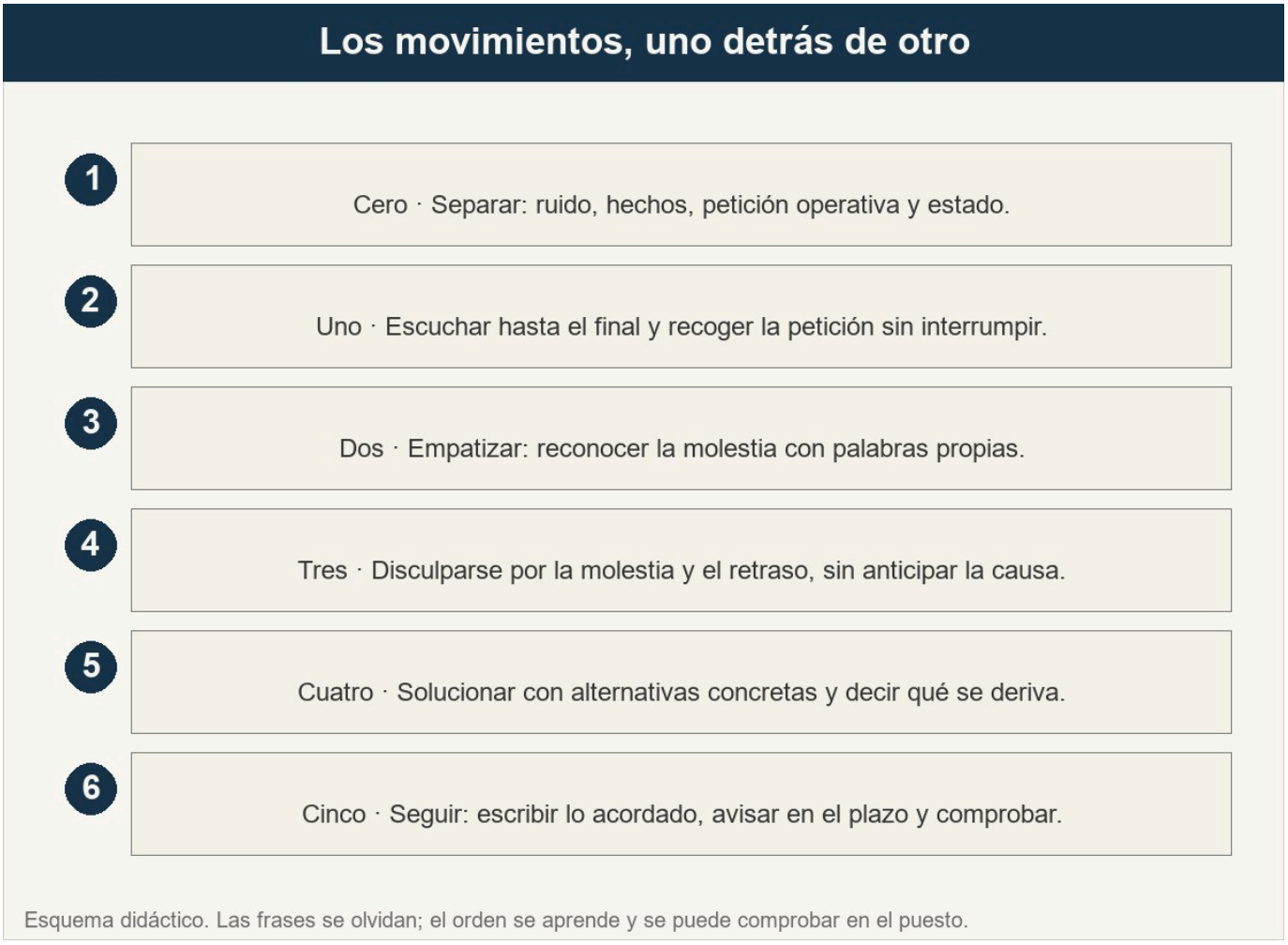
4 · El método: cinco movimientos y un movimiento cero

El método no es una lista de frases: es un **orden**. Las frases se olvidan; el orden se puede aprender y se puede comprobar. Hay un movimiento cero, que es separar, y cinco movimientos después.

1. **Separar.** Ruido, hechos, petición, estado. Lo que se responde es la petición.
2. **Escuchar.** Hasta el final, sin interrumpir y sin completar las frases del cliente. No es consentir: es recoger la petición entera, que a menudo solo aparece al final.
3. **Empatizar.** Reconocer la molestia con palabras propias: «entiendo que perder la mañana es una molestia seria». Validar el efecto no es dar la razón sobre la causa.
4. **Disculparse.** Pedir perdón por la molestia y por el retraso. Disculparse **no es anticipar el veredicto**: se puede reconocer el pesar sin admitir una causa que nadie ha comprobado todavía.
5. **Solucionar.** Ofrecer alternativas concretas: qué puedes hacer tú, ahora, con lo que hay en la tienda, y qué se deriva y a quién. Una solución sin alternativa no es una solución: es una puerta cerrada.
6. **Seguir.** Escribir lo acordado, avisar dentro del plazo prometido y comprobar que se ha resuelto. El seguimiento es lo que convierte un incidente cerrado en un cliente que vuelve.

El orden no es decorativo y se rompe de tres maneras típicas. Si te disculpas antes de escuchar, te disculpas por algo que no sabes. Si solucionas antes de separar, resuelves lo que el cliente ha traído, no lo que necesita. Si cierras sin escribir, el caso se pierde en el cambio de turno y el cliente vuelve a empezar desde cero.

Una advertencia: el movimiento cuatro tiene un límite. Se pide perdón por lo que ha pasado en el mostrador —una etiqueta que no coincide, un material que no estaba, una espera— y por lo que ha costado al cliente. No se pide perdón por una causa técnica que todavía no se ha comprobado. Enseñar de color no es admitir que el color esté mal.



Los cinco movimientos, con el movimiento cero delante. El orden es el método.

ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

4. El caso del bote equivocado, movimiento a movimiento

5. Ordena los movimientos del método en el orden en que se hacen.

Escuchar hasta el final y recoger la petición operativa sin interrumpir.

_____

Escribir lo acordado, avisar dentro del plazo y comprobar que se ha resuelto.

_____

Pedir perdón por la molestia y por el retraso, sin anticipar la causa.

_____

Proponer alternativas concretas y decir qué se deriva y a quién.

_____

Reconocer la molestia con una frase propia, sin entrar en la causa.

_____

5 · Mostrador, teléfono y WhatsApp: el mismo método, tres herramientas

El método es el mismo en los tres canales; lo que cambia es **qué puedes comprobar** y **qué puedes comprometer**. Un profesional que aplica el mismo guion en los tres sitios se equivoca tres veces, porque el canal cambia lo que es verdad.

- **En el mostrador** puedes ver: la etiqueta, el lote, el color real, la cara del cliente. Puedes interrumpir con educación, enseñar un libro de muestras, comprobar un ticket juntos. Y hay un efecto que conviene conocer: **el cliente se modera solo** cuando ve la cola y el tiempo de espera; en el mostrador, a menudo, nadie estalla a la primera.
- **Por teléfono** no hay ninguna de esas cosas. No puedes señalar, no puedes enseñar una muestra, no puedes leer la cara del cliente, y el silencio del teléfono suena más largo de lo que es. Además, la voz no deja registro: lo que prometes se apoya solo en tu memoria y en la del cliente. Y hay una limitación práctica del canal: mientras buscas un dato en el almacén, el cliente sigue oyendo la línea.
- **Por WhatsApp** todo está escrito, y eso es una ventaja y un riesgo. La ventaja: puedes releer antes de contestar, puedes responder con calma y el cliente tiene por escrito lo que le has dicho. El riesgo: el tono se deduce de los signos de puntuación, los mensajes llegan a trozos y desordenados, y a veces llegan fotos de una pared sin ninguna explicación. Además, un chat es un documento que el cliente puede reenviar: lo que escribes queda ahí.

La regla práctica del canal escrito: **nunca contestes de golpe un mensaje largo**. Primero se acusa recibo y se da una hora de respuesta, y después se responde. Es lo mismo que el triaje aplicado a la conversación, no una formalidad.

Y una diferencia que no es de método sino de soporte: en el mostrador y en el teléfono no queda nada escrito. Si en el mostrador nadie anota que el cliente pidió hablar con el encargado, en el cambio de turno el caso desaparece. Por eso, en cualquier canal, lo que se dice se escribe.

Tres canales, tres límites

Canal	Qué puedes comprobar	Qué no puedes	Qué dejas escrito
Mostrador	Etiqueta, lote, color real, cara del cliente, libro de muestras	No puedes validar la causa técnica de una obra sin verla	La petición operativa, la decisión y lo prometido
Teléfono	Lo que el cliente dice y el número al que llama	No puedes señalar, enseñar una muestra ni ver su pantalla	Hora a la que se confirma y a quién se avisa
WhatsApp	El mensaje escrito, las fotos y el historial del chat	No puedes deducir el tono real ni ordenar lo que llega	Todo: el mensaje es el registro

Esquema didáctico. Los plazos de respuesta y el canal oficial los confirma dirección.

El método no cambia; lo que puedes comprobar y lo que puedes comprometer, sí.

6. Clasifica cada acción según el canal en el que tiene sentido.

Elementos:

- Enseñar la etiqueta y el libro de muestras al cliente.
- Explicar en voz alta que se está anotando lo que pide.
- Pedir que repita el número de factura, porque no se ve su pantalla.
- Avisar de que se va a consultar el stock, con el silencio de la línea oyéndose.
- Releer el mensaje entero antes de contestar.
- Tener en cuenta que lo escrito se puede reenviar y queda a la vista.
- Confirmar la hora a la que se va a volver a escribir.
- Anotar la frase exacta con la que el cliente ha pedido que le llamen.

Solo en mostrador	· · ·
Solo por teléfono	· · ·
En WhatsApp	· · ·
En cualquier canal	· · ·

6 · Triaje: qué se resuelve aquí y qué pasa a dirección técnica

El triaje no es derivar lo incómodo: es decidir con tres preguntas, y las tres tienen que ser «sí» para resolver el caso en el momento. Si falla una, el caso **no se abandona**: se deriva con un registro, un destinatario y un plazo.

- **Facultad.** ¿Lo puedo decidir yo, sin comprometer a la empresa? Si la respuesta implica un importe, una fecha, una compensación o una garantía, la respuesta es no, porque eso no es tuyo.
- **Información.** ¿Tengo ahora el dato que hace falta? Sin el albarán, sin la etiqueta, sin saber de qué obra se habla, no hay decisión posible: solo preguntas.
- **Reversibilidad.** ¿Se puede corregir sin coste para el cliente? Una sustitución dentro de lo habitual, una explicación, una revisión de la etiqueta: se resuelve. Un caso que ya está aplicado en una obra: no, porque corregirlo cuesta tiempo y dinero del cliente.

Y hay una cuarta pregunta que no es del triaje pero se hace siempre: **¿le has contestado?** Derivar un caso sin responder es la peor de las opciones: el cliente se queda sin respuesta mientras el caso viaja. La regla es sencilla: **se responde siempre; se resuelve a veces en otro sitio**.

Lo que va a **dirección técnica** tiene una característica común: necesita un diagnóstico o una decisión que el mostrador no puede hacer. Un diagnóstico de soporte, producto o aplicación. Una visita a la obra. Una decisión sobre la responsabilidad de un material. Un caso cuya causa todavía no está establecida. Todo lo demás —cambiar de interlocutor, disculparse, dar un teléfono, anotar el caso, avisar al cliente— se resuelve en el mostrador.

Y lo que va a **dirección**, sin ser técnico: lo que depende de la empresa y no del caso. Una compensación, un descuento, una excepción. Eso no lo decide quien atiende; se registra y se escala a quien tiene la facultad, con el motivo y el plazo de respuesta. La diferencia entre las dos derivaciones es importante: una pide un **saber**, la otra pide una **decisión**.

Tres preguntas. Si las tres son sí, se resuelve aquí; si falla una, se deriva y se responde igual.

7. Cada caso, ¿se resuelve en el mostrador, pasa a dirección técnica o se registra y escala a la dirección?

Elementos:

- El cliente pide que le expliques la diferencia entre dos referencias de la misma familia.
- El cliente enseña un bote cerrado y dice que no lo reconoce; se comprueba la etiqueta con él.
- El cliente pide que le avises por WhatsApp cuando llegue el material en vez de llamar.
- El cliente repite por tercera vez que no le han dado la dirección de entrega.
- El cliente afirma que la pared se ha levantado y que la pintura no ha aguantado.
- Un aplicador pregunta si puede pintar en un paramento que no sabe identificar.
- El cliente dice que hay humedad en la vivienda y pregunta si con esa pintura se va a caer.
- El cliente pide un descuento por la molestia de la espera.
- El cliente pide que se reponga una obra entera por un color que todavía no se ha revisado.

Se resuelve en el mostrador	· · ·
Pasa a dirección técnica	· · ·
Se registra y escala a la dirección	· · ·

7 · Por qué no se promete nada por teléfono

El teléfono es el canal donde más se promete y donde menos se puede sostener. «Dígamelo ahora, que el aplicador tiene que pintar hoy» es una petición razonable; la respuesta correcta no es decir que sí ni decir que no, sino **cambiar el objeto de la promesa**.

Hay cuatro razones por las que una promesa de teléfono no aguanta. **No deja registro**: la voz no existe, y en una disputa lo que hay es la memoria de dos personas, que nunca coincide. **No se ha comprobado**: prometer que hay material, que llega el viernes o que sale el mismo color exige un dato que el teléfono no te da. **No tienes facultad**: prometer por teléfono un importe, una fecha o una entrega es comprometer a la empresa en su nombre. Y **el cliente la recuerda y tú no**: él oyó una fecha; tú oíste una frase.

Lo que sí se puede comprometer, y es un compromiso que se cumple siempre, es **el proceso**: qué se comprueba, quién lo comprueba y a qué hora se le responde. «Lo compruebo y se lo confirmo a las 13:00 por este mismo número» es una promesa con

fecha, con responsable y con un canal de vuelta. Si al final el material no está, no has fallado: has avisado a tiempo, y eso es exactamente lo que se esperaba de ti.

Cuando el cliente insiste —«dígamelo ya, que lo necesito»— la respuesta útil es preguntar por la necesidad real: «¿para qué hora lo necesita?» o «¿qué necesita para poder decidir?». Eso convierte una exigencia en un dato, y el dato va a la ficha. Y si el caso no se puede resolver, se dice con hora: «en este momento no puedo confirmarle el color; lo consulto con color y le escribo antes de las 13:00».

La regla, en una frase: **por teléfono se compromete el proceso, no el resultado**. El resultado se compromete cuando está comprobado y quien puede comprometerlo está delante.

Lo que se compromete por teléfono es el proceso: una hora y un responsable, no un resultado.

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

8. La llamada de las 11:20, en seis pasos

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

9. Cinco frases de una llamada de teléfono. Marca las que no se sostienen.

8 · Lo que se anota: la ficha de incidencia

La conversación más bien hecha se pierde si no queda escrita. En mostrador y en teléfono no hay registro: lo único que sobrevive al cambio de turno es lo que alguien

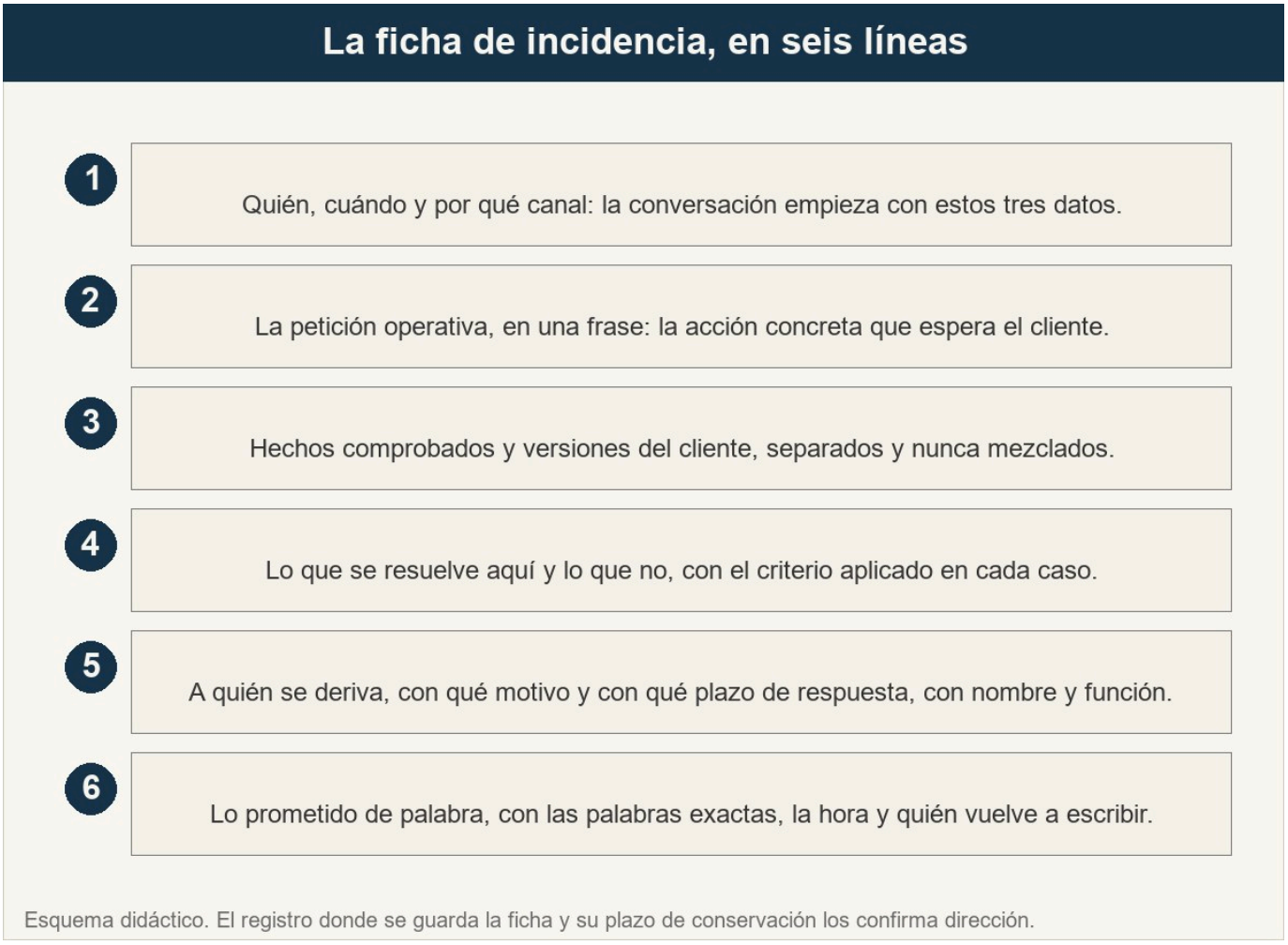
escribe. Por eso, después de separar, hay una ficha de incidencia, y la ficha tiene una regla: **cada línea tiene su origen**.

- **Hecho.** Lo que se ha visto o verificado, con su prueba: la etiqueta, el albarán, la fecha.
- **Versión.** Lo que ha dicho alguien y no se ha comprobado: «el cliente manifestó que…». Se escribe entrecomillado y con su autor.
- **Supuesto.** Lo que se ha rellenado por inferencia. Se escribe como supuesto o no se escribe. Un supuesto con forma de hecho es el error más caro del expediente, porque nadie lo va a revisar.
- **Pendiente.** Lo que falta, con el motivo y con quién puede darlo.

La ficha lleva, además, cuatro campos que son los que hacen que el caso avance: **qué se resuelve en el momento** y con qué criterio; **a quién se deriva** y con qué motivo; **qué se ha comprometido de palabra**, copiado con las palabras exactas y con la hora; y **quién vuelve a escribir** y qué comprueba.

Ese último campo es el que casi nunca se rellena, y es el que más juego da. Un caso que se cierra en el mostrador sin nadie que vuelva a escribir no está cerrado: está aparcado. Si la respuesta es «ya lo verá el siguiente turno», el caso se ha perdido, y el cliente lo sabe antes que nosotros.

Y un cuidado con los datos: la ficha contiene nombre, teléfono, dirección de la vivienda, fotos y a veces datos de salud. Se anota lo necesario para resolver el caso, nada más, y quien lo ve es quien tiene que trabajar el caso.



La ficha en seis líneas. La última —quién vuelve a escribir— es la que casi nunca se rellena.

10. La ficha de incidencia se abre con quién, cuándo y por qué _____; la _____ operativa se escribe en una sola frase; los _____ comprobados van separados de las versiones del cliente; lo que se resuelve aquí y lo que se _____ van anotados con su motivo; la derivación lleva un destinatario con nombre y un _____ de respuesta; y lo prometido de palabra se copia con las palabras _____.

9 · Los errores que empeoran la situación

Las cinco primeras etiquetas de esta lista son las que más se repiten en el mostrador de una tienda de pinturas, y ninguna es difícil: por eso se repiten.

- **Ponerse a la defensiva.** «No es cosa nuestra, fue el proveedor», «usted no me dijo el código exacto». El cliente no quiere saber de quién es la culpa: quiere saber qué va a pasar ahora. La defensa además cierra la conversación, porque el otro ya no tiene a quién escuchar.
- **Interrumpir.** Cortar la queja acelera el dolor. La petición operativa casi siempre está en la última frase, y esa frase es la que no se oye si se interrumpe.

- **Minimizar.** «No es para tanto», «hay soluciones peores», «esto se arregla en un rato». Para el cliente el problema es importante: se le ha roto el día. Minimizar es no reconocer el efecto.
- **Culpar a otros.** «Fue mi compañero, yo no estaba», «lo dijo el de la otra tienda». La empresa es una sola y el cliente no va a ir a por el compañero: se va a ir de la tienda.
- **No ofrecer solución.** «No sé qué hacer», «tendría que hablar con mi jefe». Si no puedes resolverlo tú, busca a quien pueda y dilo con nombre. Lo que no puede ser es dejar al cliente sin respuesta.

Y hay dos más que se añaden a las anteriores: **rellenar el silencio del cliente** hablando en vez de dejar que decida, y **discutir la verdad** —ese color es el que pidió, ese material lo pedía yo—. La discusión sobre quién tiene razón consume el tiempo que hacía falta para resolver, y el cliente se va con la respuesta y sin la solución.

Todas tienen un mismo patrón: responden al ruido y no a la petición. Por eso el primer movimiento del método no es una frase de cortesía: es separar.

Cada error tiene su contraria, y las dos listas se corresponden una a una.

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

11. Seis frases de una atención en mostrador. Marca las que no se sostienen.

10 · Solucionar es más rentable que tener razón

La idea de fondo de todo lo anterior cabe en una frase que ya se usaba en la tienda: **el cliente no siempre tiene razón, pero siempre es el cliente**. Conviene leerla con precisión, porque mal entendida parece una norma de sumisión y no lo es. No se trata de reconocer cosas que no han pasado ni de ceder en lo que la empresa tiene derecho.

Se trata de que **discutir cuesta más que resolver**, y de que la discusión se lleva el tiempo que hacía falta para hacer lo que el cliente pedía.

En números de tienda, la discusión se lleva la venta, la buena imagen y, sobre todo, la relación: un cliente con el que se ha discutido no vuelve, aunque tenga razón. Y hay un coste invisible: el equipo. Una conversación tensa en el mostrador no la resuelve solo quien la lleva; la lleva el turno entero, y a la semana siguiente se sigue hablando de ella.

Por eso el movimiento cinco —solucionar— se completa con el movimiento seis —seguir—. **Un problema bien resuelto fideliza más que una venta sin incidencias**, porque la venta sin incidencias no deja ninguna huella y el problema resuelto deja un cliente que sabe a qué atenerse. El seguimiento no es un detalle de cortesía: es el momento de comprobar que lo prometido se ha cumplido, y de anotarlo.

Y el seguimiento tiene que responder a tres preguntas, no a una: **¿se ha resuelto?** —no siempre se resuelve, y hay que decirlo—; **¿qué ha quedado pendiente y con quién?**; y **¿qué cambia para que no se repita?** La tercera es la que más vale, y es la que se escribe: si la causa fue un dato que faltaba en el registro, el dato se añade al registro; si fue una falta de criterio en el mostrador, se forma al equipo. Sin esa última pregunta, el incidente se repite con otro cliente.

> **La pregunta que ordena el seguimiento**
> «¿Qué parte de lo que ha pasado estaba en el registro y qué parte no?» Si la respuesta es que estaba todo, se revisa el criterio. Si la respuesta es que faltaba un dato, se añade ese dato al registro. Ese es el aprendizaje, y por eso el caso se escribe.

12. Un problema resuelto en el mostrador y seguido puede aportar más cliente futuro que una venta sin incidencias.

☐ Verdadero

☐ Falso

11 · Lo que esta lección no decide

El método es general; los límites son de la empresa, y esta lección los deja explícitamente abiertos. **No decide** quién tiene la facultad de resolver cada tipo de incidencia en cada tienda, ni qué se puede comprometer cada uno. **No decide** el plazo de respuesta a una incidencia en cada canal ni el horario de cobertura. **No decide** dónde se guarda la ficha de incidencia ni cuánto tiempo se conserva. **No decide** qué canales de contacto son los oficiales. **No decide** la política de compensación: qué se

ofrece cuando la molestia es real, quién lo autoriza y hasta qué límite. **No decide** si la visita a una obra para esclarecer un caso se ofrece, se cobra o no se hace.

Todo eso se anotan como pendiente y se confirma con dirección. Mientras no esté confirmado, la conducta es la prudente: **se registra, se escala a quien tiene la facultad y no se anuncia nada que no esté por escrito**.

Y una última advertencia, la más importante de la lección: **esta evaluación acredita conocimiento del método**, no competencia observada en el puesto. Saber separar el ruido de la petición, leer un silencio y no prometer por teléfono se demuestra aquí. Enseñar una muestra con la mano firme, sostener la mirada de un cliente enfadado o calmar a un aplicador que llama desde una obra se demuestra en el mostrador, con alguien delante. La práctica supervisada es la que enseña el resto.

- La autoridad de cada persona: quién resuelve el caso y hasta dónde puede comprometerse.
- Los plazos de respuesta por canal y el horario de cobertura.
- El registro de la ficha de incidencia y su conservación.
- Los canales oficiales de contacto de la empresa.
- La política de compensación y sus límites.
- La visita a obra: si se ofrece, se cobra o no se hace.

13. Por WhatsApp, un cliente pide que le compensen el día de trabajo perdido. ¿Qué haces?

☐ Le dices que no es posible compensarlo, porque en la empresa no se hacen compensaciones.

☐ Lo registras en la ficha de incidencia, le dices qué se comprueba y a qué hora se le responde, y lo escalas a quien tiene la facultad.

☐ Le dices que sí, que la empresa le compensa el día, y lo anotas para que lo tramite el encargado.

☐ Le pides que lo cuente por escrito en un correo, para poder responderle con calma.

Herramienta de trabajo: ficha de incidencia

Se abre en cuanto el cliente pide algo que no se resuelve en el momento, y se rellena por líneas. Cada línea dice de dónde sale: un hecho comprobado, una versión del cliente o un supuesto. La columna de ejemplo es ficticia y sirve para ver el nivel de detalle; no son datos de Pinturas Especializadas. Los campos definitivos dependen del procedimiento que confirme dirección.

Modelo didáctico de ficha de incidencia. Lo que no se sabe se escribe como pendiente, con su motivo, y no se rellena con suposiciones.

Línea	Qué se escribe	Ejemplo ficticio	Límite
Identificación	Quién es, por qué canal y en qué fecha y hora	Cliente de Son Sardina, WhatsApp, martes 10:05	Solo los datos necesarios para resolver el caso
Petición operativa	Una frase: la acción concreta que espera	Comprobar si el bote entregado es el color pedido	No es un resumen del enfado
Hechos comprobados	Lo que se ha visto o verificado, con su prueba	El albarán dice R-118; la etiqueta dice R-121	Un hecho o una versión, nunca mezclados
Versiones del cliente	Lo que ha dicho alguien, entrecomillado y con su autor	«Manifiesta que lo pidió el verde de la muestra»	No se escribe como hecho
Resolución en el momento	Qué se resuelve aquí, con qué criterio y cómo	Se comprueba la etiqueta con el cliente y se anota la diferencia	Solo con facultad propia
Derivación	A quién, con qué motivo y con qué plazo de respuesta	A dirección técnica: causa del color. Respuesta antes del mediodía	Con nombre de función y hora
Compromiso de proceso	Lo prometido de palabra, con las palabras exactas	«Le confirmo a las 13:00 si el material está disponible»	Solo proceso; nunca un resultado
Seguimiento	Quién vuelve a escribir y qué comprueba	Llamada el miércoles para cerrar y anotar el resultado	Sin seguimiento, el caso se pierde

- Una ficha por caso: dos incidencias del mismo cliente son dos fichas.
- Un supuesto no se escribe como hecho: se escribe como supuesto, con su motivo.
- Lo prometido de palabra se copia literal, con la hora y con las palabras del cliente.
- La última línea no se borra nunca: si nadie vuelve a escribir, la ficha sigue abierta.

> **Cómo usarla**
>
> Una ficha sin destinatario y sin plazo es un caso aparcado. Cuando algo no se puede comprobar, se escribe «pendiente» con la causa, se escala y se anota a quién y a qué hora se le ha avisado.

Repaso activo

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

14. Memoria: los movimientos del método

Empareja cada movimiento con lo que significa.

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

15. Tarjetas del conflicto

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

16. Chequeo: atender un cliente en conflicto

Para dominar este tema

Atender un cliente en conflicto no es aguantar ni ser simpático: es **gestionar**. El método tiene un movimiento cero y cinco movimientos. Separar el ruido de la petición operativa; escuchar hasta el final; empatizar con la molestia y no con la causa; disculparse sin anticipar el veredicto; solucionar con alternativas concretas; y seguir, que es escribir, avisar y comprobar.

Los silencios también se leen: el cliente callado está pensando, el que repite no ha registrado la respuesta y el que se queja pide algo en otro idioma. Y «quiero hablar con alguien» casi nunca pide un escalado técnico: pide autoridad, constancia, continuidad o confianza, y eso se resuelve en el mostrador.

El triaje ordena el caso: **facultad, información y reversibilidad**. Si las tres son afirmativas, se resuelve en el momento; si falla una, se deriva con registro, destinatario y plazo —a dirección técnica cuando hace falta un diagnóstico, a dirección cuando hace falta una decisión— y **se responde siempre**. Por teléfono no se promete nada: se compromete el proceso, con una hora y un responsable, porque una promesa verbal no deja registro, no se ha comprobado y compromete a la empresa sin facultad.

Y todo queda escrito en la ficha de incidencia, con el origen de cada línea: hecho, versión, supuesto o pendiente. Esos datos —quién tiene la autoridad, los plazos por canal, el registro, los canales oficiales, la compensación y la visita a obra— son

decisiones internas pendientes de confirmar; esta lección no las inventa. La evaluación online acredita el conocimiento del método: el manejo real del conflicto se aprende en el mostrador, con alguien delante.

- UNE-EN ISO 10002:2018, Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas de los clientes en las organizaciones (AENOR/UNE, consulta 2026-10): esqueleto de referencia del método (recibir, registrar, acusar, evaluar, responder y cerrar); esta lección no reproduce sus requisitos ni los convierte en procedimiento de la empresa.
- Reglamento (UE) 2016/679 (RGPD) y Ley Orgánica 3/2018 (LOPDGDD): minimización y confidencialidad de los datos personales que la ficha de incidencia recoge (nombre, teléfono, dirección de la vivienda, fotos) (DOUE/BOE/AEPD, consulta 2026-10); esta lección no interpreta la base jurídica ni los plazos.
- Real Decreto Legislativo 1/2007, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios (BOE, consulta 2026-10): marco general de consumo; esta lección no interpreta derechos, plazos ni importes.
- Fichas técnicas y fichas de datos de seguridad de los fabricantes del catálogo de Pinturas Especializadas: fuente operativa para referencia, lote, rendimiento y limitaciones de uso, que es lo que necesita dirección técnica cuando un caso se deriva (consulta 2026-10); la ficha vigente prevalece sobre cualquier resumen interno.

Para mirarlo de otra manera

El médico y el paciente enfadado

Un médico que discute con un paciente enfadado pierde a ese paciente y además no averigua nada. Lo que hace es lo mismo que se hace aquí: dejar que el relato salga entero, poner nombre a lo que le pasa, reconocer el efecto que ha tenido, decidir qué se puede hacer hoy y qué necesita un estudio, y dejar por escrito qué se ha hecho y cuándo se vuelve a hablar. La analogía útil no es la de las frases bonitas: es la de que el orden de los pasos está pensado para que el otro entienda su caso.

> **La pregunta que ordena**
>
> «¿Qué pide exactamente, en una frase, y qué hechos he comprobado?» Si las dos respuestas están claras, ya sabes qué se responde; si no, aún no estás atendiendo: estás reaccionando.

Los cinco movimientos, con su pregunta de control

1. Separar: ¿qué es ruido, qué son hechos y cuál es la petición operativa?
2. Escuchar: ¿ha terminado el relato o estoy esperando a que termine?
3. Empatizar: ¿he reconocido la molestia con palabras propias?
4. Disculparse: ¿me estoy disculpándome por la molestia o por una causa que nadie ha comprobado?
5. Solucionar: ¿tengo alternativas concretas y sé qué se deriva y a quién?
6. Seguir: ¿está escrito lo acordado, con hora y con quién vuelve a escribir?

> **El atajo que no funciona**
>
> Disculparse antes de escuchar parece deferente y no lo es: es disculparse por algo que todavía no se sabe. Y rellenar el silencio del cliente parece simpático y no lo es: le quita la posibilidad de decidir.

Otro caso: el mismo cliente, por WhatsApp, un domingo

Un domingo por la noche, un cliente de Andratx escribe por WhatsApp: «Buenas, ayer me dijisteis que el gris se preparaba el martes. Hoy es domingo y el aplicador tiene que pintar el lunes. ¿Lo tengo o no?» No hay voz, no hay tono, y hay tres mensajes seguidos sin esperar respuesta. El método es el mismo: separar —el ruido es la prisa; la petición operativa es saber si el material estará disponible el lunes— y después el triaje: hay que comprobar si está disponible, así que no se responde con un sí ni con un no, se responde con un proceso y una hora («lo miro ahora y te escribo antes de las 22:00»). Y al día siguiente, la ficha dice qué se comprobó, qué se respondió y a qué hora. (Supuesto didáctico.)

Referencia curricular

Materia:	Atención al cliente · Conflicto en mostrador, teléfono y WhatsApp

Versi\u00f3n interactiva completa (con actividades, v\u00eddeos y autoevaluaci\u00f3n):

https://pinturasespecializadas.lumbre.lat/object/atender-clientes-en-situaciones-dificiles

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat