

L U M B R E



La queja es un regalo (envuelto en gritos)

Materia: Servicio y experiencia del cliente

24/10/2026

Antes de empezar

La queja de un cliente enojado es la mejor señal que puedes recibir: esa persona todavía no te ha soltado. Este objeto entrega el método de recuperación de servicio — Escuchar, Disculpar, Solucionar, Agradecer (LAST) — con ejemplos de la clínica dental y la ferretería, la compensación proporcional sin humillar al equipo, y el límite que sostienes cuando el cliente cruza hacia la agresión. Porque una queja bien atada genera más lealtad que un cliente que nunca tuvo problema.

QUÉ APRENDERÁS

- Aplicar escuchar-disculpar-solucionar-agradecer y decidir compensación proporcional sin humillar al equipo.

La paciente que gritó en la recepción



La queja envuelta en gritos sigue siendo un regalo: información gratis sobre lo que estás haciendo mal.

Marta llegó a la clínica dental de Querétaro un lunes a las 9 de la mañana con la voz alzada. Llevaba tres semanas con un dolor en la muela que le habían tratado dos veces sin resolver, y esa mañana le dijeron que el doctor no estaba porque «salió a un curso». Le gritó a la recepcionista, le dijo «ineficientes» a Beto cuando salió a ver qué pasaba, y cerró con «ya no vuelvo, y voy a contarle a todo el mundo».

Beto hizo algo que no había hecho antes: no se defendió, no interrumpió, no dijo «el doctor está en un curso porque lo programamos hace meses». La escuchó completa — dos minutos y medio de queja sin cortarla. Después dijo: «Tienes razón en estar

molesta. Te tratamos dos veces y seguimos sin resolverte el dolor, y hoy no encontramos a quien pueda ayudarte. Eso no debió pasar.» No fue una disculpa vacía — nombró exactamente qué había fallado.

En ese momento podían pasar dos cosas: que Marta se calmara o que siguiera igual. Se calmó un poco — no del todo. Beto la acompañó a una sala aparte, le ofreció agua, y le propuso: «Te llamo hoy mismo con dos opciones: o te atiende el doctor en cuanto regrese mañana a primera hora — le voy a guardar el primer espacio—, o te refiero a un colega de confianza hoy en la tarde. Sin costo adicional por esto. Y quiero que sepas que vamos a revisar por qué las dos primeras citas no resolvieron.»

Marta eligió la segunda opción. Salió de la clínica todavía seria, pero sin gritar. Le llamaron esa tarde para confirmar la referencia, y al día siguiente el doctor la llamó personalmente para saber cómo le había ido. Volvió a la clínica cuatro meses después — no por esa muela, que ya estaba resuelta— sino por una limpieza y para llevar a su hermana.

Lo que Beto hizo esa mañana no fue «ser simpático». Fue aplicar un método que puede aprenderse: LAST — Escuchar, Disculpar, Solucionar, Agradecer.

El método LAST aplicado a PyMEs

E • Escuchar — dejar que el cliente termine, sin cortar, sin defender, sin anticipar la respuesta. El enojo tiene una curva: si lo interrumpes, sube; si lo dejas salir, baja. Señal de que puedes pasar al siguiente paso: cuando el cliente baja el volumen o hace una pausa para respirar.

A • Adecuar la disculpa — no un «perdón por las molestias» vacío. Nombrar qué falló, específicamente: «no debió pasar que te tratáramos dos veces sin resolver» es una disculpa; «siento la incomodidad» no lo es.

S • Solucionar — dar opciones, no una sola. «Puedo hacer X o Y — cuál te funciona mejor». La solución incluye tiempos concretos: no «luego te hablo», sino «te llamo hoy antes de las 5».

T • Agradecer — «gracias por decírmelo; si no hubieras reclamado, no habríamos visto esto». El cliente que se va sin quejarte te regresa dinero; el que te avisa te da la oportunidad de retenerlo.

El método no es sumisión: es estructura para que el equipo no se paralice ni reviente con el cliente.

La compensación proporcional: cuánto dar y por qué. El error más caro en PyMEs es la compensación reactiva — dar algo grande para que el cliente se vaya rápido. Eso

entrena a los clientes a reclamar con más fuerza la próxima vez, y erosiona el margen sin discriminar casos.

Regla simple: **compensar el daño directo, no el enojo**. El daño directo tiene tres fuentes: costo que el cliente incurrió por tu falla (transporte a otra clínica, repuesto que compró afuera), tiempo perdido (la cita que no sirvió), y la molestia real (no el capricho). En la ferretería de Tijuana, cuando llegaba tarde una refacción y el cliente había tenido que parar la máquina, compensaban el tiempo de paro con un descuento en la siguiente compra — no con devolución de la pieza. El descuento proporcional al daño directo se siente justo; la compensación excesiva se siente a culpa.

Los cuatro tipos de queja y cómo responder a cada una

Tipo	Cómo suena	Qué necesita el cliente	Tu primera acción
Legítima	«Me prometiste X y pasó Y»	Reconocimiento + solución real	Aplicar LAST completo, con disculpa específica
Ambigua	«No estoy satisfecho» (sin detalle)	Que le ayudes a concretar	Preguntar: «ayúdame a entender qué pasó exactamente»
Emocional sin daño	Está enojado pero no hubo falla tuya	Ser escuchado, no compensado	Escuchar + validar emoción; no ceder ante lo que no debes
Abusiva	Amenaza, insulto, exigencia desproporcionada	Un límite claro y firme	Nombrar el límite: «quiero ayudarte, con este tono no puedo»

El límite con clientes agresivos: cuidar al equipo antes que la venta. Este es el punto que más les cuesta a los dueños de PyME — porque la tentación de «aguantar» para no perder al cliente es enorme, y el costo de sostenerlo se transfiere al equipo.

Regla clara: **el cliente puede estar enojado; no puede insultar**. Un cliente que grita es un cliente que necesita método; un cliente que humilla es un cliente que está cruzando una línea. En la clínica dental, cuando Marta dijo «ineficientes» dirigido a la recepcionista — no a la situación, sino a la persona—, Beto intervino: «Entiendo que estés muy molesta, y quiero resolver esto contigo. Si seguimos hablando, es sobre cómo te ayudamos, no sobre las personas. ¿Cómo prefieres continuar?» No fue una amenaza; fue un límite dicho con respeto.

El equipo necesita permiso explícito del dueño para poner ese límite. Sin ese permiso, la recepcionista se queda con el insulto, y la acumulación de situaciones así es lo que quema a la gente buena. Doña Rocío en la ferretería escribió la regla en el protocolo: «Si el cliente usa palabras ofensivas contra alguien del equipo, se pone el límite una vez. Si persiste, se cierra la conversación con educación y lo atiende otro día otra persona o el mismo dueño.» Ninguna venta vale lo que cuesta una persona humillada.

1. Clasifica cada acción según el paso del método LAST al que corresponde:**Elementos:**

- Dejar que el cliente termine sin interrumpir, aunque ya sepas la respuesta
- «Tienes razón en estar molesta — no debió pasar que te diéramos dos citas sin resolver»
- «Te ofrezco dos opciones: te llamo hoy antes de las 5, o te refiero a un colega mañana»
- «Gracias por decírmelo; si no hubieras reclamado, no habríamos detectado esto»
- No defender la programación del doctor aunque suene a que tienes razón
- Nombrar qué falló específicamente, no pedir «perdón por la molestia»

Escuchar	. . .
Disculpar	. . .
Solucionar	. . .
Agradecer	. . .

2. Un cliente te escribe enojado porque un pedido llegó dañado y lo necesita mañana para una obra. Su tono es fuerte, pero el reclamo es legítimo. Tu primera respuesta debe ser:

- ☐ Explicar por qué llegó dañado: «el transportista maneja así, no depende de nosotros»
- ☐ Disculpar con nombre del daño, ofrecer dos soluciones con tiempo concreto («repongo hoy y llega mañana temprano, o te llevo yo a la obra en 3 horas»), y agradecer que te avisó
- ☐ Pedirle que envíe fotos y número de guía para iniciar una reclamación con la aseguradora
- ☐ Darle un descuento grande en la siguiente compra para compensar la molestia

3. Un cliente que se queja con mucha fuerza y exige compensación grande siempre debe recibir esa compensación para no perderlo.

- ☐ Verdadero
- ☐ Falso

El cliente que se queja todavía está contigo. El que se fue sin decirte nada ya te soltó — y no te dio la oportunidad de arreglarlo.

— Lumbre · Empresa

4. Piensa en la última queja que recibiste — de un cliente, un vecino, alguien cercano. ¿La escuchaste completa sin defenderte? ¿Nombraste qué había fallado específicamente, o pediste «perdón por la molestia»? ¿Diste opciones con plazo concreto? ¿Le agradeciste que te avisó? Ahora prepara tu versión del LAST para tu negocio: escribe en una hoja las frases que usarías en cada paso con tus clientes reales. Prácticalo con una persona del equipo antes de que llegue la próxima queja. El método no se aprende leyéndolo: se aprende ensayándolo una vez antes de la situación real.

Para dominar este tema

Lo esencial que debes saber

- LAST: escuchar completo, disculpar con nombre, solucionar con plazo, agradecer.
- Compensar el daño directo, no el volumen del enojo.
- El equipo necesita permiso explícito del dueño para poner el límite.

Cómo practicarlo en tu operación

- Escribir las cuatro frases LAST con el tono de tu negocio.
- Ensayar el límite con clientes agresivos antes de que ocurra.
- Revisar quejas recurrentes: si algo falla siempre, arreglar el sistema.

Errores que cuestan clientes

- Explicar por qué pasó en lugar de disculpar y resolver.
- Ceder ante la queja más ruidosa y entrenar escalamiento.
- Dejar que el equipo cargue solo con los insultos sin límite.

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN
LUMBRE

5. Recuperación de servicio



Después de la queja de Marta, Beto y Andrea — los de la clínica dental— revisaron por qué dos citas no habían resuelto el dolor. Encontraron que el protocolo de seguimiento post-tratamiento no existía: nadie llamaba a los tres días para preguntar cómo iba.

Instalaron esa llamada — costo cero, diez minutos del equipo. En los seis meses siguientes, las quejas por tratamientos que «no funcionaron» bajaron a la mitad. La queja de Marta había señalado un hueco que la clínica no veía. Cada queja señala algo real. Recuperar el servicio no es calmar al cliente: es usar lo que él te señaló para arreglar lo que estaba roto.

Referencia curricular

Materia:	Servicio y experiencia del cliente
-----------------	------------------------------------

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



<https://marketing.lumbre.lat/object/emp-ser-c19-m04-0a01>

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat