

Material Imprimible

Curso Gestión comercial para emprendimientos  
gastronómicos

Módulo Comunicación, gestión y calidad

**Contenidos:**

- Cuatro acuerdos toltecas y comunicación asertiva
- Gestión de la calidad en los emprendimientos gastronómicos
- Clientes internos y clientes externos
- Condiciones necesarias para brindar un buen servicio
- La importancia de la comunicación en la restauración
- La escucha activa, la indumentaria y apariencia personal de los mozos y camareros
- Gestión de quejas y reclamos

## **Cuatro acuerdos toltecas y comunicación asertiva**

¿Por qué es fundamental hablar de la calidad de servicio y la atención al cliente en un curso de gestión comercial para emprendimientos gastronómicos? Veamos el siguiente ejemplo adaptado del libro “Marketing Turístico”, de Philip Kotler.

Un huésped llegó al restaurante de un establecimiento hotelero antes de la hora de cierre y se lo recibió con un “¿qué querés?”. Algo sorprendido, el cliente contestó que le gustaría pedir algo para cenar, y una voz huraña le informó al cliente que la cocina ya había cerrado. En ese momento, el huésped señaló el cartel que estaba contra la pared del hall del hotel, en donde decía que la cocina estaba abierta hasta las 23 horas, entonces el empleado le respondió “sí, pero entre que recojo la mesa y sirvo la comida, ya serán las 23 horas, y entonces debemos cerrar”.

El huésped se fue y se dirigió al restaurante de otro hotel, que se ubicaba a dos cuadras de su alojamiento. Este pudo cenar y al otro día realizó el *check out* adelantado, para ir a alojarse al hotel donde había cenado la noche anterior.

Como reflexión podemos preguntarnos... ¿Por qué se trató a este huésped de manera tan desconsiderada? Quizá porque el empleado deseaba salir pronto, porque se sentía mal, porque tenía problemas familiares...

Pero lo que sucedió realmente es que en una ocasión, el empleado atendió a un huésped justo antes de la hora de cierre, por lo que tuvo que trabajar hasta las 24 horas, y en lugar de recibir el agradecimiento del dueño por su actitud con el cliente, recibió una recriminación por hacer horas extras, que como no estaban acordadas, no se las pagaron. En base a esta experiencia, el empleado optó por no atender al cliente y no someterse a los retos del dueño. Lo que el dueño nunca se va a enterar es de por qué en el largo plazo su emprendimiento va a sufrir una pérdida importante de clientes y de dinero.

Entonces, planteada esta reflexión, recordamos que hace algún tiempo nos encontramos con un libro denominado “Los 4 acuerdos tolteca”, de Miguel Ángel Ruiz Macías, en donde se presentan los cuatro acuerdos que los toltecas utilizan como máximas en sus vidas y que sintetizan perfectamente las condiciones necesarias para que un establecimiento gastronómico sea atendido de manera cordial, brindando un clima de hospitalidad, que se traducirá en mayores ventas y mayor fidelización de los clientes.

Los acuerdos toltecas son:

- "Sé impecable con tus palabras"

- "No te tomes nada personalmente"
- "No hagas suposiciones"
- "Haz siempre lo máximo que puedas"

Como mencionamos, el primer acuerdo es "sé impecable con tus palabras". Este acuerdo, que es el más importante y también el más difícil de cumplir, intenta que cada uno de nosotros utilice las palabras apropiadamente. Consideremos las relaciones humanas a diario, e imaginemos cuántas veces nos expresamos de manera incorrecta, o a veces hasta agresiva, los unos a los otros con nuestras palabras. Ser impecable con nuestras propias palabras es vital para relacionarnos con los clientes, en especial de un restaurante, ya que de esta forma hablaremos de manera clara favoreciendo la comunicación con el cliente.

"No te tomes nada personalmente" es el segundo acuerdo. Respecto a la opinión ajena, para bien o para mal, mejor no depender de ella. El motivo de que estemos atrapados es lo que llamamos "la importancia personal", y esta es la expresión máxima del egoísmo, porque consideramos que todo gira a nuestro alrededor. Durante el periodo de nuestra educación aprendimos a tomarnos todas las cosas de forma personal. Creemos que somos responsables de todo. ¡Yo, yo, yo y siempre yo! Nada de lo que los demás hacen es por nosotros, sino que lo hacen por ellos mismos. Todos vivimos en nuestro propio mundo, en nuestra propia mente; los demás están en un mundo completamente distinto de aquel en que vive cada uno de nosotros.

Cuando nos tomamos personalmente lo que alguien nos dice, suponemos que sabe lo que hay en nuestro mundo e intentamos imponérselo por encima del suyo. Imaginemos que un cliente ingresa al restaurante con sus emociones, por ejemplo, si viene molesto porque ha perdido un vuelo: cualquier inconveniente en el servicio dará lugar a aumentar dicha emoción. Por eso, no tomarnos personalmente nada de lo que haga un cliente durante su estadía, nos evitará una gran cantidad de conflictos.

Como una extensión del anterior, el tercer acuerdo nos recomienda "no hagas suposiciones", dado que tendemos a hacer suposiciones sobre todo. El problema es que, al hacerlo, creemos que lo que suponemos es cierto, juraríamos que es real. Hacemos suposiciones sobre lo que los demás hacen o piensan, y después los culpamos y reaccionamos. Este es el motivo por el que siempre que hacemos suposiciones, nos buscamos problemas. Hacemos una suposición, comprendemos las cosas mal, nos lo

tomamos personalmente, y acabamos haciendo un gran drama de nada. Por dicho motivo, para una excelente atención, debemos romper con ese círculo vicioso.

El cuarto y último acuerdo expresa “haz siempre lo máximo que puedas”, es decir, dar nuestro mayor esfuerzo en todo momento con cada cliente.

Los cuatro acuerdos toltecas nos dan la base para lo que se denomina “la comunicación asertiva”.

La asertividad es una forma de comunicación en el que la persona tiene la capacidad para expresar o transmitir lo que se quiere, lo que se piensa o lo que se siente, sin incomodar, agredir o herir los sentimientos de la otra persona. Es decir, es un punto de equilibrio entre no agredir y no someterse.

Al recibir un reclamo, podemos responder de maneras diferentes: nos enojamos más que el cliente o evitamos el problema escapando o ignorándolo en vez de resolverlo.

Las ventajas de la conducta asertiva son las siguientes:

- Nos permite lograr los objetivos en una situación de conflicto
- Nos otorga mayor confianza en nosotros mismos y nos genera mayor confianza en los demás
- Nos proporciona mayor autocontrol y responsabilidad frente a nosotros mismos
- Nos permite ahorrar tiempo y energía
- Nos da mayores posibilidades de que se satisfagan las necesidades de todas las partes

## **Clientes internos y clientes externos**

En este nuevo enfoque organizacional orientado a la gestión de la calidad, primeramente hay que diferenciar a los dos tipos de clientes que operan con la organización. Ellos son los clientes internos y los clientes externos.

Los clientes internos son los empleados y colaboradores que pertenecen a la organización, es decir, quienes brindan el servicio, mientras que a los clientes que disfrutan de los servicios que brinda el establecimiento los llamaremos clientes externos.

Asimismo, hay que tener en cuenta que para satisfacer al cliente externo, es requisito que se satisfaga al cliente interno.

Como observaremos más adelante, un buen número de las quejas de un restaurante se dan por la falta de comunicación o desprolijidades entre los distintos colaboradores del establecimiento.

Un cliente satisfecho comentará entre sus conocidos y amigos el buen servicio que recibió en el establecimiento gastronómico. Un cliente insatisfecho, por su lado, lo hará con un número mayor de personas. A esta premisa se suma que hoy en día estos comentarios se viralizan en las redes sociales, al punto extremo de que un cliente que esté almorzando en un restaurante en donde hay demora, posiblemente aparezca en Facebook un comentario como “increíble la demora en este restaurante”, enterándose todos sus contactos de la situación por las redes sociales.

El cliente que llega a un emprendimiento gastronómico, acude generalmente por dos motivos: por trabajo y/o por placer, por lo que nuestra misión será brindarle una experiencia gastronómica memorable. ¿Qué es una experiencia memorable? Es aquella vivencia que se experimenta a través de nuestros sentidos y que es digna de ser recordada... ¡o no!

### **Condiciones necesarias para brindar un buen servicio**

¿Cuándo hablamos de calidad de atención? Un servicio es de **calidad** cuando cubre las expectativas, brinda satisfacción al cliente, está estandarizado y posee una política resolución de reclamos y quejas.

Esto tiene sus ventajas:

- Ayuda fidelizar a los clientes
- Actúa como medio de promoción de la empresa
- Genera una ventaja competitiva respecto de la competencia
- Evita costos para subsanar los errores

La actividad gastronómica no es ajena a los cambios como la globalización y las nuevas tecnologías, sino más bien que se nota una tendencia a aceptar y adaptarse rápidamente a los mismos.

Esto da lugar a un nuevo cliente que:

- Es impaciente, ya que el ritmo de vida actual, sobre todo el que se da en las grandes ciudades, se desarrolla cada vez a más velocidad, lo que resulta que el nuevo cliente quiera todo para ya. Y tiene razón en querer todo para ya, porque relativamente el cliente se encuentra poco tiempo en nuestra empresa, por lo que si tardamos mucho en resolverle un problema, posiblemente ya haya terminado de comer.
- Asimismo, busca una buena relación entre precio y calidad, es decir, que está dispuesto a pagar un poco más siempre y cuando perciba que el servicio es excelente.
- No es tan fácil de fidelizar por parte de la empresa gastronómica, pero sí por parte de las personas que trabajan en la organización. Es decir, que si A lo conquista con la forma en que atiende, posiblemente repita la compra en la empresa siguiendo a este colaborador, y si A se va a trabajar con la competencia, la persona seguirá a A.

A su vez, podemos decir que este nuevo cliente tiene otras características:

- Es más consciente de sus derechos a recibir un buen servicio, ya no tratamos con clientela pasiva. En criollo... es un cliente que se queja
- Cada vez hay mayor cantidad de oferta gastronómica, por lo que cada vez debemos estar más capacitados para diferenciarnos de los competidores y ser más competitivos.
- Está conectado a uno o más dispositivos tecnológicos, desde que elige el lugar hasta que se sienta a comer. En esta instancia recibimos el *feedback* de nuestra atención al cliente a través de las redes sociales y de otros portales para específicos, como TripAdvisor, por lo que gestionar la calidad en un restaurante es muy sencillo, se trata de hacer las cosas bien y dar satisfacción al cliente.

¿Cómo gestionamos la calidad? Se trata de hacer las cosas bien y dar satisfacción, en este caso, al cliente, mediante las actitudes como sonreír, llamar al cliente por su nombre y por sobre todo, ser amables y corteses.

Cuando acudimos a un restaurante, sabemos lo que esperamos. Supongamos que realizamos una salida familiar a un restaurante, esperamos que no haya problemas con las reservas, un salón ordenado y bien decorado, mesas cómodas y limpias, baño limpio y en condiciones, mozos cordiales, y por supuesto, que la comida esté exquisita.

Pero cuánto mejor nos sentiríamos si además, en la mesa, encontráramos una tarjeta personalizada indicando que esa es la mesa que nos corresponde, y si fuéramos habitués de ese restaurante, cómo nos sorprendería una notita que diga “sea nuevamente bienvenido Señor Carlos”. Fíjense cómo una simple palabra agrega todo un valor. El ser tenido en cuenta en forma diferente, no como uno más.

Esto nos lleva a trabajar específicamente en el concepto de *strokes*, más conocido como “atención personalizada”. ¿Saben a qué nos referimos? Al hablar de atención personalizada aludimos al conjunto de formas de comunicación por el que se generan vínculos entre el cliente y la empresa en un contexto de privacidad que satisfacen plenamente las necesidades del primero y que requiere de quien la brinda la profunda convicción de asumir actitudes de servicio en forma permanente.

En gastronomía, la **atención personalizada** se resume a todas aquellas personas que estén comprometidos en brindar el servicio: los propietarios de restaurantes y bares, maîtres, jefes de rango, entre otros, y en la que debe primar que se sonría con ánimo entusiasta y no a la espera de una propina, donde no se empuje al cliente a dejar rápidamente el lugar “porque usted ya terminó y hay mucha gente esperando”.

En resumen, lo importante es adaptar nuestra forma de brindar la atención al cliente a nuestra propia personalidad y a las circunstancias concretas de esa situación. Esto significa que no debemos estar adoptando posturas “forzadas”, sino todo lo contrario: debemos ser sinceros, espontáneos, francos y por sobre todo, naturales.

Además es importante no ser adulador ni demostrar segundas intenciones, es decir, pensar en la propina que nos puede llegar a dejar cada cliente.

Es fundamental concentrar la atención en aspectos que sean importantes para el cliente. Todas las personas dan señales que nos indican qué es lo importante para él y para ella. Tengamos en cuenta la forma de vestir, de hablar, su nacionalidad y, con ello, obviamente, su idiosincrasia. Traducido, significa que no debemos apresurarnos a replicar y, por el contrario, tenemos que escuchar al cliente atentamente.

Aún si se trata de una mesa grande de un grupo, trataremos a cada cliente individualmente en todos los momentos que nos sea posible. Esto se logra estableciendo contacto visual con cada uno de ellos.

Las cualidades que se deben desarrollar para brindar un buen servicio son, entre otras:

- Amabilidad y respeto en el trato con el cliente y con sus colegas
- Cordialidad y simpatía, aun cuando el estado de ánimo no sea el más positivo

- Atención y memoria, para conocer y recordar los gustos del visitante y su nombre

Otras competencias que deseamos que desarrollen los colaboradores son:

- Eficacia y diligencia, para hacer las cosas bien y con rapidez
- Discreción acerca de los comentarios que escucha o recibe durante su tarea
- Vocación de servicio, que implica el gusto y la predisposición por satisfacer al otro

Entre algunos de los enemigos que encontramos y que atentan contra el buen profesional están:

- la apatía
- el desgano
- el aburrimiento
- la rutina

Contra eso, habrá que redescubrir la vocación día a día, encontrarle otros matices, nuevas facetas.

Hoy en día las empresas no solo buscan gente que genere ideas, sino que además, sepan venderlas. Buscan que su personal no sea conformista, que tenga iniciativa, que definan sus prioridades de trabajo, se concentren en ellas y así puedan administrar eficazmente su tiempo. Y aunque nos cueste creerlo, buscan gente que manifieste su desacuerdo y su opinión, y que se haga cargo de los problemas hasta encontrarles solución.

### **La importancia de la comunicación en la restauración**

Cada vez que nos acercamos a atender a un cliente, realizamos un proceso de comunicación bidireccional.

Un proceso de comunicación de cualquier índole y usando cualquier tecnología, podría resumirse de la siguiente manera:

- El emisor es quien envía el mensaje
- La codificación es la traducción de las ideas en símbolos o en un idioma amigable y entendible.
- El mensaje, por su parte, es el contenido de la información
- El canal es el medio de comunicación utilizado para difundir el mensaje.
- La decodificación es la interpretación y traducción del mensaje para que la información tenga sentido.

- El receptor, por su lado, es quien recibe el mensaje
- El ruido es toda actividad que genere una mala interpretación del mensaje, es decir, es una distorsión
- La retroalimentación es el retorno de la comunicación, que puede ser positivo o negativo.
- Y el contexto o momento y circunstancia en que se produce la transmisión del mensaje, teniendo en cuenta que la situación material, o sea, el espacio geográfico, comodidades, etc. de la situación de encuentro, condiciona la comunicación

Nos comunicamos con el nuevo cliente mediante la comunicación verbal y la comunicación no verbal, o gestual. Actualmente, sería redundante decir que las comunicaciones son importantes. Sin embargo, las organizaciones siguen padeciendo dificultades para llevar adelante comunicaciones efectivas. La tecnología facilita las comunicaciones desde lo instrumental, pero cuando se trata de dos personas, parece no ser del todo eficiente.

La **comunicación** es la transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de contacto con los demás a través de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores.

La comunicación verbal es aquella que se transmite a través de las palabras y en ocasiones puede tener cierta ambigüedad, lo que provoca que haya diferencia de interpretación entre el emisor y el receptor.

En el **lenguaje verbal** hay que prestar atención tanto a las preguntas que se formulan como a los comentarios que se hacen, por lo que podemos decir que el elemento fundamental en el lenguaje verbal lo constituye la voz.

Frente a los comportamientos tenemos distintos modos del habla y distintos sonidos. Una misma persona no habla de la misma manera con su familia que frente al jefe o frente a alguien que se quiere seducir. O sea, que siempre tiene, desde el punto de vista vocal sonoro, del manejo y también del modo, algunas características diferenciales. Todo esto engloba, de cualquier manera, una identidad vocal: hace a una personalidad de la voz.

La personalidad de la voz es el timbre, no es solamente la capacidad de proyección de la voz, sino es cómo trata de enseñar, lo que quiere enseñar desde el punto de vista de lo

atractivo en cuanto a las formas. Se habla, se canta, se gime, se humilla, se ama, se condena, se mata, se recita, se devuelve, se acaricia. Todo esto puede hacer la voz.

En todos los actos de la vida está la voz como mediadora insustituible, como artificio insuperable. En todos los verbos, las acciones, cabe su poder, su fuerza, su mística indefectiblemente.

Como dijimos, la otra característica particular del lenguaje verbal es la ambigüedad. Si nosotros les dijéramos que piensen en la imagen que les trae a la cabeza la palabra “radio”, nos asombraríamos de la variedad de respuestas que obtendríamos.

Por ejemplo, algunos de ustedes pensarían en el elemento químico radiactivo de número atómico 88, cuyo símbolo es Ra. Otros se enfocarían en la geometría y pensarían en el segmento lineal que une el centro del círculo con la circunferencia. Algunos otros pensarían en la anatomía de nuestro cuerpo y relacionarían a la palabra radio con el hueso contiguo al cúbito, un poco más corto y situado en posición inferior a él, y con el que forma el antebrazo, y la mayoría se haría la imagen mental del aparato empleado en radiotelegrafía y radiotelefonía para producir y enviar las ondas portadoras de señales o de sonidos.

Cuatro imágenes para la misma palabra, por lo que si para aquellos que hablamos el español como lengua madre nos resulta ambiguo el idioma, imagínense para un cliente que provenga de China o Alemania y quiera hacer el pedido de su comida.

Para ello se recomienda que para evitar la ambigüedad en la comunicación verbal intentemos utilizar frases simples y cortas y hablar sin tecnicismos, salvo que el receptor así lo requiera.

El **lenguaje no verbal**, por su parte, es aquel en donde no expresamos con palabras mediante la voz, pero que transfiere información al receptor.

Asimismo podemos decir que son los gestos y movimientos que empleamos muchas veces inconscientemente cuando mantenemos una conversación con alguien. También las posturas que adoptamos durante la conversación transmiten mensajes al receptor que pueden ser interpretados como enfado, alegría, indiferencia, pena, y que a veces pueden contradecir lo que estamos diciendo con las palabras.

Es muy importante transmitir con los gestos una actitud de servicio, estar atento, receptivo, cortés, cuidar las posturas, y prestar atención a la mímica.

Con el fin de conseguir un mejor uso del lenguaje no verbal, hay que dejar a un lado los posibles problemas personales, controlar las emociones y los impulsos, procurando que

los gestos parezcan naturales, espontáneos, nunca forzados y hacer un buen uso de la sonrisa, pues esta es un arma contra la agresividad y favorece la comunicación.

En el primer contacto, una cara amable y sonriente siempre es gratificante, teniendo presente además que en el caso de los empleados de un restaurante, no solo son los representantes del establecimiento, sino “su cara visible”, ya que rara vez el cliente toma contacto con el personal jerárquico de la misma.

A continuación veremos algunos gestos de las manos que nos pueden dar algunos indicios sobre nuestro interlocutor:

- La forma de estrechar la mano es el primer indicio. La mano fuerte y decidida, sin llegar al apretón, se distingue claramente del síndrome de “la mano de pescado” o mano lánguida. Asimismo, quien no puede sostener la mirada puede ser por timidez, pero también puede denotar falsedad, inseguridad o escaso interés en el interlocutor
- Exhibir las palmas de las manos se asocia, generalmente, a la verdad.
- Las manos con los dedos entrelazados expresa frustración, intento de disimular una actitud negativa.
- Caminar con las manos tomadas detrás de la espalda y el mentón levantado es símbolo de seguridad y superioridad
- Rascarse el cuello es incertidumbre
- Mover frenéticamente una pierna, replicar con los dedos o tocarse constantemente el pelo, denota nerviosismo.
- Frotarse las manos significa una expectativa positiva
- Las manos juntas, pero solo con los dedos en contacto, quiere decir seguridad y confianza en uno mismo.
- Taparse la boca con la mano indica que se está ocultando algo
- Ponerse los dedos en la boca significa que la persona se siente presionada.
- Apoyar la cabeza en la mano es símbolo de aburrimiento
- Y cruzarse de brazos y/o piernas es una forma de poner una barrera o protegerse de una situación desfavorable.

La posición espacial que se ocupa respecto a la otra persona revela gran cantidad de información. Llamamos a esto proxemia.

Si un cliente se dispone a formular un reclamo, el hecho de rozar suavemente su hombro con las yemas de los dedos acercándose a él para colocarse en ángulo recto, revela una

actitud receptiva que, sin duda, el pasajero va a agradecer, o que al menos, seguro atenuará la fuerza del reclamo. La aceptación de otra persona se indica en el lenguaje no verbal, tocando y disminuyendo la distancia entre las personas.

En cuanto al resto del cuerpo, es importante recordar que el cuerpo físico habla de nuestro estado interior. El lenguaje corporal denota las emociones y el estado de ánimo a través de la postura de nuestro cuerpo, es decir, que cuando cambia nuestro estado de ánimo, también lo hace nuestra corporalidad. Por ello debemos tomar conciencia de la posición de los brazos, las manos y el cuerpo, tanto nuestras como la de las personas que se nos acercan. Por ejemplo, los brazos cruzados indican un bloqueo del diálogo con la persona que se está conversando, así como las manos abiertas denotan sinceridad.

A modo de reflexión personal podemos preguntarnos... ¿Cómo habla nuestro cuerpo cuando atendemos a un cliente? La respuesta es a través de la cara, y en particular, de los gestos que realizamos con ella, ya que transmitimos una gran cantidad de información.

Dentro de las expresiones faciales es para destacar el análisis de la sonrisa, ya que esta, si es genuina, transmite confianza. Asimismo, es esencial la mirada. Dicen los refranes que los ojos son la ventana del alma. El origen de ello es que a través de la mirada transmitimos nuestros sentimientos y también acompaña a nuestra comunicación verbal. Por dicho motivo es que se recomienda mirar directo a los ojos, ya que esquivar la mirada indica timidez, inseguridad y/o puede tomarse como un síntoma de engaño.

Es decir, mirar directo a los ojos produce la sensación de transparencia, aunque si es muy prolongada puede tomarse como desafiante. Bajar la mirada puede considerarse como un signo de sometimiento y esquivar la mirada denota timidez, falta de seguridad, aunque también puede crear la impresión de que no se está hablando con la verdad.

Ahora bien. Cuando se quiere establecer una buena comunicación, es necesario tener en cuenta los obstáculos con los que se puede encontrar el personal de un establecimiento gastronómico, y debe conocer cuáles son controlables y cuáles no.

Para favorecer la comunicación se recomienda:

- No utilizar anteojos oscuros, ya que el cliente no puede mirarnos a los ojos
- Utilizar un tono de voz adecuado, ni afónica, ni monótona o con falta de vocalización, y prestar atención a la modulación

- No hacer un uso desmesurado de las muletillas que conviertan el mensaje en poco preciso y aburrido, con falta de fluidez expositiva
- Usar las inflexiones adecuadas para subrayar determinados aspectos del lenguaje
- No comer chicle a la hora de brindar el servicio y evitar fumar en el horario de atención, ya que el olor a cigarrillo perdura y puede contaminar la comida
- Hablar lo suficientemente alto como para ser oído por todos
- No hablar demasiado rápido ni demasiado lento

Retomando a la comunicación verbal, vamos a decir que puede haber diferentes modos de decir las cosas, que favorecen u obstaculizan la comunicación. Veamos juntos algunos ejemplos.

En lugar de decir “tiene usted que disculparme”, es mejor decir “le ruego que me disculpe”.

En lugar de decir “no me ha entendido bien”, es más amable decir “seguramente me he explicado mal”.

Asimismo, no estaría bien decir “¿Usted lo dice en serio?” y, por el contrario, digamos “me preocupa lo que usted me está diciendo”.

No digamos “eso es imposible”, sino “disculpe, voy a verificarlo e inmediatamente le traeré una respuesta”.

En lugar de “sí, le voy a ser sincero”, digamos, “disculpe, esto no volverá a suceder”.

En vez de decir “y, a veces se atrasa...” es recomendable decir “le pido disculpas por la tardanza y le ofrezco...”

De igual forma, no digamos “no le puedo solucionar el problema porque no corresponde a mi área...” En su lugar digamos “entiendo su situación perfectamente, vamos a solucionarlo”.

“Tendrá usted que tener paciencia” no es una frase aceptable... digamos “voy a hacer todo lo que esté a mi alcance para responder en el tiempo que me lo solicita”.

Por último, jamás le digamos a un cliente “está equivocado”, y por el contrario digamos “permítame comprenderlo mejor, usted dice que...”

Otros obstáculos para la comunicación son:

- Estar distraídos por problemas personales o laborales que nos agobian en ese momento
- Estar cansados
- Una mesa grupal muy numerosa

Lo importante es no crear infelicidad al cliente. Esto se refiere a que solo se sugerirán necesidades que puedan satisfacerse. Por ejemplo, no se magnificarán las excelencias de una comida típica si se sabe que no tendrán ocasión de probarla.

### **La escucha activa, la indumentaria y apariencia personal de los mozos y camareros**

La única manera de poder conocer las necesidades del otro es mediante la práctica de la **escucha activa**, y esta se logra evitando interrumpir a la persona que se está expresando, demostrándole que se le está entendiendo el mensaje desde el punto de vista del que habla.

Debemos evitar el “síndrome del experto”, es decir, dar la respuesta al problema antes de que el protagonista lo cuente. No tenemos que contar “nuestra historia” cuando el otro es quien necesita ser escuchado, y tenemos que evitar ofrecer soluciones prematuras.

Por lo tanto, podemos resumir a la “escucha” en los siguientes aspectos:

- En primer lugar, mostrar empatía, dado que escuchar activamente las emociones de los demás es tratar de “ponernos en sus zapatos”, intentar entender lo que siente esa persona. Es decir, simplemente, que somos capaces de ponernos en su lugar, que no es lo mismo que aceptar ni estar de acuerdo con la posición del otro. Para demostrar esa actitud, usaremos frases como “entiendo lo que sientes”, “noto que...”
- En segundo lugar, parafrasear, que significa verificar o decir con las propias palabras lo que parece que el emisor acaba de decir. Este aspecto es muy importante en el proceso de escucha, ya que ayuda a comprender lo que el otro está diciendo y permite verificar si realmente se está entendiendo y no

malinterpretando lo que se dice. Un ejemplo de parafrasear puede ser “Entonces, según veo, lo que pasaba era que...”

- Por último, resumir. Mediante esta habilidad informamos a la otra persona de nuestro grado de comprensión o de la necesidad de mayor aclaración. Expresiones de resumen serían: “Si no te he entendido mal...”, “O sea, que lo que me estás diciendo es...”, “A ver si te he entendido bien...”

Como aprendimos anteriormente, los mozos y el personal de atención son la cara visible de nuestro establecimiento, y la actitud que ellos comuniquen habla en nombre de la empresa.

La indumentaria y la apariencia personal de las personas que trabajan en la organización también habla y genera una imagen de la misma. Por eso se recomienda poseer un aspecto cuidado, poseer la indumentaria en condiciones y, sobre todo, acorde a la tarea desempeñada.

Otro aspecto a considerar en el servicio de atención al cliente es el referido a la imagen, prolijidad y vestimenta personal.

Una de las más reconocidas consultoras laborales de Argentina, la licenciada Cristina Mejías, explica cuáles son aquellas normas en el vestir que facilitan la integración al mercado laboral: “la imagen del postulante tiene mucho que ver con la que la empresa quiere ofrecer de sí misma a la sociedad, y con la identificación del hombre con su trabajo. Sin entrar en juicio de valores, pues cada cual puede tener su opinión al respecto, es un hecho que el mundo de las empresas tiene una serie de pautas que son determinantes si queremos ingresar en su órbita. Cuando en los avisos en los que se solicita personal se alude a la buena presencia, se quiere decir que se espera que el postulante exhiba una apariencia adecuada al medio en el cual aspira a desenvolverse. La moda *shocking* muchas veces expresa una rebeldía escondida, que el que la usa no se atreve a manifestar de viva voz, quizá por timidez, pero está anticipando evidentes dificultades de adaptación. Nadie discute el derecho de una persona a vestirse como desea, sólo estamos señalando que esa actitud no facilitará su integración al mercado laboral.”

Es prudente entonces, que se internalice esta premisa: la imagen no solo es reflejo de la empresa a la que se representa, sino que también es la del país.

Cierto es que una presencia elegante y sobria por sí sola no es garantía de que alguien se desenvolverá en forma profesional, pero el efecto impacto del primer contacto con el cliente, la primera impresión, puede allanar el camino y brindar una sensación de confianza y aprobación, que por supuesto deberá ser complementada con una excelente calidad en la atención. A nadie le gusta tener que tratar con una persona que no cuida su aspecto, y el aspecto de cada uno de los guías es una extensión de la imagen que, como empresa, estamos dando a los clientes.

Por eso recomendamos:

- Buen aseo personal diario
- Uñas limpias
- Cabello limpio, cuidado y bien presentado
- Para los hombres, patillas, bigotes y barbas, en el caso de que los tengan, prolijamente recortados.
- Las mujeres, discretamente maquilladas.
- La vestimenta tiene que estar limpia, planchada, los colores bien conservados, adecuada al talle, sobria y pulcra
- El calzado debe estar limpio en el caso de zapatillas y lustrado en el caso de zapatos. Además se sugiere evitar el uso de ojotas o sandalias similares en formato, sobre todo en aquellos lugares con caminos de ripio y polvo
- No utilizar anteojos de sol al mantener contacto visual con el cliente
- No fumar ni mascar chicle

Si alguien demuestra que se cuida, esto se traduce en la percepción más general de que cuidará también lo que tiene a su cargo.

### **Gestión de quejas y reclamos**

A pesar de toda nuestra buena predisposición, imagen y pulcritud, puede suceder que alguno de nuestros clientes esté descontento. Veamos juntos cuáles son las quejas más usuales en un restaurante para luego aprender a manejarlas.

Según expresa el especialista Jesús Felipe Gallegos, los hechos que más molestan a un cliente en un restaurante son:

- La falta de higiene del personal
- Que el mozo o camarero “no nos mire”

- Las discusiones entre los distintos colaboradores
- Que le respondan “esta no es mi mesa”, si solicita algo a un mozo
- Que no lo reciban en la entrada
- El ritmo del servicio inadecuado
- Los ruidos
- La falta de limpieza en general
- El mobiliario incomodo
- Elaboración inadecuada de platos
- Materias primas de baja calidad para la elaboración de los platos
- Mala relación entre calidad y precio
- Que la oferta de la carta no esté disponible completamente.
- Que no haya intimidad
- Largas esperas entre los platos
- Desconocimiento de los platos por parte del personal.
- Olvidos de pedidos especificaciones de clientes por parte del personal.
- Que los mozos no sepan a quien corresponde cada plato.
- Montaje incorrecto de mesas

Y la lista sigue....

¿Sabes cuál es la diferencia entre quejas y reclamos? Cuando un cliente se queja, está expresando un disgusto en el trato recibido, por el trato de alguien o porque lo que recibió no lo satisface.

La **queja** es una oportunidad gratuita que nos ofrece el cliente de mejorar, de cambiar nuestra actitud y nuestra forma de hacer las cosas que no están acorde ni con sus expectativas ni con sus pretensiones. Cuando el cliente emite una queja, casi siempre hay un planteamiento amistoso, y lo que es más importante, todavía no lo hemos perdido. No obstante, la queja debe ser resuelta de manera inmediata, ya que es importante que el cliente perciba lo que se está haciendo por él. Asimismo, los problemas en esta instancia todavía tienen solución. Por ejemplo, “me gusta la carne más seca”.

La **reclamación**, en cambio, es una situación más grave. En este caso, el cliente está pidiendo, exigiendo algo a lo que cree tener derecho. Además, el cliente percibe al daño como algo personal, ya sea porque se trata de algo irreparable o porque ha provocado consecuencias negativas.

Cuando alguien del restaurante recibe una reclamación es que el cliente nos está pidiendo algo a cambio. En el mejor de los casos, que lo reciba un gerente o el propietario para exponer su disgusto, y en otros casos, está demandando un resarcimiento, como por ejemplo, que le devuelvan el dinero, que le otorguen un descuento, que no le cobren algún plato de lo consumido o simplemente que le den algo “extra” por el mal momento que ha pasado.

Para redondear:

- Con la queja, el cliente expone su disgusto con algunos de los aspectos del servicio que le brindamos. Por ejemplo, quejarse de que la comida está fría.
- Con el reclamo, el cliente nos exige algo a lo que cree tener derecho y no lo ha recibido en el servicio que le brindamos. Por ejemplo, le ofrecimos una habitación con frigobar y no había frigobar en la habitación.

A nadie le gustan ni las quejas ni los reclamos, pero lo que podemos rescatar es que deberían ser vistos como una oportunidad para mejorar, aprender y tener una segunda oportunidad de demostrar que las cosas pueden ser diferentes.

A su vez, podemos decir que es recomendable implementar un sistema de reclamos y sugerencias acorde a las particularidades de la empresa y de las características propias de la actividad que desarrolla.

Además es importante:

- Tomar el reclamo como una oportunidad de mejora y nunca como un problema personal
- Escuchar atentamente la queja, evitando interrumpir al cliente
- Pedir, en primer lugar, disculpas en nombre de la empresa
- Hacer preguntas que manifiesten interés y que permitan conocer en profundidad el problema
- Evitar culpar a otros recordando que la empresa, para el cliente, es una sola
- Ofrecer varias posibilidades de solución, permitiendo optar por la que el cliente considere más conveniente
- Prometer lo que pueda cumplirse, ser realista y honesto
- Mantener a su superior al tanto de los reclamos recibidos

Pero... ¿Cómo podemos atender las reclamaciones en el restaurante? Volviendo a considerar a Gallego, la respuesta a este interrogante es tan amplia como la lista de las quejas que hemos mencionado. Lo más importante es que el personal esté debidamente capacitado para saber cómo llevar adelante este tipo de situaciones.

Ante una queja o reclamación, el personal del restaurante debe tener en cuenta las siguientes actitudes frente al cliente:

- Mirar al cliente a los ojos
- Asentir ligeramente con la cabeza, demostrándole que escucha y lo entiende
- No tomarse el reclamo como algo personal
- Pedir disculpas en nombre del establecimiento
- Tener el poder suficiente como para ofrecerle un resarcimiento al cliente

Lo ideal es que la dirección disponga de un procedimiento operativo para llevar adelante los reclamos que abarque:

- ¿Quién lo recibe?
- ¿Cómo se recibe?
- ¿Qué datos hay que solicitar al cliente?
- ¿A quién se deriva para la solución?
- ¿A quién se informa del reclamo?
- ¿Cómo se efectúa el seguimiento?
- ¿Cómo se informa de los resultados al cliente?
- ¿Cómo se registran el reclamo y la solución?
- ¿Cómo se implementa la mejora?

Para esto es fundamental designar un responsable del proceso de tramitación y seguimiento.

El cliente de un restaurante, al retirarse, solo se lleva la factura por su consumición y la experiencia que, si es memorable, quedará en el recuerdo convirtiéndose en un cliente fiel que recomendará nuestro establecimiento a todos sus contactos personales y, por supuesto, virtuales. Es costumbre en los restaurantes que al entregar la cuenta se proporcione también una pequeña encuesta y/o cuestionario de tipo general, que sirve para medir la satisfacción del cliente. Esta puede ser entregada en formato papel o, en la

actualidad, dado el auge de la tecnología, se le entrega al comensal una Tablet en donde se encuentra la encuesta.

A modo de conclusión queremos expresar dos ideas. La primera es que en las empresas de gastronomía que se caracterizan por desarrollar un servicio de atención al cliente de calidad, se promueve esta cultura desde los dueños y/o propietarios de la organización, con diversas herramientas, como por ejemplo, la capacitación constante, la mejora continua y una clara política de resolución de quejas y reclamos.

La otra idea se trata de que a través de considerar las características en la atención al cliente, la empresa obtiene una diferencia, es decir, una ventaja competitiva frente a sus competidores. Como consecuencia de este accionar, la empresa fideliza a sus clientes logrando que vuelvan a consumir en el emprendimiento y que gasten más en cada visita al restaurante.