LUMBRE

Supervisar la calidad de atención en todos los canales

Materia: Dirección de tienda · Encargado de sucursal

31/10/2026

Antes de empezar

Lección de supervisión del servicio para el encargado de una tienda de pinturas. Sustituye la vigilancia por una pauta de observación de conversaciones: qué se revisa en cada canal, cómo se comprueba una promesa, qué se registra y cuándo se consulta a un especialista. No fija tiempos máximos por cliente ni políticas de la casa.

QUÉ APRENDERÁS

- Supervisar la atención de mostrador, teléfono, WhatsApp y correo con una pauta que valora claridad, precisión, continuidad y cumplimiento de compromisos, verificar el asesoramiento con evidencia en lugar de cronometrar al equipo, y decidir cuándo un caso debe consultarse con un especialista.

Supervisar la calidad de atención en todos los canales

Martes, 10:40, tienda de la Tienda Centro. Tienes tres conversaciones abiertas sobre la mesa: un WhatsApp de un profesional que dice «mañana a las 9 paso a por los cuatro cubos»; una llamada de una clienta que pregunta por el color de su cocina y a la que atendió ayer una compañera nueva; y un correo de una comunidad sobre una fachada que lleva dos días sin respuesta. En el mostrador hay dos clientes esperando.

Dirección te pide esta semana una valoración del servicio. No te pide un cronómetro: te pide saber si la tienda responde con claridad, si lo que afirma es cierto y si los compromisos se cumplen. Eso solo se puede responder leyendo conversaciones y comparándolas con el registro, no contando minutos por cliente.

> **Qué vas a poder hacer al terminar**
>
> Supervisar la atención de mostrador, teléfono, WhatsApp y correo con una pauta que valora claridad, precisión, continuidad y cumplimiento de compromisos, verificar el asesoramiento con evidencia en lugar de cronometrar al equipo, y decidir cuándo un caso debe consultarse con un especialista.

- 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: Los tiempos de respuesta oficiales por canal y el horario de atención de cada tienda. Quién valida un asesoramiento técnico dudoso y con qué plazo responde. El formato y la periodicidad de la pauta de observación, y quién la revisa además del encargado. La política de aviso al equipo sobre la observación de conversaciones y el acceso a los registros. Qué conversaciones se conservan, durante cuánto tiempo y con qué datos personales.

1 · Supervisar conversaciones, no personas

El encargado no puede leer todos los chats ni escuchar todas las llamadas, y no debe intentarlo. Lo que supervisa es una unidad concreta: **la conversación**. De cada conversación se obtienen cuatro resultados observables: si el cliente entendió qué se le dijo y qué falta (**claridad**), si lo afirmado era cierto y comprobable (**precisión**), si el caso sobrevivió al cambio de turno o de canal (**continuidad**) y si lo prometido quedó registrado y se cumplió (**compromiso**).

Esta elección tiene una consecuencia inmediata: la pauta no pregunta «¿quién lo atendió?» sino «¿qué recibió el cliente?». Una llamada de tres minutos que cierra un pedido de un profesional con referencia confirmada es mejor que una de doce que termina en «ya te digo algo». Y al revés: una conversación de veinte minutos con una clienta que sale sabiendo qué foto traer y para cuándo es un buen resultado, no una pérdida de tiempo.

Qué revisar: tres conversaciones por canal a la semana es una propuesta de trabajo razonable para empezar, no una norma de la casa. **Qué decidir:** la muestra se elige al azar dentro de cada canal, no la que el encargado recuerda porque le sonó mal. **Qué registrar:** criterio observado, evidencia y acuerdo con la persona, sin adjetivos sobre su carácter.

Los cuatro resultados que se supervisan en cualquier canal. Si una conversación falla en uno, la pauta debe decir en cuál y con qué evidencia.

> **Observar no es escuchar a escondidas**
>
> Una pauta de calidad se aplica sobre conversaciones de trabajo y con el equipo informado de que existe. Si la observación se convierte en una grabación secreta o en una captura compartida sin contexto, deja de mejorar el servicio y empieza a destruir la confianza. El acceso a los registros y el aviso al equipo son parte de la política interna pendiente de validar.

1. Un encargado evalúa a su equipo con el tiempo medio por cliente: premia a quien atiende en menos minutos y advierte a quien tarda más. ¿Qué falla en ese criterio?

☐ Nada: el tiempo es el único dato objetivo disponible en un mostrador.

☐ Mide velocidad, no resultado: un caso de color o una reclamación requieren más tiempo y el atajo acaba en repetir el trabajo.

☐ Falla solo si el equipo conoce el criterio; si no lo conoce, no afecta.

☐ Falla porque debería medirse por horas, no por minutos.

2 · Claridad: lo que el cliente se lleva dicho

La claridad no se mide por lo bien que habla el vendedor, sino por lo que el cliente puede repetir al salir. La prueba más barata es la reformulación: si el cliente corrige un dato —la fecha, quién aplica, cuántos metros—, la conversación ha ganado claridad; si solo asiente, no ha pasado nada. En los canales escritos la prueba es un resumen con dos bloques separados: **lo confirmado** y **lo pendiente**.

Cada canal tiene su forma de demostrar claridad y su forma de aparentarla. En el mostrador, la claridad se ve cuando el cliente señala la carta o repite la cantidad; el ruido aparece cuando se va con un bote y sin saber qué foto tiene que traer. En el teléfono, la claridad exige repetir referencia y cantidad cifra a cifra; el ruido es cerrar «lo de siempre» sin código. En WhatsApp, la claridad es un resumen escrito; el ruido es un acuse que se convierte en confirmación de plazo. En el correo, la claridad es un asunto con caso, versión y siguiente paso; el ruido es un hilo interminable sin destinatario claro.

Qué preguntar al revisar: ¿qué se llevó escrito el cliente?, ¿se distingue lo comprobado de lo que falta?, ¿la siguiente acción tiene dueño y momento? **Qué delegar:** la corrección inmediata, en la persona que atendió, con la evidencia delante y sin público.

Cómo se ve la claridad y cómo se ve el ruido en cada canal

Canal	Señal de claridad	Señal de ruido
Mostrador	El cliente reformula y corrige un dato antes de salir	Se va con producto y sin saber qué falta
Teléfono	Referencia y cantidad repetidas cifra a cifra	«Lo de siempre» cerrado sin código
WhatsApp	Resumen con lo confirmado y lo pendiente	Acuse convertido en confirmación de plazo
Correo	Asunto con caso, versión y siguiente paso	Hilo sin destinatario claro ni fecha

Una conversación puede ser amable y no ser clara: la pauta valora el resumen, no el tono.

La misma cualidad se demuestra de forma distinta en cada canal. La pauta busca la señal, no la impresión.

2. Clasifica cada fragmento de conversación (ficticio) según lo que permite concluir sobre la claridad.

Elementos:

- «Te confirmo: tres botes de 4 litros, mate, para el pasillo; el jueves te digo la hora. ¿Correcto?»
- «Sí, sí, lo que tú digas, tú sabes más que yo.»
- «Quedamos en que me traes la foto de la etiqueta y yo compruebo existencias hoy.»
- «Recibido, mañana a las 9 lo tienes preparado.»
- El cliente cuelga sin repetir la referencia y la conversación termina con «perfecto».
- El cliente pregunta dos veces cuánto cuesta antes de que se le haya confirmado el producto.

Evidencia de claridad	· · ·
Señal de ruido	· · ·
No permite concluir	· · ·

3 · Precisión: el dato comprobado y el asesoramiento verificado

La precisión es la diferencia entre lo que se dijo y lo que se puede demostrar. En una tienda de pinturas hay cuatro afirmaciones que se cuelan todos los días: «es el mismo color», «queda en tienda», «te vale para ese soporte» y «mañana lo tienes». Ninguna se sostiene en la memoria ni en el parecido: se sostienen en el historial del cliente, en la consulta de existencias, en la ficha del producto y en el plazo confirmado.

La supervisión de la precisión se hace por muestreo y hacia atrás: se elige una conversación cerrada, se localiza la promesa y se comprueba contra el registro y la entrega. Si el WhatsApp decía cuatro cubos y el albarán recoge cuatro, la precisión se sostiene. Si decía «el blanco de siempre» y el pedido se preparó con una referencia deducida del color del envase, no hay precisión aunque el cliente se lo llevara contento.

El **asesoramiento** se verifica igual, con una diferencia: no basta con que el producto exista, hay que poder señalar por qué se recomendó. Una recomendación defendible cita el uso, el soporte y la ficha; una recomendación de mostrador sin ficha es una opinión con delantal. **Qué registrar:** la afirmación, la fuente consultada y el resultado de la comprobación. **Cuándo escalar:** cuando la fuente no existe o se contradice.

Cuatro afirmaciones frecuentes y dónde se comprueban. La tabla no fija políticas: fija la evidencia mínima.

Afirmación oída	Dónde se comprueba	Qué la convierte en incumplimiento
«Es el mismo color que la última vez»	Historial del cliente y referencia del albarán	Se preparó por parecido o por memoria
«Queda en tienda»	Consulta de existencias en la fuente operativa	Se afirmó sin consultar o sin reservar
«Te vale para ese soporte»	Ficha del producto y uso declarado por el cliente	Se recomendó sin ficha ni especialista
«Mañana lo tienes»	Disponibilidad y preparación confirmadas	Se prometió una hora que nadie comprobó

3. Une cada afirmación (ficticia) con la comprobación que la sostiene antes de darla por buena.

3.	«Es el blanco que se llevó en mayo»	_____
3.	«Hay cuatro cubos disponibles»	_____
3.	«Ese esmalte va sobre barniz viejo»	_____
3.	«El jueves a las 9 está preparado»	_____
3.	«Ese gris es el de la foto»	_____

Opciones: Referencia del albarán anterior en el historial · Consulta de existencias y reserva a nombre del cliente · Ficha del producto y consulta al servicio técnico · Disponibilidad, preparación de color y turno confirmados · Carta o muestra física comparada a la luz de uso

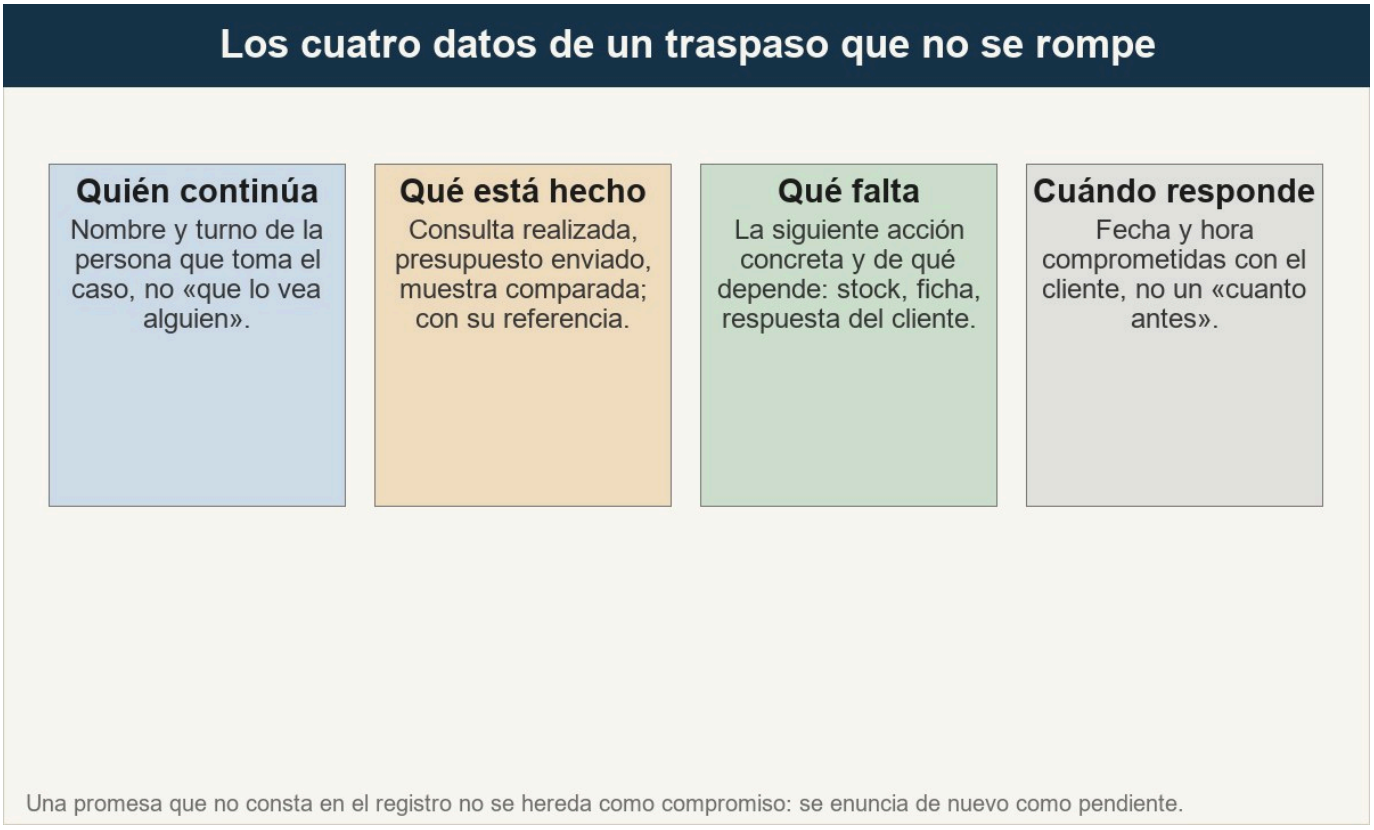
4 · Continuidad: la conversación que sobrevive al turno y al canal

La continuidad se rompe siempre en el mismo sitio: entre dos personas que creían que la otra lo tenía. El cliente escribe por WhatsApp el lunes, llama el martes y aparece el miércoles en el mostrador; si cada canal abre un caso nuevo, acaba contando su historia tres veces y la tienda acaba con tres pendientes para el mismo pedido.

Supervisar continuidad es comprobar tres cosas: que el pendiente tiene **dueño, estado, siguiente acción y fecha**; que antes de abrir uno nuevo se buscó el existente; y que el cliente no ha tenido que repetir datos que ya constaban. La prueba definitiva es el traspaso: si el compañero que entra puede continuar sin preguntar nada, la conversación sobrevivió.

Qué decidir: un solo registro por caso, aunque haya tres canales. **Qué delegar:** la actualización del pendiente, a quien lo tiene abierto; el encargado revisa, no reescribe. **Cuándo escalar:** cuando dos personas sostienen versiones distintas de lo prometido y

ninguna consta por escrito; entonces la decisión no es «quién tiene razón» sino qué se le dice al cliente hoy y con qué base.



El traspaso que se puede auditar. Si falta uno de los cuatro, el compañero reconstruye la historia y el cliente la repite.

4. Ordena lo que hace el encargado al revisar la continuidad de un caso que cambió de turno.

Comprobar que el cliente no ha repetido datos entre canales

Localizar el registro único del caso

Verificar dueño, estado, siguiente acción y fecha

Corregir el traspaso con quien continúa y dejarlo escrito

Separar lo cerrado de lo que sigue abierto

5 · El registro de compromisos: la promesa que se puede auditar

Un compromiso es una frase que crea una obligación: «te llamo antes de las 14:00», «el jueves lo tienes», «te lo reservo». Para que se pueda supervisar necesita cinco datos: **qué se prometió**, **a quién**, **quién lo asumió**, **para cuándo** y **con qué dato se sostuvo**. Sin el quinto dato, el compromiso es una intención; sin el cuarto, no se puede saber si se incumplió.

El error más caro no es prometer de más: es prometer sin dejar rastro. Cuando el cliente reclama, la tienda discute sobre lo que se dijo en una conversación que ya nadie puede leer. Con el registro, la discusión se traslada al papel y se resuelve en dos minutos, aunque la respuesta sea que el compromiso se cumplió tarde.

Qué revisar: todos los compromisos abiertos al cierre del día, no solo los que suenan urgentes. **Qué preguntar:** ¿con qué dato se sostuvo esta fecha? **Qué decidir:** si no hay dato, el compromiso se renegocia hoy con el cliente antes de que venza. **Qué registrar:** también los compromisos cumplidos, porque son la prueba de que el sistema funciona.

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

5. Ejemplo resuelto (ficticio): auditar un compromiso de WhatsApp

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

6. Estas son las anotaciones de un encargado en su primer mes de supervisión. Marca las que no sirven para auditar un compromiso.

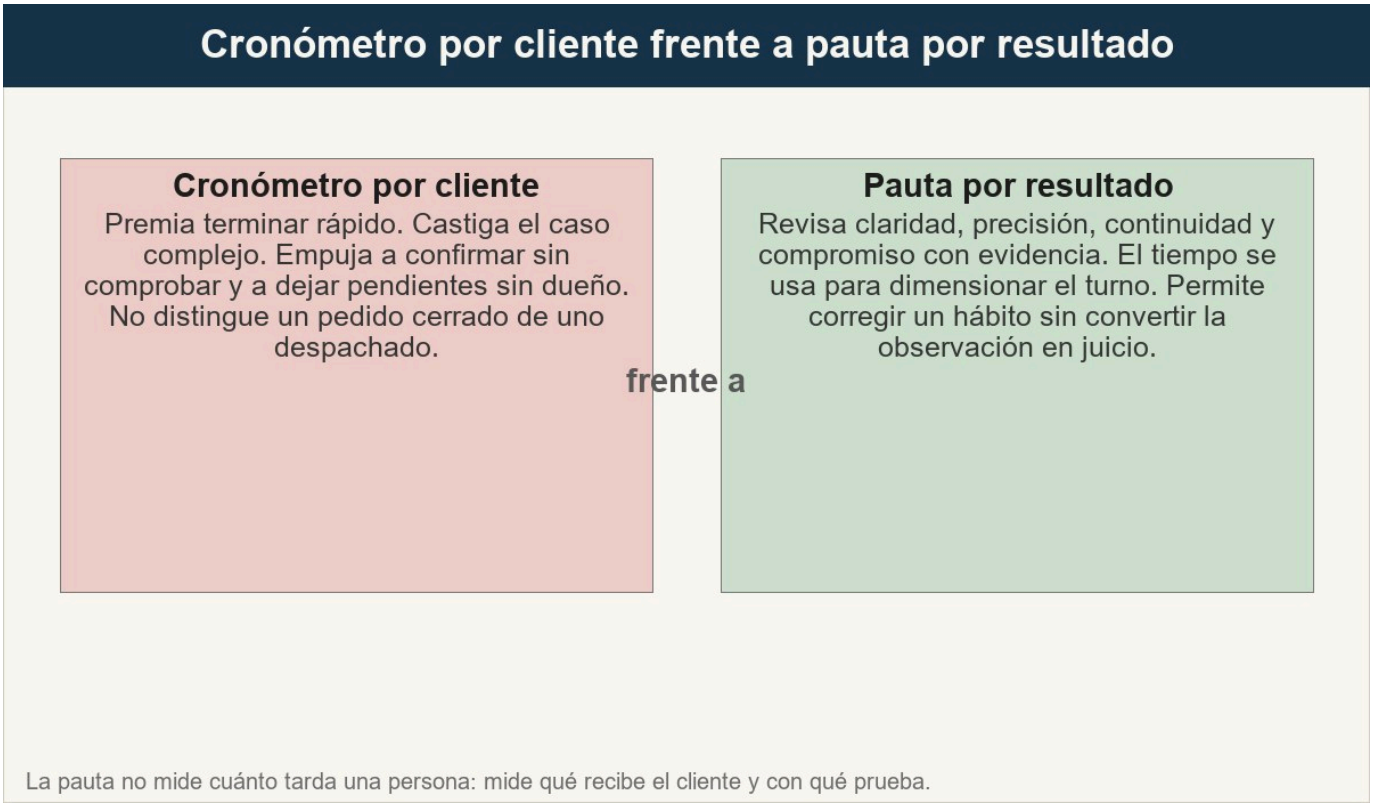
6 · Observar sin cronómetro: por qué el tiempo por cliente no es un criterio

Es tentador convertir la calidad en un número simple: «cada cliente en menos de cinco minutos». Suena objetivo y es lo contrario. Un caso de color con muestra física, una reclamación con producto aplicado y una devolución sin ticket no se parecen en nada; fijar un máximo común obliga a cortar justo donde el procedimiento pide calma. El equipo aprende rápido: si el minuto cuenta, se confirma sin comprobar y se despacha la entrevista.

Tampoco sirve como disculpa: «es que este cliente necesitaba mucho tiempo» no explica por qué se prometió una hora sin stock. La pauta mira el resultado y el criterio, y usa el tiempo solo como dato de capacidad: cuántos casos de cada tipo entran en un turno, dónde se acumula la espera, qué se puede delegar. Es una decisión de organización, no una nota de conducta.

Qué medir en su lugar: conversaciones con resumen o reformulación, afirmaciones con comprobación, pendientes con dueño y fecha, compromisos cumplidos o renegociados a tiempo, y reincidencia del mismo error. **Qué no hacer:** convertir un

caso aislado en una tendencia; con tres conversaciones se corrige un hábito, no se sentencia a una persona.



Dos formas de mirar el mismo turno. Una mide prisa; la otra mide lo que el cliente se lleva.

7. Supuesto didáctico: en la revisión semanal se observan 25 conversaciones y 7 no tienen ningún compromiso registrado. ¿Qué porcentaje de conversaciones sí lo tiene? Responde solo con el número.

Respuesta: _____ (%)

7 · Cuándo consultar a un especialista y cómo cerrar el ciclo

El encargado supervisa, no lo sabe todo. Hay cinco situaciones en las que la respuesta correcta es consultar: cuando hay **producto aplicado con un daño** y la causa no está clara; cuando se sospecha un **defecto de lote** o una partida con varias quejas; cuando está en juego la **seguridad** de una persona o de un espacio; cuando el cliente pide una **compensación fuera de lo aprobado**; y cuando la **ficha del fabricante no resuelve** la duda técnica. En los cinco casos, improvisar una respuesta es peor que tardar un día.

A quién se consulta depende del caso: al responsable de tintometría para una repetición que no cuadra, al servicio técnico del fabricante para una compatibilidad o una aplicación, a dirección para una compensación o una excepción. La consulta se prepara con hechos: referencia, lote, soporte, manos aplicadas, fechas, fotos y qué se ha comprobado ya. Una consulta con opinión y sin datos vuelve sin respuesta útil.

Qué decidir: qué se le dice al cliente mientras se espera. **Qué registrar:** la consulta, la respuesta y quién la dio. **Qué delegar:** el seguimiento del caso, con fecha. **Cómo cerrar el ciclo:** la respuesta del especialista se convierte en criterio para el equipo, no en un secreto entre dos personas.

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

8. Ejemplo resuelto (ficticio): una recomendación que necesita al fabricante

9. Si la ficha del fabricante no resuelve una duda de compatibilidad, el encargado debe dar la recomendación que le parezca razonable y dejarla anotada para cubrirse.

☐ Verdadero

☐ Falso

Herramienta de trabajo: pauta de observación de una conversación

Se usa sobre una conversación concreta, elegida al azar dentro del canal, y se rellena mientras se lee o inmediatamente después. No puntúa a la persona: describe qué recibió el cliente y con qué evidencia. La última fila es un ejemplo ficticio cumplimentado.

Modelo de pauta para mostrador, teléfono, WhatsApp y correo. Ejemplo ficticio, no una conversación real.

Criterio	Qué se observa	Evidencia aceptable	Qué no se puntúa
Claridad	El cliente puede repetir qué se le dijo y qué falta	Reformulación corregida o resumen escrito	Que el cliente asienta o se despida contento
Precisión	Producto, stock, precio y plazo tienen comprobación	Referencia en historial, consulta de stock, presupuesto	La seguridad con la que se afirma
Continuidad	El caso sigue sin que el cliente repita datos	Pendiente único con dueño y fecha	Que el cliente no haya vuelto a llamar
Compromiso	Lo prometido está registrado y se cumplió	Registro y entrega cotejada	La amabilidad al prometer
Asesoramiento	La recomendación se sostiene en ficha o especialista	Ficha consultada o consulta registrada	Que la solución gustara al cliente

Criterio	Qué se observa	Evidencia aceptable	Qué no se puntúa
Derivación	Se escaló cuando el caso lo pedía	Consulta con fecha y respuesta	La rapidez con que se derivó
Ejemplo (ficticio)	WhatsApp 14/10, 18:42, cliente profesional	Prometida hora sin consulta de stock; sin pendiente	No se valora el tono del mensaje

> **Cómo usarla**
>
> Antes de usar la pauta, acuerda con el equipo qué se observa y para qué. Después de usarla, comparte la evidencia con la persona que atendió y acordad una sola corrección concreta. Una pauta que se rellena y no se comenta solo produce desconfianza.

Repaso activo

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

10. Memoria: criterio y evidencia

Empareja cada criterio de la pauta con la evidencia que lo demuestra.

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

11. Tarjetas de repaso rápido

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

12. Chequeo: supervisar con criterios, no con reloj

Para dominar este tema

Supervisar la atención es elegir una muestra, leerla con cuatro criterios y comprobar lo que se afirmó. El encargado que hace esto deja de perseguir errores por el pasillo y

empieza a tener evidencia: sabe qué conversaciones se cerraron, qué promesas quedaron escritas y qué dudas necesitan a un especialista.

La regla que resume la lección: **se observa el resultado, se comprueba la afirmación y se registra el compromiso**. El minuto por cliente no aparece en ninguna de las tres. Si mañana te piden una valoración del servicio, no entregues una media de tiempos: entrega tres conversaciones leídas, lo que se corrigió y qué se acordó con el equipo.

- Fuente interna: «Recibir al cliente y entender su necesidad» (OA 28454), para la secuencia de entrevista que se supervisa.
- Fuente interna: «Atender por WhatsApp sin perder el encargo» (28455) y «Responder por correo con claridad» (28471), para acuse, resumen y confirmación.
- Fuente interna: «Seguimiento y relevo de conversaciones» (28473), para los datos del pendiente y el traspaso.
- Fuente interna: «Investigar la causa antes de prometer» (28502), para no dar por buena una recomendación sin comprobación.
- Los nombres, horas, importes y conversaciones marcados como ficticios son supuestos didácticos; no son datos de la empresa.

Para mirarlo de otra manera

El revisor de obra no cronometra a los albañiles

Un jefe de obra revisa el parte: qué se ha ejecutado, con qué material, qué queda y qué se ha corregido. No se planta con un cronómetro a medir cuánto tarda cada oficial en colocar un ladrillo, porque dos paredes distintas no se comparan por minutos. El encargado hace lo mismo con las conversaciones: revisa el resultado y la evidencia, y usa el tiempo para organizar el turno.

> **La prueba del parte**
>
> Si no puedes describir qué recibió el cliente y con qué prueba, todavía no has observado: has tenido una impresión.

Observar tres conversaciones en veinte minutos

1. Elige una conversación cerrada de cada canal, al azar entre las del día anterior.
2. Lee solo los hechos: qué pidió el cliente, qué se afirmó, qué se prometió y qué se entregó.
3. Marca cada afirmación y busca su comprobación en el historial, el stock o la ficha.
4. Anota una sola corrección por conversación, la que más riesgo evita.
5. Comenta la evidencia con quien atendió y acordad cómo se verifica la próxima vez.

Veinte minutos bien empleados valen más que una semana de vigilancia difusa. Si al leer no encuentras la comprobación de una afirmación, ya has encontrado el hallazgo: el problema no es la persona, es que la tienda no tiene el dato a mano.

Otro caso: el correo de la comunidad

Una comunidad escribe el lunes pidiendo presupuesto para pintar la fachada. El miércoles nadie ha respondido. Al revisar la conversación, el encargado no encuentra ni acuse ni pendiente: el correo entró en una bandeja que solo mira una persona que estaba de descanso. La corrección no es «responder más rápido», sino asignar el canal a un turno concreto y registrar el acuse con la siguiente acción. En la pauta queda claridad (no hubo acuse), continuidad (sin dueño) y compromiso (ninguno registrado).

Referencia curricular

Materia:	Dirección de tienda · Encargado de sucursal

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

https://pinturasespecializadas.lumbre.lat/object/supervisar-la-calidad-de-atencion-en-todos-los-canales