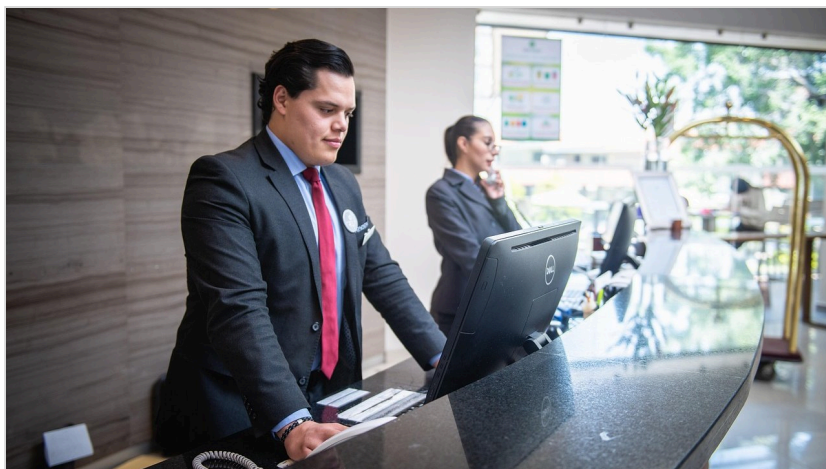


L U M B R E



Gestionar reclamaciones complejas

Materia: Dirección de tienda · Encargado de sucursal

31/10/2026

Antes de empezar

Lección de reclamaciones para el encargado de tienda. Parte de la reclamación simple ya trabajada en el curso de atención y añade el caso con varias partes, producto aplicado, daño y plazo: verificación de versiones, registro de incidencias, opciones sujetas a política aprobada y cierre con constancia.

QUÉ APRENDERÁS

- Distinguir una reclamación simple de una compleja, verificar hechos contradictorios antes de decidir, separar hechos, hipótesis y expectativas, recoger información del producto y de su uso, ofrecer solo opciones aprobadas y hacer seguimiento hasta el cierre sin prometer garantías ni compensaciones inventadas.

Gestionar reclamaciones complejas

Jueves, 12:10, tienda de la Tienda Polígono. Tienes delante a tres personas y tres versiones. La presidenta de una comunidad dice que el esmalte comprado en la Tienda Centro «salió rancido» y que la escalera se está desconchando. El pintor que aplicó el producto asegura que compró en la Tienda Polígono, que dio dos manos y que diluyó «como siempre». El albarán que trae la presidenta es de la Tienda Centro, de otra fecha y de otra referencia.

La reparación de la escalera ya tiene un presupuesto de 1.200 euros (ficticio) y alguien tendrá que decidir quién lo paga. Tú no puedes decidirlo hoy ni prometerlo: puedes ordenar los hechos, verificar lo que cada uno afirma y dejar el caso en condiciones de que se decida con pruebas.

Qué vas a poder hacer al terminar

Distinguir una reclamación simple de una compleja, verificar hechos contradictorios antes de decidir, separar hechos, hipótesis y expectativas, recoger información del producto y de su uso, ofrecer solo opciones aprobadas y hacer seguimiento hasta el cierre sin prometer garantías ni compensaciones inventadas.

- Buena práctica general: el método de dirección que sirve en cualquier tienda. No es, por sí solo, una norma de Pinturas Especializadas.

- Ejemplo hipotético: las situaciones, cifras e importes marcados como ficticios sirven para practicar; no son datos de la empresa.
- Política verificada de Pinturas Especializadas: solo aparece cuando consta en el material interno citado; si no consta, se dice expresamente.
- Parámetro pendiente de validación: los límites, importes, horarios y facultades que debe fijar dirección quedan como campos, nunca como normas inventadas.

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: La política de reclamaciones: quién las gestiona, con qué plazo y qué se puede ofrecer en tienda. Los límites de compensación, reposición o reparación que puede autorizar el encargado. El procedimiento de conservación de muestras, envases y documentos, y su plazo de archivo. Quién actúa como interlocutor con el fabricante y con qué servicio técnico. El circuito de decisión cuando la reclamación afecta a un trabajo ya aplicado en una comunidad.

1 · Qué convierte una reclamación en compleja

Una reclamación **simple** se resuelve en el mostrador con lo que hay delante: un bote sin abrir con la referencia equivocada, un pedido al que le falta una caja, un color que no coincide y se puede volver a preparar. Interviene una persona, el producto no se ha aplicado o se puede comprobar en el momento, y la decisión cabe en la política conocida. Es lo que se trabaja en el curso de atención y en los OA 28466 y 28501.

Una reclamación **compleja** añade al menos tres de estas condiciones: **varias partes** con intereses distintos (particular, aplicador, administrador de finca, comunidad), **producto ya aplicado** sobre un soporte que no controlas, un **daño** que cuesta dinero o reputación, y un **plazo** largo entre la compra, la aplicación y la queja. También es compleja cuando los hechos se contradicen o cuando la decisión supera lo que el encargado puede autorizar.

La diferencia no es el tono del cliente: es el número de incógnitas. En una simple, la incógnita es qué pasó con un artículo. En una compleja, hay que reconstruir qué se compró, quién lo aplicó, cómo y cuándo, y qué se puede ofrecer sin inventar una garantía. **Qué decidir:** si el caso se queda en mostrador o pasa a registro e investigación.

Reclamación simple frente a reclamación compleja

Simple

Una parte, producto sin aplicar, comprobación inmediata y decisión dentro de la política. Se resuelve en el mostrador y se registra en una línea.

Compleja

Varias partes, producto aplicado, daño y plazo. Exige verificar documentos y versiones, conservar evidencia y decidir con opciones aprobadas.

frente a

El error caro es aplicar el procedimiento de la simple a un caso con obra, daño y tres interlocutores.

La misma palabra designa dos trabajos distintos. Confundirlos hace que una reparación de 1.200 euros se trate como un cambio de bote.

Lo complejo no se arregla con buena voluntad

Ofrecer «lo que haga falta» para calmar a una comunidad compromete a la tienda con una reparación que nadie ha autorizado. La amabilidad se demuestra escuchando y verificando; la solución se demuestra ofreciendo solo lo que la política permite y explicando cuándo habrá respuesta.

1. Un cliente trae un cubo de 15 litros sin abrir y el albarán de otra tienda; el color no es el que pidió. ¿Qué hace complejo o simple este caso?

- ☐ Es complejo por el importe del cubo.
- ☐ Es simple: una parte, producto sin aplicar, documento que permite verificar y decisión dentro del mostrador.
- ☐ Es complejo porque el cliente viene de otra tienda.
- ☐ Es complejo porque no se puede saber qué pasó hasta que lo aplique.

2 · Escuchar, registrar y verificar: la primera hora

En un caso complejo, la primera hora decide la calidad de todo lo que venga después. Se hace en tres movimientos que no se pueden saltar. **Escuchar** a cada parte por

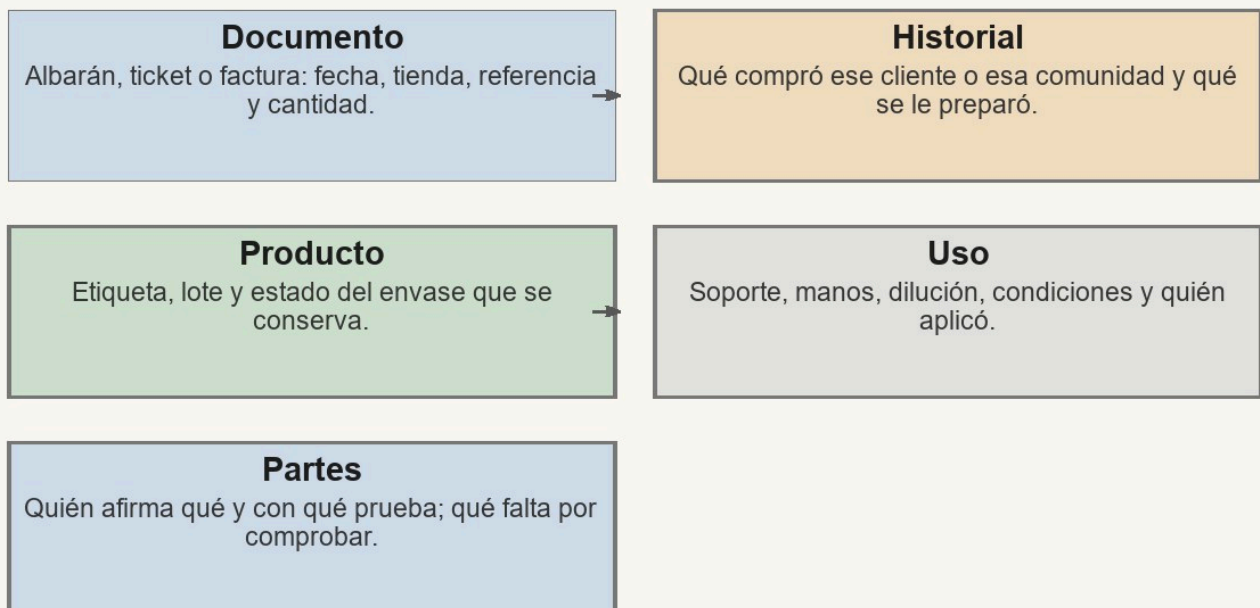
separado, sin confrontarlas en el mostrador: si la presidenta y el pintor discuten delante de ti, cada uno endurece su versión. **Registrar** con los siete campos del curso de atención, añadiendo documento, lote y condiciones de aplicación. **Verificar** cada afirmación contra el papel o el sistema antes de darla por buena.

Verificar no es desconfiar: es lo que permite responder sin acusar a nadie. El albarán dice una tienda y una fecha; el historial del cliente dice otra; la etiqueta del envase dice una referencia. Cuando los tres no coinciden, el problema no es quién miente, sino que falta un dato que los una. Puede ser un envase reutilizado, una compra hecha por otra persona de la comunidad o un error de anotación.

Qué preguntar: ¿quién compró, con qué documento, en qué fecha y en qué tienda?

Qué registrar: la respuesta y la fuente, no la conclusión. **Qué decidir:** si se puede seguir con el caso en tienda o hay que pedir documentación antes de mover una sola opción.

Verificar antes de decidir



Una afirmación sin fuente se anota como declaración, no como hecho comprobado.

La verificación avanza de lo documentado a lo declarado. Cada paso puede cerrar el caso o abrir una pregunta nueva.

2. Si el cliente trae un envase con la etiqueta de la tienda, queda probado que ese producto se compró allí y en la fecha que dice.

☐ Verdadero

☐ Falso

3 · Hechos contradictorios: cómo se verifica antes de decidir

El caso de la escalera tiene tres versiones y ninguna es falsa por sí sola: la presidenta cree que el producto se compró en la Tienda Centro, el pintor recuerda haberlo comprado en la Tienda Polígono y el albarán que se conserva es de otra fecha. Antes de decidir nada hay que construir una tabla de afirmaciones con su fuente y su comprobación. La regla es sencilla: **lo que no se puede comprobar se queda como declaración**, y una decisión no se apoya en declaraciones cuando hay documentos disponibles.

Hay cuatro comprobaciones que resuelven la mayoría de estas contradicciones: el **documento** (quién compró, dónde y cuándo), el **historial** del cliente o de la comunidad, la **etiqueta y el lote** del envase conservado, y la **coincidencia entre lo que dice el aplicador y lo que permite la ficha**. Si las cuatro apuntan en el mismo sentido, el hecho está establecido. Si dos se contradicen, el caso no está listo para decidir: falta un dato y hay que pedirlo por escrito.

Qué registrar: también las hipótesis descartadas y por qué. **Qué decidir:** qué se le dice a cada parte mientras se verifica. **Cuándo escalar:** cuando la contradicción afecta a la responsabilidad de la tienda o al coste de la reparación.

Tabla de verificación de un caso ficticio con tres versiones. La columna de resultado no decide la culpa: decide si el hecho está probado.

Afirmación	Fuente	Comprobación	Resultado
«El producto se compró en la Tienda Centro»	Presidenta de la comunidad	Albarán de otra fecha y referencia	No probado
«Lo compré en la Tienda Polígono el 12 de septiembre»	Pintor	Historial del cliente en la tienda	Pendiente de localizar
«Di dos manos y diluí como siempre»	Pintor	Ficha del producto y envase conservado	Por contrastar
«La escalera se desconcha desde octubre»	Presidenta y fotos	Inspección del soporte y fecha de la obra	Hecho observable
«El lote estaba defectuoso»	Presidenta	Contraste con otras quejas del mismo lote	Hipótesis abierta

ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

3. Ejemplo resuelto (ficticio): tres versiones y un albarán que no coincide



ACTIVIDAD
INTERACTIVA
DISPONIBLE EN
LUMBRE

4. Un compañero resume el caso de la escalera para pasarlo a dirección. Marca las frases que no deberían estar en ese resumen.



4 · Hechos, hipótesis y expectativas: tres columnas que no se mezclan

En una reclamación compleja conviven tres materiales distintos y cada uno tiene un destino distinto. Un **hecho** es lo que se puede comprobar: la fecha de la obra, la referencia de la etiqueta, el número de manos declarado, la existencia de un desconchado. Una **hipótesis** es una explicación posible que todavía no está probada: el lote venía defectuoso, el soporte estaba húmedo, la dilución fue excesiva. Una **expectativa** es lo que el cliente pide: que se le repare la escalera, que se le devuelva el importe, que se le explique qué pasó.

El error clásico es tratar la hipótesis como hecho cuando conviene y como excusa cuando no. Si el encargado escribe «el soporte estaba húmedo» sin haberlo comprobado, ya ha decidido que la culpa es del aplicador. Si escribe «lote defectuoso» porque el cliente lo dice, ya ha decidido que la culpa es del fabricante. En los dos casos el registro deja de servir para investigar y se convierte en una versión más.

Qué registrar: las tres columnas separadas, con la fuente de cada hecho y el estado de cada hipótesis. **Qué preguntar:** ¿esto lo hemos visto o nos lo han contado? **Qué decidir:** qué hipótesis merece una comprobación y cuál se descarta con una razón escrita.

Qué se escribe de cada cosa

Hecho

Comprobable y con fuente: documento, etiqueta, foto fechada, medición. Va al registro tal cual.

Hipótesis

Explicación posible, etiquetada como tal, con la comprobación que la confirmaría o la descartaría.

Expectativa

Lo que pide el cliente, con sus palabras. Se registra sin concederla ni negarla.

Decisión

Lo que la política permite y quién lo autoriza. No la toma quien escucha si supera su facultad.

Un registro que mezcla las cuatro columnas obliga a rehacer la investigación desde cero.

Cada material tiene su sitio. La expectativa no se concede en el mostrador y la hipótesis no se escribe como conclusión.

5. Clasifica cada frase del caso (ficticio) según lo que es dentro del registro.

Elementos:

- «El envase conservado lleva la referencia E-000 y el lote que consta en la etiqueta.»
- «El desconchado ocupa unos dos metros cuadrados del tramo entre la planta baja y el primer piso.»
- «Puede que el soporte tuviera humedad cuando se aplicó.»
- «La comunidad pide que se repare la escalera antes de las fiestas.»
- «El lote salió defectuoso de fábrica.»
- «El pintor solicita que se le abone el material perdido.»

Hecho	. . .
Hipótesis	. . .
Expectativa	. . .

5 · Información del producto y de su uso: qué preguntar y qué no concluir

Para investigar un producto aplicado no hace falta ser químico, pero sí recoger los datos que el fabricante pedirá. Son seis: **referencia y lote, base y acabado, soporte**

sobre el que se aplicó, **preparación previa, condiciones de aplicación** declaradas (número de manos, dilución, tiempo entre manos, temperatura o humedad si el aplicador las recuerda) y **fecha de aplicación**. La ficha del producto dirá qué es exigible y qué no; el encargado solo recoge lo que se hizo.

Hay una frontera que conviene respetar: recoger datos no es diagnosticar. «Se aplicó sobre yeso nuevo sin imprimación» es un dato. «El problema es que no usó imprimación» es una conclusión que corresponde a quien investiga con la ficha y, si hace falta, al fabricante. Cruzar esa frontera en el mostrador cierra la conversación con el cliente y deja el caso sin arreglo posible.

Qué preguntar: con hechos y sin «¿por qué?», que suena a acusación. **Qué registrar:** lo que el aplicador declara y lo que se observa, por separado. **Qué delegar:** la conclusión técnica, al especialista. **Qué documentar:** fotos fechadas, envase conservado, muestra del soporte si se puede obtener.

Datos que se recogen de un producto aplicado. La última columna separa el dato de la conclusión que no corresponde al mostrador.

Dato	Cómo se obtiene	Qué no se concluye en tienda
Referencia y lote	Etiqueta del envase conservado y albarán	Que el lote sea defectuoso
Base y acabado	Ficha y etiqueta	Que el producto no sirva para ese uso
Soporte y preparación	Declaración del aplicador y foto	Que el fallo sea de preparación
Manos y dilución	Declaración del aplicador	Que la dilución sea la causa
Condiciones y fechas	Declaración y partes de obra	Que la temperatura explique el daño
Extensión del daño	Medición y fotos fechadas	Que toda la superficie esté afectada

6. Une cada dato que falta (caso ficticio) con la forma correcta de obtenerlo.

6.	Referencia exacta del producto aplicado	-----
6.	Número de manos aplicadas	-----
6.	Fecha de la aplicación	-----
6.	Compatibilidad con el soporte	-----
6.	Alcance del desconchado	-----

Opciones: Leer la etiqueta del envase conservado · Preguntar al aplicador y anotar su declaración · Parte de obra o testimonio fechado de la comunidad · Consultar la ficha y, si no basta, al fabricante · Medir y fotografiar con fecha

6 · Opciones sujetas a políticas aprobadas

Cuando el caso ya está verificado, llega la pregunta que más compromete: ¿qué se le ofrece? La respuesta no la inventa el encargado. Existe un conjunto cerrado de opciones que la empresa aprueba —reposición, cambio, análisis del fabricante, visita técnica, reparación, abono o descuento— y cada una tiene un responsable y un límite. Lo que no está aprobado no se ofrece, aunque el cliente insista y aunque parezca justo.

Hay dos errores simétricos. **Prometer de más** («se lo arreglamos nosotros») crea una obligación que la tienda no ha aceptado y que después alguien tendrá que desdecir.

Negar de plano («no nos hacemos cargo») cierra la puerta antes de que la investigación termine y suele convertir una reclamación en una queja pública. Entre los dos hay una respuesta profesional: explicar qué se está verificando, qué opciones existen si se confirma la causa y cuándo se sabrá.

Qué decidir: si la opción propuesta está dentro de la política y de la facultad del encargado. **Qué registrar:** la opción ofrecida, quién la autorizó y con qué condiciones.

Cuándo escalar: siempre que la opción afecte a un trabajo aplicado, a un tercero o a un importe que supere el límite escrito.

Opciones posibles y quién las autoriza

Opción	Cuándo procede	Quién decide	Límite (a fijar)
Reposición de producto	Defecto o error documentado	Encargado	—
Análisis del fabricante	Duda de lote o compatibilidad	Dirección y fabricante	—
Visita técnica	Producto aplicado con daño	Dirección	—
Reparación del trabajo	Responsabilidad confirmada	Dirección	—
Abono o compensación	Política aplicable al caso	Dirección	—

Ninguna fila se usa con el límite en blanco. Si no consta, la opción se consulta, no se ofrece.

Las opciones se eligen de una lista aprobada. Las casillas de límite y de responsable son campos que debe completar dirección.

7. En el mostrador no se promete ni se niega una _____ : se registra la _____ del cliente y se traslada a quien _____. Lo que sí se puede afirmar es qué se está comprobando y cuándo habrá respuesta.

7 · Seguimiento hasta el cierre: hitos, comunicación y constancia

Una reclamación compleja no se cierra cuando el cliente se va del mostrador: se cierra cuando hay una decisión comunicada, ejecutada y registrada. Entre una cosa y otra hay hitos que deben tener fecha: recepción y registro, verificación documental, consulta al fabricante o visita técnica, propuesta de opciones, decisión y ejecución. Sin hitos, el caso avanza por impulso y se queda dormido en cuanto deja de doler.

La comunicación con el cliente también se planifica. Es mejor un mensaje corto en la fecha prometida —aunque no haya novedad— que el silencio hasta tener la solución. Si el plazo se va a incumplir, se avisa antes de que venza y se explica qué lo ha retrasado, sin culpar a otras partes. Y cuando se cierra, se cierra por escrito: qué se decidió, qué se ejecutó, quién lo autorizó y qué queda pendiente si algo queda.

Qué revisar: los casos abiertos al final de cada semana y su siguiente hito. **Qué registrar:** cada comunicación y cada cambio de estado. **Qué aprender:** si el mismo tipo de reclamación se repite, el problema no es el caso, es el proceso de venta o de asesoramiento.

ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

8. Ejemplo resuelto (ficticio): cerrar el caso de la escalera



9. Supuesto didáctico: en el trimestre se registran 32 reclamaciones complejas y 24 se cierran dentro del plazo comprometido con el cliente. ¿Qué porcentaje se cerró a tiempo? Responde solo con el número.

Respuesta: (%)

Herramienta de trabajo: registro de incidencias y reclamaciones

Un solo registro por caso, aunque haya tres canales y cuatro interlocutores. Se abre en la primera conversación y no se cierra hasta que hay decisión ejecutada y conformidad. Las filas son el modelo y la última columna trae un ejemplo ficticio cumplimentado.

Modelo de registro para reclamaciones complejas. Ejemplo ficticio y anonimizado.

Campo	Qué se escribe	Ejemplo ficticio
Caso y fecha	Número interno, fecha y hora de recepción	Caso 000, jueves 3, 12:10
Partes	Quién reclama, quién aplicó y quién representa a la comunidad	Presidenta, aplicador y administrador
Producto	Referencia, lote, formato y estado del envase	Esmalte E-000, lote conservado, 4 L
Hecho observado	Lo comprobable, con foto o medición fechada	Desconchado de unos 2 m ² en el tramo 1
Documentos	Albarán, ticket, presupuesto y qué falta	Albarán de otra fecha; falta ticket del aplicador
Uso declarado	Soporte, preparación, manos, dilución y fechas	Yeso pintado, dos manos, dilución declarada
Hipótesis	Explicaciones posibles y su comprobación	Humedad del soporte: pendiente de visita
Expectativa	Lo que pide el cliente, con sus palabras	Reparación antes de las fiestas
Decisión	Opción aprobada, quién la autoriza y fecha	Visita técnica autorizada por dirección
Cierre	Ejecución, conformidad y aprendizaje	Reparado el tramo; conforme el 30; guion revisado

Cómo usarla

Si una fila se queda vacía, el caso no está listo para decidir. Y si el registro se llena solo al final, ya no es un registro: es un resumen de lo que alguien recuerda.

Repaso activo

ACTIVIDAD
INTERACTIVA
DISPONIBLE EN
LUMBRE

10. Memoria: cada material en su columna

Empareja cada concepto con lo que se hace con él en una reclamación compleja.



ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

11. Tarjetas de repaso rápido



ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

12. Chequeo: reclamaciones con pruebas, no con promesas



Para dominar este tema

Una reclamación compleja se gana o se pierde en la primera hora, cuando todavía se puede separar lo que ha pasado de lo que cada parte cree que ha pasado. El encargado que registra, verifica y distingue hecho de hipótesis deja de discutir versiones y empieza a construir una decisión posible.

La regla que resume la lección: **primero se comprueba, después se decide y solo se ofrece lo aprobado**. Ni una reparación prometida para calmar el momento ni un «no nos hacemos cargo» dicho antes de investigar. Si el caso supera tu facultad, tu trabajo no termina al escalarlo: termina cuando el cliente tiene una respuesta con fecha y el registro permite entender por qué.

- Fuente interna: «Escuchar y registrar una reclamación» (OA 28466), para los siete campos y el registro neutral.
- Fuente interna: «Investigar la causa antes de prometer» (28502) y «Resolver y registrar para que no se repita» (28503), para el orden investigación-decisión.
- Fuente interna: «Interpretar y confirmar el encargo de color» (28460), para la información de producto, lote y muestra.
- Fuente interna: «Seguimiento y relevo de conversaciones» (28473), para los datos del pendiente y el cierre.
- Los nombres, importes y situaciones marcados como ficticios son supuestos didácticos; no son datos de la empresa.

Para mirarlo de otra manera

El perito no firma antes de medir

Un perito llega a un edificio con una queja, mide, fotografía, pide documentos y separa lo que observa de lo que le cuentan. No firma una conclusión el primer día ni acepta la versión de la parte que grita más. Su valor no está en tener razón rápido, sino en que su informe resiste una segunda lectura. El encargado hace el mismo trabajo a pequeña escala: recoge, verifica y deja el caso en condiciones de decidirse.

La prueba de la segunda lectura

Si otra persona lee tu registro y no sabe quién tiene razón, vas bien: has descrito sin sentenciar. Si ya sabe a quién culpar, has escrito una versión.

Abrir un caso complejo en veinte minutos

1. Escucha a cada parte por separado y anota sus palabras literales.
2. Abre un registro único con los siete campos y añade documento, lote y uso.
3. Marca cada afirmación como hecho, hipótesis o expectativa, con su fuente.
4. Haz la lista de lo que falta y pide por escrito lo que dependa del cliente.
5. Comunica a todas las partes el siguiente hito con fecha y responsable.

Si al terminar no sabes qué falta, no has verificado: has escuchado. La lista de pendientes es el producto más valioso de la primera hora, porque es lo que impide que el caso se decida con la versión de quien llegó primero.

Otro caso: tres quejas del mismo lote

En dos semanas, tres clientes distintos devuelven botes de la misma referencia y el mismo lote con el color ligeramente distinto. Cada caso, por separado, parece una queja subjetiva. Juntos son un patrón. El encargado no promete devoluciones: conserva una muestra de cada envase, registra los tres casos con su lote y consulta al fabricante con la evidencia. Si el fabricante confirma la incidencia, dirección decide la opción para los tres a la vez; si no, cada cliente recibe una explicación con la misma base. En ambos escenarios, el patrón se ha detectado porque los casos estaban en el mismo registro.

Referencia curricular

Materia:	Dirección de tienda · Encargado de sucursal
-----------------	---

Versión interactiva completa (con actividades, videos y autoevaluación):



<https://pinturasespecializadas.lumbre.lat/object/gestionar-reclamaciones-complejas>

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat