



## ***Técnicas en Atención de clientes***

Nextick Capacitaciones



## INDICE

<b>BIENVENIDA .....</b>	<b>3</b>
<b>COMO SE UTILIZA EL MANUAL.....</b>	<b>4</b>
<b>OBJETIVOS DEL CURSO .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>MÓDULO 1: EFICIENCIA LABORAL Y RELACIONES INTERPERSONALES.....</b>	<b>9</b>
<b>MÓDULO 2: RESOLUCIÓN DE CONFLICTO Y MANEJO DE CRISIS INTERNA.....</b>	<b>26</b>
<b>MÓDULO 3: ORIENTACIÓN AL CLIENTE Y EXCELENCIA EN EL SERVICIO.....</b>	<b>56</b>
<b>MÓDULO 4: TIPIFICACIÓN Y MANEJO EFECTIVO DE CLIENTE.....</b>	<b>70</b>
<b>EVALUACIÓN FINAL.....</b>	<b>86</b>
<b>Instrumento de Evaluación .....</b>	<b>87</b>
<b>Pauta de Corrección Evaluación módulos.....</b>	<b>90</b>
<b>Tabla asignación de puntajes y nota.....</b>	<b>91</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA ASOCIADA .....</b>	<b>92</b>

## BIENVENIDA

Estimado Participante:

Hemos preparado este manual de amigable lectura, orientado a obtener las herramientas necesarias para poder afrontar de la mejor manera tu rol en tu actual entorno de trabajo. La presente lectura te va a entregar herramientas para desarrollar estas habilidades, lo que mejorará tu confianza para lograr los resultados que te propongas, y de esta manera poder desarrollarte en un siguiente nivel, en tu puesto de trabajo.

Dentro de las innumerables capacidades del ser humano, se encuentra la de perfeccionarnos y desarrollarnos cuantas veces queramos. Ahora bien, en un mundo globalizado, donde la incertidumbre se ha convertido en el principal reto, el cambio se consolida como la única constante, y el aprendizaje como una de escasas opciones para hacer frente a un entorno de trabajo que te desafía a ponerte en marcha.

¡Bienvenidos!

## COMO SE UTILIZA EL MANUAL

El presente manual está diseñado con herramientas que facilitan el aprendizaje a través de la exposición de contenidos distribuidos en módulos con ejemplos ilustrados y reflexiones. Para mejorar la experiencia de este manual.

Antes de comenzar te damos algunos consejos:

1. Léelo con mucha atención, si es necesario detenerte o volver a leer para mejorar la comprensión, hazlo cuantas veces lo necesites. Es importante que tengas claridad del objetivo de cada módulo y su contenido.
2. Repasa los pasos a seguir, imaginándote en la situación y cómo reaccionarías.
3. Si es necesario, ocupa estrategias que te ayuden a destacar lo más importante para ti del manual, como subrayar, encerrar, hacer anotaciones con tus propias palabras, etc. Si tienes una libreta personal dedicada a este curso, escribe en ella lo que vayas rescatando de cada módulo. Idealmente, antes de retomar la lectura, revisa lo que hayas anotado para recordar en qué temas o página quedaste.
4. Ordena el tiempo que le dedicarás al estudio en sesiones de no más de una hora continua, se recomienda pasado este tiempo hacer un descanso de al menos 15 minutos.
5. Busca un espacio en el que te sientas tranquilo, cómodo, y que poseas buena iluminación, siempre recomendamos evitar las pantallas al menos 30 minutos antes de leer para mejorar nuestra capacidad de atención.
6. Los temas que despierten particularmente tu interés, intenta aplicarlos en tu trabajo; además de enfatizar en los que para ti son más fáciles de llevar a la práctica.
7. Recuerda que, para aprender, el principal responsable eres tú, por tanto, utiliza este manual conforme lo recomendado.
8. Estaremos disponibles para consultas vía correo electrónico Mail: [contacto@nextick.cl](mailto:contacto@nextick.cl).

## OBJETIVOS DEL CURSO

### **Objetivo general del programa**

Desarrollar competencias e integración de estrategias de atención al cliente clave a la base del quehacer laboral a través del entrenamiento de comportamientos propositivos orientados al cliente para el logro de resultados que impacten el desempeño en el puesto de trabajo.

### **Objetivos específicos del programa.**

Al finalizar el programa los participantes serán capaces de:

- Identificar que es la eficiencia laboral y su impacto en las relaciones interpersonales.
- Adquirir mecanismos de resolución de conflictos y manejo de crisis para el afrontamiento de situaciones laborales.
- Conocer estrategias de proceso comunicacional conforme a niveles de excelencia y calidad de atención al cliente.
- Aplicar métodos de manejo de clientes conforme a su tipificación y manejo efectivo.

## INTRODUCCIÓN

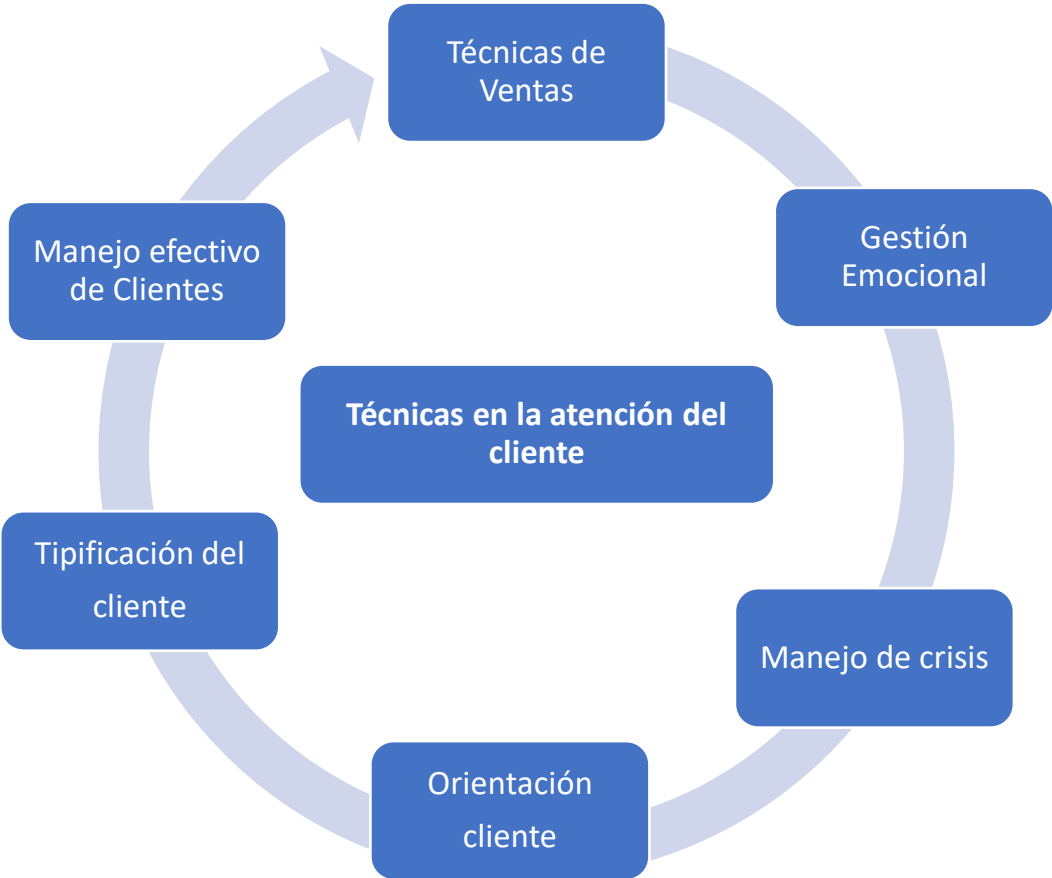
El trabajo o vida laboral, la mayoría de las veces ha sido reducido a un mero cumplimiento de tareas, predefinidas ya en el cargo al cual se postula. Con esto, se pierden de vista varios otros puntos esenciales que rodean el trabajo, tales como el bienestar, clima, calidad de vida, capacitación, desarrollo personal, relaciones laborales, entre otros.

Consideremos que, la mayor parte de nuestro tiempo, estamos en el trabajo y que nuestra vida cambia si éste cambia. No es por nada, que actualmente se estén implementando procesos de outplacement, por ejemplo, en el cual se programan las desvinculaciones de los trabajadores, con el objetivo de hacer el proceso mucho más fácil, permitiéndole al individuo adaptarse a su nueva vida sin la presencia de aquella rutina y tareas que lo acompañaron durante mucho tiempo. Es por esto, que es necesario entender el trabajo, como algo más que seguir instrucciones o tareas pauteadas, sino que observarlo como una oportunidad, de crecer, desarrollarse, experimentar y hasta incluso de cambiar totalmente.

En este manual, encontraremos información y actividades que permitirán cuestionarnos desde una mirada crítica y replantearnos a nosotros mismos sobre la manera en la cual estamos trabajando. Con esto, no nos referimos sólo a la forma en la cual llevamos a cabo las tareas, si no la forma en la que nos estamos permitiendo aprender nuevas cosas, desafiándonos a nosotros mismos, aprovechando nuestros potenciales y oportunidades de mejora, teniendo en consecuencia un trabajo en el cual nos sintamos cómodos y realizados como persona. Perfeccionarte en este sentido, te permitirá alcanzar el éxito en la tarea que realices y demostrarlas en tu comportamiento. De esta manera mejorar tu desempeño que sea visualizado por ti mismo y por la jefatura

Este espacio también cumple una labor formativa para ti, un lugar donde puedas hacer conciencia de ti mismo, para poder desplegar en tu día a día tus habilidades y disfrutar de tu trabajo, es decir, llevar tu experiencia laboral a un segundo nivel. Que significaría llegar a proyectarte dentro de tu empresa.

MAPA GENERAL DEL CURSO



## EVALUACIÓN DE DIAGNÓSTICO INICIAL

Con la finalidad de conocer que tanto sabemos hasta ahora, le pedimos marque con una x el recuadro que considera se acerca más a su situación actual.

Siendo:

1: Totalmente en desacuerdo

2: en desacuerdo

3: ni de acuerdo ni en desacuerdo

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

Declaraciones	1	2	3	4	5
Tengo una idea muy clara acerca de cuáles son los puntos fuertes y débiles de mi forma de ser en la actualidad.					
Me considero una persona que sabe enfrentar conflictos resolver problemas propios de mi trabajo de forma exitosa.					
Tengo muy desarrolladas las habilidades necesarias para ejercer mi trabajo.					
En mi trabajo tengo procedimientos concretos y específicos para tratar con clientes y colegas de otras instituciones.					
Percibo que en mi entorno de trabajo tenemos una armonía de trabajo en relación a relaciones interpersonales y sentido de equipo.					

## MÓDULO 1: EFICIENCIA LABORAL Y RELACIONES INTERPERSONALES



- ✓ **Contenidos del módulo**
- ✓ **Introducción**
- ✓ **Relaciones Interpersonales**
- ✓ **Eficiencia laboral Personal**
- ✓ **Conclusiones**
- ✓ **Actividad**
- ✓ **Evaluación de Módulo 1**

## INTRODUCCIÓN

Las herramientas de trabajo en equipo o relaciones interpersonales se han asociado enormemente con distintos métodos y herramientas que declaran ser “la manera ideal” de alcanzar el rendimiento deseado en el trabajo, por lo cual, nos hemos llenado de cursos y de implementos que solo han cumplido la labor de acumularse en nuestras oficinas o lugares de trabajo, en vez de ser una real respuesta a lo que requeríamos.

Para comenzar con este programa, es preciso iniciar sabiendo que la forma en como construimos nuestras relaciones no es sólo un método que debo aprender o una herramienta que debo usar, sino que principalmente es un proceso de autoconocimiento, tanto de nuestras habilidades y áreas de mejora, como de nuestro entorno de trabajo. De esta forma, podremos asociar a ese conocimiento específico de nuestro contexto y nuestra forma de trabajo, las herramientas y los métodos que más se adapten a nosotros y que, por ende, potencien nuestra productividad en lo que nosotros hacemos

Además, Es importante considerar la forma en la que posteriormente aplicamos estos conocimientos, pues, no importa que tan bien sepamos relacionar y comunicar, nuestras tareas o nuestras capacidades, si no sabemos finalmente ejecutarlas de una forma efectiva y al servicio de nuestra labor.

Te invitamos en este módulo, a conocer las bases iniciales para construir un proceso de aumento de la productividad efectivo en tu vida laboral, y por qué no, también en tu vida personal. Mejorando las relaciones interpersonales que nos ayudan al bienestar emocional.

## EFICIENCIA LABORAL Y RELACIONES INTERPERSONALES

Sin duda que son importante las remuneraciones, recompensas y reconocimiento en una empresa u organización no obstante a la base se encuentra el concepto de relaciones como algo sustancial a gestionar y no dejar al azar ya que no provee el entorno cotidiano de bienestar y saludable para desarrollarnos y desenvolvernos.

Como pilar de las relaciones surge el concepto de la confianza como el núcleo a trabajar. Para poder conversar con otras personas acerca de los conflictos que tenemos con ellos, es fundamental generar un espacio de confianza, para que la resolución sea posible. Si las partes no sienten que pueden conversar en confianza, y sospechan de la buena voluntad de la otra parte, será muy difícil que puedan llegar a un acuerdo. Por supuesto que la generación de confianza no se da de un día a otro, ni de un momento a otro, sino que es algo de mediano a largo plazo. Pero podemos tomar algunas técnicas para utilizar en las reuniones que mantengamos, de manera de poder garantizar un espacio de confianza mínima que nos permita negociar y resolver los conflictos. La confianza es un acto de fe.

### **Proceso de generación espacios de confianza**

Esperamos algo de alguien, y si ese alguien cumple lo prometido de manera sistemática, entonces un día confiaremos en ella. Solo a través de nuestras experiencias, y de ver cómo esa persona ha respondido, podremos confiar en ella o no. Y otra cosa que debemos tener en cuenta es que las personas tienen diferentes grados de confianza. A algunas les cuesta mucho más confiar que a otras, o necesitan más tiempo para sentir confianza.

Cuando no conocemos a los demás, también pueden tener mucho peso las recomendaciones que nos hagan sobre ese tercero las personas a las que sí conocemos y en las que sí confiamos. Este puede ser un puntapié inicial para generar confianza. Conversar con personas que conozcan a las dos partes y que puedan dar cuenta de si la otra persona es digna de su confianza o no. De todas maneras, como vimos, siempre habrá gente que solo confíe a partir de sus propias experiencias, y no a partir de lo que le cuenten los demás. Y para generar confianza, resulta fundamental ser coherente entre todos los mensajes que envías a las

personas que quieres que confíen en ti. Es decir, tienes que ser coherente entre tus dichos, tus hechos, cómo lo haces y la imagen que proyectas. Si no hay coherencia, los demás pensarán que les estás mintiendo, y que no pueden esperar de ti lo que les has prometido. En la resolución de conflictos hemos visto el impacto de escuchar al otro. Si los escuchas primero, seguramente después te escucharán a ti. Aunque no estés de acuerdo, aunque tú lo harías de otra forma, a pesar de todo, respeta siempre lo que los demás han hecho o logrado. Más allá de las capacidades de las personas, siempre se dan situaciones que impactan en los resultados obtenidos, y, generalmente, desconocemos esas situaciones, con lo cual, no podemos juzgar sin conocerlas. Siempre habla con la verdad, no mientas. Las mentiras suelen terminar descubriéndose, y, además, hacen mucho daño. De esa manera, las personas podrán confiar más fácilmente en ti, porque sabrán que cumples con tu palabra. Si lo haces, los demás sabrán que eres una persona abierta, que acepta opiniones diferentes, y que está dispuesta a cambiar su punto de vista si le proponen algo mejor. Nada mejor, para ser confiable, que avisar rápidamente cuando nos equivocamos. De esa manera, si nuestro accionar puede llegar a generar un riesgo para la compañía, otras personas pueden ayudarnos a solucionar o minimizar el impacto. Cuando algo, tanto bueno como malo, dependa de ti, asume la responsabilidad.

Busca alternativas y soluciona lo necesario. Así, tu contraparte sabrá que no evades lo que te corresponde, y que te haces cargo, buscando siempre lo mejor. No hables mal de nadie, bajo ninguna circunstancia. Esta es una práctica habitual en muchas personas, que daña enormemente la confianza que otros puedan tenerle. Si hablas mal de una persona que no está presente, las personas esperarán que hables mal de ellas cuando no estén. Si haces el bien repetidamente, a lo largo del tiempo la gente lo notará, y eso hará que confíen más en ti. Nada da más tranquilidad a las personas que saber lo que va a pasar. Si pueden estar tranquilos sabiendo cómo tú reaccionarás o te comportarás en determinadas circunstancias, podrías convertirte en una persona de referencia, o a quien busquen para determinados proyectos. También sabrán cómo reaccionarás y te comportarás a la hora de solucionar conflictos. Si tú confías en otros, es un buen indicio de que podrías confiar también en ellos.

Nada mejor que ser transparente acerca de quién eres, y que no finjas o trates de mostrarte como alguien más. Tarde o temprano nuestra esencia sale a la luz en situaciones extremas. Mejor que te conozcan tal cual eres y que no se sorprendan. De esa manera, se mantendrá la coherencia de los mensajes que emites. Por supuesto que en una instancia de resolución de

conflictos podrás utilizar solo algunas de estas ideas, sobre todo aquellas que puedan generar un impacto o efecto inmediato de sorpresa en los otros. Recuerda que en función del interés que tengas en el logro de tus objetivos, y en el mantenimiento de la relación con las personas involucradas, será el tipo de estrategia de negociación que utilizarás, y el nivel de confianza que necesitarás para llegar a un acuerdo. De todas maneras, la recomendación es que siempre seas una persona digna de confianza, más allá de las situaciones en las que te encuentres. Es importante que tengas siempre presente estas recomendaciones, para que los demás puedan confiar en ti.

### **Técnicas de gestión de confianza**

Otro deber de un buen compañero es ser confiable, que cumple lo que promete. Es decir, llega puntual a las reuniones, pero también entrega el trabajo a tiempo. Para eso tienes que ser organizado. En una situación típica, como en un evento deportivo, las acciones se concentran en unas horas, así que es fácil recordar lo que tienes que hacer y contribuir, pero en el trabajo, tienes tareas que se superponen y quizás formas parte de varios equipos a la vez, así que organizarte es crucial para no decepcionar a ninguno. Pon a punto tus sistemas de gestión del tiempo. Anota lo máximo posible, haz listas, responde pronto a todos los mensajes y consulta tu agenda cada día. Otro aspecto de la confianza es la estabilidad emocional. Un integrante ideal se mantiene siempre igual, no tiene cambios de humor o personalidades distintas dependiendo de la situación ni de un día para el otro. A veces hay jefes con los que no sabías con qué personalidad te ibas a encontrar. Es mejor no tener a alguien así. El integrante ideal debería ser constante y mantener la calma bajo presión. Por cierto, si estás pensando “Yo varío, pero no puedo evitarlo” o “Me pongo agresivo bajo presión, es que soy así, son guiones de vida que has ido desarrollando”. Son creencias que tienes sobre ti mismo y que se cumplen. Cada vez que haces lo que ellas indican, se fortalecen, porque ahora tienes más pruebas de que eres agresivo bajo presión, o lo que sea. Pero no tienen que ser verdad. Empieza a decirte “Mantengo la calma bajo presión” o “Soy la misma persona servicial todos los días”. Rápidamente, tu guion de vida predominará. Ser alguien de confianza puede ser un inconveniente. Quizás la tarea es más difícil de lo que pensabas, o han surgido otras responsabilidades y no tienes tiempo. ¿En qué momento puedes decepcionar al equipo? ¿Cuándo deberías sacrificarte por el bien del

equipo? ¿A cuánto tiempo, esfuerzo o riesgo deberías renunciar para ayudar a los demás? Diría que, si el equipo solo se beneficia un poco y te cuesta mucho, no lo hagas, y si te cuesta poco y el equipo se beneficia mucho, hazlo. Serías muy egoísta si no te sacrificas un poco cuando el equipo se beneficia mucho de tu trabajo. Volviendo al primer caso, que es más difícil, en el que tienes que esforzarte mucho para que el equipo se beneficie levemente, ¿deberías hacerlo? Creo que el equipo sería irracional si te lo pidiera, y que tienes derecho a cuestionarlo, como mínimo. Algo como “¿Se dan cuenta de lo que me cuesta esto?” Quizás no lo habían hecho o el beneficio es mayor del que tú creías. Pero si no es el caso y el equipo está siendo egoísta y le da igual, quizás no es un equipo en el que te convenga estar. Pero si el beneficio es mínimo o lo que te cuesta está por encima del beneficio al equipo, deberías hacer el trabajo para demostrar tu compromiso, aunque te parezca algo injusto. Al final tendrás tu recompensa. Hazte tres preguntas. Uno, ¿eres organizado? Quizás deberías hacer más notas. Dos, ¿eres siempre igual o variás? ¿Hay algo que deberías mejorar? Y tres, ¿te sacrificas por el bien del equipo? ¿Puedes dar más?

## PROCESO DE EFICIENCIA LABORAL PERSONAL

Es legítimo pensar y sentir que todo lo que hacemos como seres humanos parte desde la motivación, en ese sentido nos será útil conocer el por qué hacemos lo que hacemos desde una mirada de autoconocimiento.

Identificar un propósito, fortalezas y oportunidades de mejora individual. Durante este contenido formativo posibilitará identificar los obstáculos que te impiden conectar con tu propósito y las creencias culturales que te están frenando a la hora de desarrollarlo. Así podrás expresar, tu potencial.

### **Técnicas de gestión de fortalezas y desafíos.**

El Autoconocimiento es esencial para la vida. Si no, no podrás usar tus fortalezas ni evitar que tus debilidades te perjudiquen. El primer paso para ser un buen compañero y colaborador es identificar tus puntos fuertes para luego solicitar feedback. Pregunta cómo trabajaste, cómo puedes mejorar y qué puedes hacer para ayudar, y busca pistas en las respuestas. Si alguien te

dice que quizás podrías explicar mejor el plan, probablemente seas muy malo en la comunicación. Si alguien dice que podrías darle más independencia, seguramente seas un maniático del control. Presta atención a estas pistas, porque no solemos decir directamente lo que pensamos, especialmente si es delicado. Si lo hacen, aprécialo, en vez de considerarlo una tontería o maleducado, opciones tentadoras cuando nos critican. La otra forma de saber más sobre ti es experimentar. Prueba varios roles dentro del equipo. Haz lo que no sueles hacer y evalúa qué tal fue. Sal de tu zona de confort y haz cosas que no te resulten fáciles. Té llevarás una grata sorpresa.

Un ejercicio interesante es darte una puntuación del uno al 10 en lo siguiente. Primero, toma tu funcionamiento a pleno potencial, que no es fácil calcular, porque no sabemos cuál es nuestro potencial, como el 10 sobre 10. En una escala de 10, ¿cuál es tu nivel de rendimiento actual? 10 sería rendir al máximo y tres sería distraerse y desperdiciar potencial. Lo siguiente es ¿qué requiere tu trabajo de uno al 10? 10 es esforzarte hasta el límite, y tres sería que es fácil, y de hecho, aburrido. Por último, ¿dónde está tu zona de confort? ¿Estás rindiendo por encima o estás dentro de ella? Si tu zona de confort es nueve, y tu trabajo y rendimiento actuales son cinco, quizás deberías exigirte un poco más, pero si tu zona de confort es cinco y tu trabajo y tu rendimiento son un ocho, bien hecho, vas por buen camino. Escribe estos tres números y piensa ¿te exigés? ¿Te exigés quizás demasiado? ¿Estás aprendiendo y desarrollándote para el futuro? Cuanto más aprendas, mejor vas a rendir en el futuro, tanto solo como en cualquier equipo del que formes parte.

Usa tus fortalezas

Cuando conozcas tus puntos fuertes, tu deber es usarlos. Ofrécete como voluntario siempre que puedas. ¿Cuáles son los retos a los que se enfrenta tu equipo y cómo puedes ayudar? ¿En qué eres bueno y cuándo puedes ofrecerte voluntariamente para hacerlo? Si esta pregunta te resulta difícil, puedes hacer lo siguiente. Primero, pregunta a tus compañeros cómo puedes ayudar, de esta forma encontrar tu mejor rol de contribución, ya sea para agilizar las cosas y hacer el trabajo más rápidamente, quizás asesorar, ayudar a que otros rindan más, ser el conector, que reúne a las personas nuevas y recopila ideas; ser el generador de ideas creativas, o lo contrario, pensar qué puede salir mal en los planes de los demás. Y quizás configurar

sistemas o asegurarte de que se cumple con los detalles. Son roles para los que quizás no te ofreces, porque te hacen sentir nervioso, pero en los que podrías ser bueno. Piensa en ellos y elige una función más con la que podrías ayudar a tu equipo.

### Trabaja con tus puntos débiles

Conocer tus puntos débiles es más importante que conocer los fuertes. Conoce y acepta cómo eres: malo con los detalles, de mal humor cuando estás cansado, demasiado optimista... Es bueno que todos lo sepan como tú. Cuando conozcas tus debilidades, tienes tres opciones. Uno, evitar las situaciones donde tengas que usar esa habilidad. Si no te gustan los detalles o eres impaciente, evita la reunión para revisar las existencias. Y si no eres bueno hablando con extraños, evita el puesto de la feria. La opción dos es que te cubran otros compañeros. Quizás a otros les encante ordenar las cosas o hablar con clientes potenciales en el puesto. Esa es la esencia de un equipo. Y quizás puedes hacer lo mismo por ellos y ayudar en áreas que no les gusten y que a ti te resulten fáciles. La tercera opción es el desarrollo personal. Algunos piensan que pedirle peras al olmo es una pérdida de tiempo, pero como monitores, te diré que puedes aprender cualquier cosa. Quizás no seas el mejor del mundo, pero puedes serlo lo suficiente. La cuestión es si lo necesitas, porque ya tienes un equipo que puede hacer aquello para lo que no seas tan bueno. ¿Qué opinas? ¿Está bien decir? “Soy desorganizado, pero mis compañeros ya lo hacen por mí” o deberías decir “Voy a aprender más sobre la gestión del tiempo para organizarme bien y contribuir con el equipo” Esta es la que yo creo correcta. Quizás esa persona tímida que odia estar en el puesto de la feria es más honesta que los más habladores, y quizás el cliente ingeniero se entiende mejor con él. Si no sales de tu zona de confort, ni intentes desarrollarte personalmente. No podrás saber si puedes aprender. Sí acepto que algunas características son genéticamente imposibles de cambiar para algunos. En ese caso, que el equipo te reemplace. Creo que la creatividad es una de ellas. Hay gente que es creativa y otra que no, y es así. Pero no uses esto como excusa para ser perezoso. Si tienes poca paciencia, aprende a controlarte, porque puedes hacerlo. Si te pone nervioso hacer presentaciones, aprende a hacerlo bien, porque puedes.

Ejercicio de completar el gráfico de las debilidades. Haz una lista con las tuyas y si piensas que no tienes, pregunta a alguien. Para cada una, escribe cómo trabajarás en ella. Es muy interesante.

### **Métodos de gestión de propósito y determinación a la acción**

¿Qué es el propósito? ¿Para qué sirve? ¿Es obligatorio tener uno? ¿Qué pasa si no lo tengo claro? Últimamente, la palabra “propósito” llena portadas de libros, memorias ejecutivas, slogans de campañas y charlas motivacionales. El propósito se ha convertido en algo tan abstracto como necesario y nos queda el mal sabor de boca de que no vamos a estar completos hasta no encontrarlo. En este curso vamos a descubrir qué es el propósito y cómo accionarlo. Empezamos.

Investigaciones hablan del concepto aristotélico de «eudaimonia», rescatado y denominado eutimia por el neuropsicólogo Robert Bilder para explicar los resultados de sus estudios sobre el cerebro. La eutimia es la felicidad estable y permanente. La que se consigue creando y materializando ideas hacia un propósito. Lo que Robert Bilder descubrió es que este concepto tiene un porqué evolutivo y un cómo biológico. Fíjate, es precisamente nuestra capacidad de crear lo que aún no existe lo que nos hace humanos. Este potencial reside en nuestro neocórtex, la capa más reciente del cerebro, y cuando la desarrollamos proporciona placer biológico. ¿Placer? ¿Qué tiene que ver el placer con todo esto? Todo. El placer es la herramienta que tiene tu cerebro para incentivarte a hacer las cosas que son buenas para tu supervivencia. Sí, en los últimos cien años hemos creado productos y sustancias que nos dan placer y nos hacen daño. Pero tu cerebro sigue funcionando con lo que ha sido útil durante cientos de miles de años. El orgasmo nos incentiva a reproducirnos, la amistad, a relacionarnos, el sabor, a comer, y la felicidad, a seguir creando. Mira a tu alrededor. Prácticamente todo lo que te rodea existió antes en la imaginación de alguien. Alguien ideó algo que aún no existía y encontró la manera de materializarlo, y así, el resto de la especie dio un paso hacia delante. Así de simple y así de potente. Tenemos el impulso innato de sobrevivir y tenemos el impulso innato de mejorar las condiciones de vida de nuestros congéneres. Y ahí es donde entra el propósito, porque el propósito nos conecta con algo más grande y nos eleva. El propósito detona una motivación

imparable porque es biológica. Descubre en este curso cómo identificar el tuyo y cómo empezar a accionarlo.

### **Procedimiento de identificación del propósito**

El propósito tiene un impacto neurobiológico; por eso eleva, motiva y multiplica el desarrollo de nuestro potencial. Cuando cambiamos la perspectiva y empezamos a valorar y a admirar más el impacto que el esfuerzo, empezamos a permitirnos disfrutar, y la felicidad y el trabajo dejan de ser conceptos contrarios. Y desde ahí desactivamos el autosabotaje y desde ahí nos liberamos de los límites culturales que nos sujetan. Vamos a pasar a la acción, vamos a dar el primer paso. ¿Cómo podemos identificar nuestro propósito? Empezamos. ¿Cada persona tiene su propósito? Sí. Cada persona tiene una visión única de la expresión de un mundo mejor, un mundo más sostenible, un mundo más justo, más divertido, más productivo o cómodo. Cada visión es única porque nace de nuestra diversidad. Esto es importante y es necesario. Cada visión tiene que ser única porque forma parte de un puzzle más grande. Imagina por un momento que todas las personas cuyo propósito es crear un mundo más sostenible tuvieran exactamente la misma visión de cómo solucionarlo. El propósito colectivo sería tremendamente limitado y sería ineficaz generando el suficiente cambio. Nuestra diversidad individual se traduce en la diversidad de nuestro propósito, y así, cuando propósitos similares confluyen, cada uno encaja como la pieza de un puzzle, y juntos completan un propósito general y detonan una motivación colectiva que transforma realidades. ¿Te imaginas que esta compenetración ocurriera en todas las organizaciones? El mundo mejoraría aún más rápido de lo que lo hace; por eso, definir de verdad el propósito de una organización es un ejercicio imprescindible. ¿Cómo vamos a motivar a nuestros equipos a desarrollar su potencial hacia una visión común si esta visión no existe? ¿Cómo vamos a seleccionar a las personas a las que les motive nuestro propósito colectivo si ellas mismas no lo saben o no se lo preguntamos? Identificar nuestro propósito individual y el propósito colectivo de la organización a la que pertenecemos va mucho más allá de nuestro bienestar individual y de los resultados de la empresa. Fíjate, va incluso más allá de nuestra felicidad individual. Identificar nuestro propósito individual es el paso necesario para ocupar nuestro lugar en el mundo, honrar nuestra diversidad, dejar de intentar caber en los moldes y conectar con la motivación y la felicidad

neurobiológica de utilizar esta vida con impacto. La realidad de un trabajo motivante en el que aportar valor desde el disfrute es posible. Tienes la necesidad y el derecho de pertenecer a un colectivo alineado con lo que para ti es importante. Tienes la necesidad y el derecho de ocupar el espacio físico, mental y emocional para desarrollar tu potencial hacia una visión colectiva que te emocione. Esto del propósito va mucho, mucho más allá de una palabra de moda; es la llave necesaria para crear una vida profesional plena y coherente con quién eres realmente. Tenemos un propósito innato y vamos a deshacernos de las creencias culturales que nos culpabilizan por buscarlo.

Identifica tu propósito: viaje a la infancia

El proceso de condicionamiento cultural comienza en la infancia. A medida que pasan los años, vamos dejando de ser para convertirnos en algo aceptable culturalmente y enterramos el potencial y el propósito que traemos de serie. Por eso, una de las maneras más efectivas para conectar con nuestro propósito es reconectando con quien éramos cuando un todo era posible. Empezamos. ¿Qué querías ser de mayor cuando eras pequeño, cuando eras pequeña? Tantas cosas, ¿verdad? Un niño de 5 años quiere ser cuatro cosas diferentes cada día, aunque la mayoría tienen un denominador común. Piensa en lo siguiente ¿Quién eras antes que te dijeran que no eras suficiente? Cierra los ojos. Respira. Recuéstate en comodidad, relaja profundamente el cuerpo para conectar con el recuerdo más vívido que tengas de tus juegos. ¿Qué te apasionaba en tu infancia? ¿Qué decoraba las paredes de tu habitación? ¿Qué historias te hacían volar? ¿En quién te convertías en los juegos colectivos? ¿Qué se te daba bien desde el disfrute y sin esfuerzo? Quédate ahí. Conecta con la sensación de motivación, concentración y euforia, y expándela. Sumerge en ella cada célula de tu ser. ¿Cómo sería tu realidad hoy si esa sensación formara parte de tu día a día? Áncala y respira profundamente. Estás en el proceso de crear una realidad que la integre de nuevo. Abre los ojos y escribe en notas de tu teléfono o en un papel que tengas a mano quién eres, cómo se expresaba tu ser antes de que el condicionamiento cultural hiciera su trabajo. Ponle palabras al denominador común de las realidades que creabas en tu infancia. ¿Qué talento transversal utilizaban? ¿Hacia qué visión construían? Nos estamos acercando mucho a identificar y dar forma a tu propósito innato. En la instancia práctica daremos un salto muy poderoso.

Identifica tu propósito: qué te motiva

En este último paso para identificar nuestro propósito latente vamos a utilizar precisamente el rastro que dejan las cosas que nos motivan, empezamos. No van moldeando con una combinación de premios y castigos. Desde la infancia se utilizan los detonantes de motivación biológica del placer y del miedo para modular nuestro comportamiento. Si no te portas bien, no tienes premio. Te vas a ir a la cama sin cenar. Qué bien lo has hecho hoy, vamos a por un helado. Santa te está observando todo el tiempo, como te portes mal, te quita tus regalos. ¿Qué es la motivación? La motivación es el foco de atención, intención y recursos que dirigimos hacia una actividad durante un tiempo determinado. El miedo a un castigo detona la motivación. La búsqueda del placer de la recompensa también. Funcionan fantásticamente. ¿Quién no ha jugado la carta del premio o del castigo en una pataleta en medio de un supermercado? Deja de llorar y te compro todas estas galletas, pero por favor deja de llorar que estamos haciendo un numerito. Y quién no lo ha jugado en el trabajo. El primer comercial en alcanzar este objetivo tiene un incentivo. Si no se esfuerzan y comienzan a conseguir resultados habrá despidos. La motivación que detonan el placer y el miedo son muy efectivas a corto plazo, porque además de ser contraproducentes para nuestro bienestar físico, mental y emocional no dejan espacio para la motivación más productiva y potente, la que detona el propósito. Sin premio ni castigo, para qué encuentras motivación. Qué cosas haces sin recibir nada bueno o malo a cambio. Estamos buscando las actividades, retos y responsabilidades que te producen una recompensa intrínseca. Las cosas que te hacen sentir bien sin recompensa externa. Las cosas que haces sin tener en cuenta expectativas ajenas. Quizás esta pregunta te ayude a acotarlo. Tienes ocho horas, solo para ti, a las que llegas habiendo descansado lo necesario, comido lo suficiente y todo lo exterior está cuidado, organizado y controlado. Durante esas ocho horas tienes recursos ilimitados. Importante, aunque parezca un estado inalcanzable, estás completamente descansado o descansada, así que dormir o tirarte a no hacer nada para este ejercicio no vale. Puedes crear el escenario y las circunstancias que quieras, recuerda no hay límites. ¿Qué harías? ¿Qué crearías? ¿Quién serías? ¿A qué te pondrías a jugar? Reflexiona.

## Aplicar el propósito a la vida personal

La coherencia es la herramienta para disolver la falta de acuerdo entre nuestro propósito y nuestra realidad. Cuando la accionamos, cada paso que damos nos acerca a la vida productiva y plena que nos corresponde. Cada decisión tomada desde la coherencia destroza todo lo que ya no te sirve, cada paso que das hacia tu propósito te libera de la realidad que te está doliendo tanto. Ahora vamos a descubrir qué es lo que te sujeta y cómo desactivarlo. Empezamos. ¿Sabes cuál es una de las cosas que más te sujeta? La ambivalencia, ese querer y no hacer por miedo al rechazo, ese soñar y no atreverse por miedo a no ser capaz de lograrlo. ¿Te suena? Todos los “peros”, todos los “ojalá”, todos los “algún día”, los “no puedo”, los “por qué otros sí y yo no”. Todas las veces que has sentido que no eras lo suficientemente inteligente, valiente o capaz. La ambivalencia es el resultado natural de la programación cultural de desmerecimiento, esa que nos enseña que para merecer amor y felicidad tenemos que esforzarnos y perfeccionarnos; la que nos enseña que la admiración y el respeto se ganan sacrificándose y poniendo las necesidades de los demás por delante. ¿Pero sabes qué? Que ya tienes todo lo que necesitas para desactivarla, ya tienes la certeza inamovible de que tu propósito es necesario para el bien común.

Ya sabes con cada fibra de tu ser que tienes todo lo necesario dentro de ti para materializarlo. ¿Por dónde empezamos? Por las decisiones que tomas a diario, por pequeñas e insignificantes que parezcan. Priorízate, date el permiso de vivir con coherencia. Un ejercicio muy potente es el de conectar con la persona que serás una vez que vivas tu propósito plenamente. ¿Cómo vistes? ¿Cómo hablas? ¿Cómo organizas tu tiempo? ¿Cómo te cuidas? ¿Cómo cuidas a los que te rodean? ¿Cómo proteges tu espacio físico, mental y emocional de interferencias externas? Hazlo, hoy, aunque tu entorno no sea perfecto. Creas tu realidad con las cosas que haces esperando a que lo de fuera se arregle y repitiendo patrones mientras lo único que estás consiguiendo es seguir viviendo a medias. Vivir con coherencia con nuestro propósito no exige cambios dramáticos. Cuando desterramos la ambivalencia y nos priorizamos, empezamos decisión a decisión a crear una realidad coherente con quien somos, y que nos motive de forma estable. La vida que te corresponde está a una decisión de distancia: la de priorizarte. Únete a la conversación y comparte. ¿Qué decisión vas a tomar hoy fuera de los patrones de siempre? ¿Por dónde vas a empezar a deshacer el desacuerdo entre lo que eres y a lo que te estás limitando? Sigue reflexionando.

## Aplicar el propósito en nuestra organización

Para las organizaciones, el propósito puede ser una palabra vacía con la que llenar comunicaciones o un potente elemento de transformación. Solo cuando una organización identifica su propósito, puede detonar y alinear la motivación intrínseca imparable de su equipo para lograrlo. ¿Cómo puedes accionar la coherencia en tu trabajo? ¿Qué impacto tendrá lograrlo? Empezamos. Hay tantos propósitos posibles como organizaciones.

El propósito de una organización puede ser crear una realidad en la que las personas puedan expresar su personalidad a través de prendas que cuiden el medio ambiente o una realidad en la que las personas tengan acceso desde cualquier dispositivo a una sanidad accesible y de calidad, o revertir el cambio climático o conectar personas a través de la tecnología o empoderar a emprendimientos y empresas para ofrecer el mejor servicio a sus clientes. El propósito de una organización puede estar dirigido a mejorar la realidad colectiva, o no. Y aquí es donde entra la coherencia. ¿Qué propósito tiene la organización en la que trabajas? ¿Cómo de alineado está con tus principios? ¿El propósito de tu organización detona tu motivación o te genera conflicto interno? ¿Es sólo traslado de pacientes? Somos agentes de cambio y la coherencia es nuestra arma más poderosa para lograrlo. La coherencia inicia revoluciones que primero son internas y que luego transforman lo que les rodea. Justo desde donde estás puedes cambiar el trozo del mundo que te corresponde. Justo desde donde estás puedes empezar a hacer las cosas de forma diferente. Empieza por el espacio que tienes para desarrollar lo que eres.

Tu bienestar físico, mental y emocional no es negociable. Continúa por el impacto que tienes en el bienestar de las personas que te rodean. ¿Qué les sumas? ¿Qué les restas? ¿Y a tus clientes? ¿El trabajo que haces es coherente con la visión que tienes de un mundo mejor? ¿Recuerdas la dinámica limitante del premio y el castigo? El miedo al castigo, el rechazo y el fracaso cumple perfectamente su función de sujetarnos en situaciones y responsabilidades que hacen daño a lo que somos y a lo que nos rodea. ¿Sabes cómo se desactiva el miedo? Con amor. El amor siempre gana. Cuando conectas con él, entiendes que no es algo que se merezca a cambio de sacrificio e incoherencia. El amor se es. Y cuando se es, se expande y detona la valentía imparable para priorizar el bienestar por encima del miedo. La coherencia construye tu realidad hacia una vida plena. Es un efecto en cadena. Cuanto más coherentes sean tus

decisiones con tu propósito, más valor aportarás. Que donde estás ahora tu coherencia no encaja. Aportar valor tiene un efecto secundario inevitable; es un imán poderoso para nuevas oportunidades.

### **Resumen y recomendaciones finales**

Estos son temas intensos sin duda, empezamos sin tener muy claro lo que era el propósito. Es una palabra tan manoseada. Sabíamos que era algo importante, pero no sabíamos ni siquiera si teníamos derecho a tener uno. Hasta que descubrimos que no solo tenemos derecho, también tenemos un propósito esperando; un propósito único y necesario, un propósito que nos conecta con la fuente más potente y estable de motivación, porque pone a trabajar la parte del cerebro que nos hace humanos. Hemos aprendido a diferenciar el propósito de los objetivos.

Ya sabemos que el propósito es la motivación para materializar una visión con impacto general y que los objetivos son las acciones cuantificables y ejecutables para alcanzarlo. Y con todo esto, nos hemos entregado al proceso de identificar nuestro propósito innato, las causas que nos enciende, lo que nos apasionaba en la infancia y todo lo que nos motiva sin necesidad de premio ni castigo nos han ido marcando el camino. Hasta que hemos llegado y, en un poderoso ejercicio de visualización, le hemos puesto imágenes primero y luego palabras. ¿Qué ha pasado al identificar nuestro propósito? Que se ha creado una disonancia con nuestra realidad. ¿Cómo deshacer la disonancia? Con coherencia. Hemos visto cómo aplicarla en nuestra vida personal y cómo aplicarla en nuestro trabajo, y en el proceso, hemos visualizado el poder transformador de empezar a vivir con coherencia con nuestro propósito. El propósito es una fuerza disruptiva porque detona la motivación imparable de desarrollar nuestro potencial para materializar una visión más grande. ¿Aún sigues pensando que aportas más valor viviendo a medias? ¿Aún crees que lo más productivo es la seriedad, la abnegación y el sacrificio constante? ¿Que quién eres tú para cambiar el mundo? La pieza necesaria e insustituible en un engranaje más grande. Quien te dijo que no eras suficiente te lo dijo desde sus propias creencias limitantes. La opinión de los demás, sean quien sean, no habla de ti, habla de sus patrones mentales, y por eso, no son ni productivas ni importantes. Lo importante eres tú. Ahora que has identificado tu potencial, ha llegado el momento de empezar a fijar los objetivos necesarios para materializarlo. Empieza con metas fáciles. Cosas que sepas que, desde donde estás, vas a poder

lograr sin mucha fricción. Esto es importante, porque en este punto necesitas retroalimentar la motivación con pequeñas victorias. Caer en la frustración le daría a tu cerebro la excusa que está buscando para seguir operando en piloto automático. Va a ser también muy importante cómo te hablas. Decide intencionadamente hablarte como hablarías a alguien a quien quisieras y respetaras profundamente. Anímate, celebra cada pequeña victoria y apóyate cuando las cosas no salgan como esperabas. Estas dos estrategias te van a sacar muy rápido de donde estás y te van a llevar al punto necesario de acceder a la profunda motivación que detona ver los resultados de nuestro propósito en acción. El viaje que estás a punto de emprender es un regalo para ti, para tu organización y para el mundo. Gracias por llegar hasta aquí. Me encantará leer tu experiencia en los comentarios.

### **Actividad práctica 1**

Señala 3 momentos difíciles a nivel personal o laboral que hayas tenido que vivir o superar en la vida, luego al lado de cada uno menciona que cualidad tuviste que desarrollar o emplear para lograr enfrentar de mejor manera dichas situaciones.

### **Actividad práctica 2**

Señala 3 a 5 logros que hayas obtenido en la vida y que te hayas propuesto alcanzar, luego al lado de cada uno menciona que fue lo que concluiste acerca de si mismo después de haber alcanzado dicha meta

## EVALUACION DEL MODULO

I.- Responda encerrando en un círculo la alternativa que considere correcta.

1. La autogestión emocional se refiere más a:
  - a) Adquirir herramientas técnicas para el puesto de trabajo
  - b) Poner en práctica recursos para trabajar con otras personas
  - c) Reconocer mis puntos fuertes y débiles para orientarme mejor hacia un logro
  - d) Comprender estrategias para influir en los demás.
  
2. La orientación a un propósito de refiere a:
  - a) Lograr una meta de ascenso laboral propio
  - b) Lograr una meta de contribución integral con mi entorno
  - c) Conseguir un objetivo relacionado al área de trabajo
  - d) Donar recursos a personas que lo necesiten

## MÓDULO 2: RESOLUCIÓN DE CONFLICTO Y MANEJO DE CRISIS INTERNA



- ✓ **Contenidos del módulo**
- ✓ **Introducción**
- ✓ **Resolución de Conflicto**
- ✓ **Manejo de Crisis.**
- ✓ **Conclusiones**
- ✓ **Actividad**
- ✓ **Evaluación de Módulo 2**

## INTRODUCCION

Tener conflictos es parte de la naturaleza humana, pero en las empresas necesitamos ponernos de acuerdo para poder convivir y construir juntos nuevas realidades en armonía. Para esto es importante conocer los principales métodos utilizados para resolver conflictos de manera efectiva que pueden resultar útiles en el trato con colegas. Verás paso a paso: la identificación del conflicto, los tipos, como gestionar la propia postura, negociación y llegar a un acuerdo. El objetivo fundamental es que puedas aprender cómo desde distintas visiones se puede encontrar una alternativa superadora para todas las partes involucradas, para tener un logro satisfactorio es vital instalar y entrenar un proceso de afrontamiento útil y que resulte fluido.

Así mismo necesitas prepararte para gestionar una crisis cuando llegue y, especialmente, saber cómo comunicar la situación de manera adecuada para que la reputación de tu organización no salga dañada, especialmente en situaciones que no dependen de ti, como por ejemplo durante la pandemia de COVID-19. Al terminar este apartado, habrás aprendido la mejor forma de gestionar la comunicación de las crisis y qué debes hacer para gestionarla correctamente: desde la mejor forma de definir los mensajes a la manera de transmitirlos y a quién, el papel de los públicos internos y externos, entre otros conceptos clave. No te lo pienses, escucha hoy mismo la información que necesitas para gestionar adecuadamente la comunicación en tiempos de crisis.

## MÉTODO DE RESOLUCION DE CONFLICTOS

Puede que hoy seguramente estés atravesando algún conflicto en tu vida laboral, o quizá no y sólo porque quieras prepararte adecuadamente acerca de cómo gestionar conflictos que puedan surgir en el futuro en tu trabajo. Cualquiera sea el caso, compartiremos algunas ideas y estrategias y metodologías para que puedas gestionar conflictos de la mejor manera posible para todos, buscando soluciones superadoras, en las que las partes puedan salir beneficiadas y fortalecidas.

### **¿Qué es un conflicto interpersonal?**

Los conflictos se producen entre las personas que perciben que tienen posiciones diferentes antes determinados temas, y sienten que sus intereses no pueden satisfacerse de manera

conjunta y simultánea. Los conflictos se dan cuando se da una falta de acuerdo sobre temas o asuntos concretos. Muchas veces se confunde a los conflictos con los problemas. Los problemas surgen frente a determinadas situaciones que no le permiten a las personas alcanzar un fin deseado. Son hechos o circunstancias. No tengo un conflicto con la rueda o con el auto, tengo un problema si se me pinchó un neumático. Problema que se resuelve cambiando la rueda. Es una circunstancia que impide a las personas alcanzar algún fin. En el conflicto, siempre aparecen dos personas que perciben que tienen intereses distintos. ¿Por qué parecen percepciones distintas? Porque tenemos ideas distintas, creencias distintas, supuestos distintos, que hacen que no logremos ponernos de acuerdo. Porque tenemos modelos mentales diferentes.

Los modelos mentales son construcciones que vamos desarrollando a lo largo de nuestra vida, que se componen de supuestos, valores, creencias, experiencias que están muy arraigados en nosotros, de los que muchas veces no tenemos consciencia y que operan de manera casi automática frente a diferentes circunstancias de la realidad. Vamos construyendo nuestra idea de la realidad en función de estos modelos mentales que vamos desarrollando. No observamos la realidad tal cual es, sino como somos, y en función de esto es cómo actuamos. Y esta idea de realidad supone dos posturas básicas: ver la realidad de una manera única o unívoca, o ver la realidad de una manera múltiple. En la manera unívoca, las personas consideran que la realidad es independiente de los diferentes puntos de vista de las personas, por ende, es externa a las personas. Es simple, objetiva, coherente, y nuestras opiniones serán verdaderas o falsas dependiendo de si se adecúan a la realidad. La realidad es la verdad. Todos deberíamos estar viendo lo mismo. Si no opinamos lo mismo y yo tengo razón, la otra parte es la que no tiene razón, la que está equivocada. La otra postura frente a la realidad es ver la realidad de una manera múltiple. La realidad es, entonces, compleja, heterogénea, es decir para todos distinta. Es imposible de cubrir con una única mirada, cada persona percibe e interpreta la realidad según sus modelos mentales. La objetividad es imposible. La objetividad va a ser, entonces, un acuerdo entre las personas y así se convierte en objetiva, pero no lo es en sí misma. Aprender es poder tomar consciencia de nuestra parcialidad, de nuestra subjetividad, de nuestro punto de vista, y aceptar que el punto de vista del otro puede ser tan válido, cierto y real cómo el nuestro. Desde la realidad múltiple, el conflicto es siempre una opción de aprendizaje, donde nos abrimos a escuchar las percepciones e interpretaciones que hace otra

persona, y de ahí que podamos construir una realidad más completa. Entonces, como vemos, el conflicto es parte inherente a las relaciones humanas, con lo cual tenemos que esperar que se generen conflictos al interior de las organizaciones. El secreto está, entonces, en prepararse adecuadamente para poder gestionarlos sabiendo que van a suceder.

### **Tipos de conflictos**

Entraremos ahora en la tipificación de los conflictos para que puedas diseñar un mapa de los conflictos que podrían presentarse, y preparar luego tipos de respuestas o acciones a desarrollar para cada uno de ellos. La primera diferenciación es con relación a conflictos reales, supuestos o expresamente generados. Muchas veces los conflictos existen realmente en las empresas, pero otras veces son inventados o generados con cierta intencionalidad. Por ejemplo, cuando un jefe quiere terminar la relación con un empleado con el que no tiene empatía y, entonces, genera situaciones de conflicto permanentemente para desgastar la relación y que el empleado se retire. Por supuesto que en muchas organizaciones este comportamiento está prohibido, pero en otras sucede con frecuencia. Por eso, tenemos que saber leer las intenciones de la otra parte frente a los conflictos. Otra distinción entre los conflictos tiene que ver con las personas entre las que se generan los conflictos. Si se trata de conflictos internos o intrapersonales que tenemos con nosotros mismos, cuando nuestras ideas o valores entran en contradicción; o conflictos personales, aquellos que tenemos en nuestra vida privada y que afectan a las relaciones con los demás; si se trata de conflictos que tenemos con otras personas o interpersonales. En general, son los que se dan entre un jefe y una persona que le reporta o entre compañeros de trabajo. Otro tipo de conflictos son los que se generan dentro de nuestro equipo de trabajo o intragrupal, y que nos permiten lograr los objetivos de manera en que la organización necesita.

El siguiente tipo de conflictos son los que se generan entre distintos grupos o intergrupales: las personas de un área con el equipo de una empresa proveedora de algún servicio, o entre sindicatos y la empresa, por ejemplo. Los conflictos con los jefes suelen ser los más comunes. A veces son conflictos de personalidad; otras veces, de procedimientos; otras, de criterio. Si nos piden una tarea que responde a un objetivo determinado, y luego se desdican o cambia el objetivo. Si se olvidan de comunicarnos algo; si nos defienden o no frente a la dirección. Si son

confiables; si cumplen o no con lo que dicen. Si tienen buena o mala relación con otras áreas y cómo eso afecta a la labor diaria. Si se producen recados o no. Muchas veces se generan conflictos entre los equipos por la ausencia del jefe.

En las organizaciones también existen problemas culturales, sobre todo en épocas de grandes cambios o de gran crecimiento. Suele aparecer el mensaje "Pero aquí siempre lo hacíamos así, y ahora es de otra manera." Lo que genera incomodidad y conflicto en las personas. Luego nos encontramos con conflictos de procedimientos, cuando no están bien documentados o no hay normas claras y tampoco personas que puedan explicarlos, o las personas no los conocen, especialmente quienes recién ingresan a la compañía. y, finalmente, podemos mencionar a la comunicación, a la que siempre se la relaciona con la generación de conflictos. Los llamados conflictos comunicacionales siempre aparecen. La cordialidad, la buena educación, la manera de relacionarse y comportarse con otras personas, de pedir cosas, de escuchar, seguramente generará conflictos si las personas no están en la misma sintonía. Por eso es tan importante que las empresas acompañen a sus equipos a desarrollar habilidades interpersonales y de comunicación para la relación con los otros. Seguramente existen más tipos de conflictos que te habrán tocado vivir durante tu trayectoria profesional, súmalos a tu lista de causas que generan conflictos.

Entenderte a ti mismo y a los demás

El autoconocimiento es fundamental como punto de partida para entender por qué se genera un conflicto. Es fundamental que te conozcas cada vez más a ti mismo, en cuanto a tu propia conducta frente a las situaciones de conflicto que se te pudieran presentar durante el transcurso de tu vida laboral. ¿Te conoces a ti mismo frente a los conflictos? ¿Qué te generan? ¿Qué emociones te hacen sentir? ¿Alegría, tristeza, miedo, enojo? ¿Te provocan inseguridad, falta de decisión de qué hacer? Piensa muy profundamente por qué los conflictos te disparan esos sentimientos. ¿Te hacen acordar o te traen conflictos internos tuyos, problemas del pasado?

Sé muy sincero contigo mismo para conocerte cada vez mejor y desarrollar aquellos aspectos en los que creas que necesitas mejorar o en los que necesitas ayuda para avanzar. A medida

que vamos viendo cada uno de los aspectos que hacen a una persona que resuelve bien los conflictos, podrás ir comparándolos con tu situación actual para definir en cuáles enfocarte para tu desarrollo. Además, la respuesta a la pregunta: ¿Qué es lo peor que me podría pasar si...? Da mucha tranquilidad. Te permite pensar alternativas para el futuro y descartar problemas, creencias negativas e inseguridades. Y pregúntate con total sinceridad todas aquellas cosas que sabes podrán ayudarte a destrabar conflictos y resolverlos. También es muy importante que evalúes y trates de recordar cómo resolvían los conflictos en tu familia. Este es tu modelo aprendido, el que traerás de manera natural ya incorporado en tu forma de ser y hacer. Debes pensar, entonces, si ese modelo te queda cómodo, si se condice con tu yo actual o si es el que te conviene para el logro de tus objetivos. Puedes analizar, además, cómo resuelves los conflictos en tu vida cotidiana, con tu familia y con tus amigos. Compáralo con el modelo aprendido y con cómo resuelves los conflictos en la oficina y por qué. De esa manera, entenderás si resuelves los conflictos de manera diferente frente a diversos públicos o frente a la autoridad o a los compromisos y responsabilidades. Cómo resuelves los conflictos en la oficina será el próximo paso a considerar. Con qué tipo de conducta reaccionas, cómo los resuelves, con qué frecuencia y velocidad. ¿Frente a los conflictos te enojas, o los ves como una oportunidad? Si pides ayuda o si siempre piensas en todas las alternativas por tu propia cuenta. Si recibiste entrenamiento alguna vez en alguna empresa en la que trabajaste. Así como es necesario que te tomes un tiempo para analizarte personalmente y describir cómo eres resolviendo conflictos, también es muy importante que conozcas en profundidad cómo resuelven los conflictos las personas con las que tienes que interactuar cada día. ¿Cómo resuelve los conflictos tu jefe? ¿Y tus compañeros? ¿Cómo los resuelven juntos? Si prestas atención, si los conoces en detalle, sabrás cómo prepararte para situaciones futuras. Tú los comprenderás mejor, podrás buscar alternativas que sabes que les gustarán o que aceptarán. Ellos se sentirán mejor contigo y con tus propuestas. Para que seas un buen solucionador de conflictos, es necesario que sepas qué los hace enojar o detonar. Cuál es el mejor momento para conversar con cada uno, en qué ambiente, de qué manera, a cambio de qué. Entre tantas otras variables. Y también puedes observar con mucho detenimiento a aquellas personas a las que admiras por cómo resuelven conflictos. Esta observación, estos ejemplos, serán de suma utilidad para ti, porque ya los habrás visto cómo funcionan en la práctica. Te restará incorporar esos aprendizajes y ponerlos en práctica. Comienza ahora mismo a observar a tu alrededor y a

tomar nota de aquellos aspectos más relevantes que te llamen la atención de cada persona. De esta manera, podrás usar esta información a la hora de armar tu estrategia para la resolución de conflictos.

Qué es lo que te enoja y enoja al otro

En este camino de conocerte y conocer a los demás sobre cómo resuelven situaciones de conflicto, es muy importante hacer foco en aquellos temas que con más facilidad te enojan y enojan a las personas con las que interactúas en el día a día. Identificarlos te ayudará a pensar posibles soluciones para disminuir el enojo y evitar conflictos. Puedes comenzar preguntándote a ti mismo: ¿qué te enoja? Desde las cosas más simples a las más complejas y graves. Anótalas todas como las recuerdes. Y luego puedes ordenarlas y priorizar la lista en términos de lo que más y menos te enoja. Y, por supuesto, tratar de entender por qué esas cosas te enojan será aún mejor. ¿Por qué te hacen perder el tiempo? ¿Por qué te exponen? ¿Por qué te generan inseguridad? ¿Por qué algo simplemente no te gusta o te incomoda? Es fundamental, además, que a partir de ahora puedas empezar a analizar a conciencia en el momento mismo en que estés enojado qué fue lo que te enojó. Que trates de sentirlo, de pensarlo y racionalizarlo en el mismo momento en que el enojo está sucediendo. También puedes preguntarle a tu familia qué piensan qué es lo que te enoja con más frecuencia. Seguramente te sorprenderás con la respuesta.

Las personas siempre ven cosas que nosotros mismos no vemos sobre nosotros. Ellos actúan como un espejo y nos muestran una cara muchas veces desconocida. Así que no te pierdas esta oportunidad de conocerte mejor. Te aseguro que los demás sabrán muy bien qué es lo que te enoja, porque seguramente te habrán visto en esa situación más de una vez. Y lo mismo puedes preguntar a tus amigos y a tus compañeros de trabajo con los que tengas más confianza. Así, tendrás un mapa completo y podrás ver si se trata de las mismas cosas o de cosas diferentes. Ahora vamos a compartir ideas sobre qué enoja a las personas en las empresas. Cuestiones higiénicas: que no se deje el baño, la cocina o el comedor en condiciones; que siempre sean las mismas personas las que se ocupen de conseguir todo aquello que se va terminando: sal, aceite, café, servilletas, papel. Cuestiones relacionadas con el teléfono móvil: si suenan las alarmas, si suena el teléfono y nadie responde, hablar en voz muy alta. Cuestiones relacionadas

con lo laboral: que no se cumplan objetivos, los tiempos o promesas, que cambien los objetivos o métricas a mitad de camino, que los clientes siempre sean muy negativos, que no se pague bono anual entre otros. Cuestiones actitudinales: estar de mal humor cada día, quejarse todo el tiempo, hacer radio pasillo, burlarse de la gente. En resumen, haz un listado de temas que te enojan. Analiza por qué esos temas te enojan. Piensa que podrías hacer tú para que esas cosas no te hagan enojar más; y si te siguen enojando, cómo puedes canalizar ese enojo para que no generen conflicto en la oficina.

### Estados emocionales y conflicto

Tanto las emociones que sintamos en un momento determinado como nuestros estados de ánimo, influirán en nuestra predisposición, que puede ser negativa o positiva para resolución de conflictos. Una emoción es algo que siento en un momento determinado frente a un estímulo. Las emociones son reacciones psicofisiológicas cuando un individuo percibe un objeto, persona, lugar, suceso o recuerdo importante. Las emociones nos impulsan hacia ciertas personas, objetos, acciones, ideas, y nos alejan de otros. Las emociones básicas son tranquilidad, vergüenza, la tristeza, la ira, el miedo, la alegría o felicidad. Por su parte, el estado de ánimo es recurrente y constante en una persona, y no siempre depende de un estímulo externo que lo desencadene. Podemos tener un estado de ánimo de felicidad, que se ve alterado por un evento particular, que nos genera enojo, pero eso no quiere decir que no sigamos siendo una persona feliz.

El estado de ánimo es una actitud o disposición emocional para la acción en un momento determinado. No es una situación emocional transitoria; es un estado, una forma de permanecer, de estar, cuya duración es prolongada e impacta sobre el resto del mundo psíquico. Se diferencia de las emociones en que es menos específico, menos intenso, más duradero y menos dado a ser activado por un determinado estímulo o evento. Se suele hablar de buen y mal estado de ánimo, activado o deprimido. Un estado de ánimo puede durar horas o días. Cuando se mantiene en el tiempo, o es el que predomina, se habla entonces de humor dominante o estado fundamental de ánimo. Los estados de ánimo surgen como respuesta a nuestros intercambios o relacionamientos con el entorno: con quién nos relacionamos durante el día, qué temas tratamos. Y pueden estar influidos por otras variables, como el clima, el momento del año, la alimentación, nuestro estado de salud, si dormimos o no, si tenemos

energía o no, si tenemos sueño o no, la hora del día. Si bien las emociones y los estados de ánimo nos pueden predisponer hacia personas, acciones, ideas y nos alejan de otras.

La buena noticia es que con inteligencia emocional podemos modelar y manejar nuestras emociones, tomar el control, e intentar conocer las de los demás para poder interactuar con ellos de la mejor manera posible. Por ejemplo, si una situación nos da miedo, y eso impide que nos sentemos a negociar en una mesa frente a un conflicto, a través de la inteligencia emocional, podremos empezar a trabajar en las causas que originan ese miedo, a poder controlarnos, a intentar dejar de sentir miedo o, por lo menos, controlarlo para finalmente poder avanzar y sentarnos a negociar con la otra parte. Mayer, padre de la inteligencia emocional, dice que con inteligencia emocional, podemos conocer las propias emociones, autocontrolar nuestras emociones, automotivarnos, reconocer las emociones de los demás, controlar las relaciones. Es decir, que la inteligencia emocional, contribuye a aumentar la competencia social y nos ayudará a evitar conflictos o ponernos en situaciones o peleas desagradables sin sentido. Nos conoceremos mucho mejor, sabremos leer cuándo es el mejor momento para hablar de un determinado tema, y cuándo es mejor evitarlo; cuándo alguien necesita un gesto de cariño o de apoyo; para poder relacionarnos cada vez mejor con los otros mediante la empatía y el control emocional. Podremos trabajar también en aquellas situaciones emocionales, que nos pueden dar indicios de la aparición de conflictos, por ejemplo, la incomodidad frente a algo que sabemos que no va bien, aunque no tengamos muy claro por qué; la insatisfacción por no sentirnos a gusto en una determinada situación o por incertidumbre, cuando sentimos tensión por actitudes negativas de las partes, o porque se hacen prejuicios o presunciones sobre todo el comportamiento de la otra persona. Cuando nos sentimos en crisis, y entonces actuamos en forma unilateral, y empiezan a aflorar los insultos, la violencia, las peleas. Luego será fundamental detectar las emociones o los estados emocionales que nos predisponen a resolver conflictos de la mejor manera. Cuando estén en una mesa de negociación resolviendo un conflicto, analiza qué es lo que te motivó a llegar ahí, y por qué.

## **Técnicas para resolver conflictos**

Es necesario hacer foco en el autocontrol, la autorregulación emocional, como herramienta esencial a la hora de gestionar conflictos, y para no ser quien cause su escalada. Tendremos que trabajar en moderar nuestras propias reacciones, si ya son negativas o si son extremadamente positivas, y controlar nuestros impulsos, de tal forma de poder ir consolidando los vínculos de manera que resulten efectivos para nuestro quehacer cotidiano. ¿Cómo podemos lograr este autocontrol? En primera instancia, aceptando que cada uno de nosotros somos dueños de nuestros propios comportamientos. Nosotros somos los que vamos a decidir qué comportamientos vamos a tener frente a diferentes situaciones. Esto es muy fácil de decir, pero muy difícil de hacer. Efectivamente, requiere de mucha ejercitación y de mucho trabajo con uno mismo. Es importante preguntarnos, cuestionarnos acerca de lo que nos está pasando. ¿Qué estamos sintiendo? ¿Qué estamos pensando? ¿Cómo nuestros pensamientos se conectan con nuestra corporalidad? ¿Cómo nuestra corporalidad se conecta con nuestras emociones? ¿Qué nos hace explotar? ¿Qué hace explotar a los que tienes alrededor? Todo este trabajo de pensamiento y de involucramiento interno que vamos desarrollando impacta en el impulso a la expresión de la emoción. Y es justamente el impulso lo que vamos a tener que controlar. Es inteligente emocionalmente aquella persona que puede, de alguna manera, diferir las reacciones haciéndolas mediar a través del pensamiento. Esta es la clave para poder aceptar que nosotros somos dueños de nuestros comportamientos. Si nosotros somos capaces de diferir nuestras reacciones, de preguntarnos antes de actuar, de ir cuestionando y dilucidando lo que nos va sucediendo, vamos a poder decidir, cada vez más, cuáles son los comportamientos más adecuados en cada circunstancia. Lo primero que podemos hacer para aumentar nuestro autocontrol es, cuando en alguna medida sintamos que estamos un poco desbordados, tomarnos un tiempo; contar hasta diez, hasta cien, hasta mil. Lo que sea necesario, porque estoy eligiendo permanecer calmado. Controlar la respiración mientras contamos, es una buena manera de tranquilizarnos. Podemos tomar momentáneamente distancia de la persona o de la situación que provocan el enojo, hasta poder sentir que estamos dispuestos a responder sin ira. Podemos salir al baño si tenemos que volver pronto, o podemos pedir volver a reunirnos al día siguiente. Podemos salir a hacer actividad física o alguna actividad que nos permita liberar adrenalina. La adrenalina es una hormona que nos produce un gran vértigo y que no nos permite pensar. Escribir lo que estamos sintiendo para liberar ese sentimiento. Los demás

pensarán que solo estamos tomando notas. Compartir la situación que nos descontrola con un amigo, un mentor, o alguien de mucha confianza que nos puede ayudar a calmar. Y siempre pensar en primera persona sobre el problema que estamos teniendo. No eres tú el que me pone nervioso, soy yo el que me pongo nervioso frente a determinadas situaciones. Por ello, es importante que elijas las técnicas que mejor te sirvan y que practiques. En resumen, lo que debemos hacer es no tomar acción, esperar para actuar, pensar primero, utilizar las técnicas para calmarse y controlar impulsos y reacciones.

Conviértete en una persona que resuelve conflictos

Queremos invitarte a tomar la iniciativa. Que a partir de ahora te conviertas en una persona que busca solucionar conflictos buscando siempre algo mejor para las partes. Especialmente, que seas un facilitador de la generación de armonía y posibilidades de crecimiento e innovación en la empresa.

A las personas les gusta estar con personas positivas, con personas que no generan obstáculos, que no están quejándose permanentemente. A las personas les gusta estar con personas que están tirando para adelante; que llevan soluciones y no problemas a sus jefes; que no se quejan de sus colegas ni de otras áreas; que no le echan la culpa a los demás de lo que no está hecho, o de lo que falta ni de lo que se rompió o se perdió. Es decir, personas que se hacen cargo de lograr los resultados que les pidieron. Personas que faciliten el día a día y ayuden realmente a generar un buen clima en la organización. Y no les estoy proponiendo esto desde un lugar de fantasía, sino desde un lugar totalmente estratégico para ustedes, para que puedan ser mejores profesionales y que, además, disfruten el camino. Pasamos más tiempo con nuestros jefes o compañeros de trabajo, que con nuestras propias familias. Por eso, así como buscamos vivir en armonía en casa, es importante que vivamos en armonía en las organizaciones, y que tratemos de todos pasarlo lo mejor posible. Para divertirnos y hasta para cuidar nuestra salud. Vivir en lugares donde la tensión impera o donde permanentemente estamos estresados, seguramente no sea la mejor opción para nuestra salud. Por eso te invito a hacerte cargo, en este caso, sobre la resolución de conflictos. Es algo que puedes hacer para ti y para los demás. Es una forma de empezar a generar todo lo que quieras lograr. Manos a la obra.

## La negociación en los conflictos

Todo el mundo negocia, lo hacemos permanentemente. Es un proceso interactivo y comunicativo para lograr los objetivos que nos proponemos. La negociación es una conversación, es la posibilidad de tender puentes de diálogo y de acuerdo con otras personas. Demostrar que estamos dispuestos a ayudar al otro a lograr sus objetivos para que cooperen. Si observan que no tenemos intención de colaborar con sus objetivos, tampoco colaborarán para que logremos los nuestros. Y negociar es intercambiar. Por eso, si negociamos mal, no lograremos lo que queremos. Veamos entonces a la negociación como un proceso que tiene distintos pasos: y dentro de cada uno de estos nos encontramos con distintas situaciones.

Comencemos por el análisis. En este paso, tendremos que comprender muy bien la situación en la que nos encontramos para poder hacer un diagnóstico. Aquí nos preguntaremos, entonces, En el siguiente paso del proceso de negociación, tendremos que lograr desarrollar un plan. Para hacerlo, será necesario definir objetivos, es decir, qué queremos lograr mediante la negociación. También tendremos que pensar fortalezas y debilidades de las partes para prepararnos mejor. Luego tendremos que seleccionar una estrategia negociadora entre las que detallaremos más adelante. Será fundamental buscar ideas que nos permitan minimizar nuestras debilidades y a la vez, que podamos minimizar las fortalezas de mis contrincantes. Pensar en las consecuencias de las estrategias a implementar para las dos partes, de manera de poder buscar la mejor alternativa posible.

El último paso del proceso de negociación es el de implementación, cuando la negociación efectivamente ocurre. En este paso se tendrán que mostrar los intereses, en lo posible, que se muestren de manera equitativa, que reconozcamos que los intereses son parte del problema. Luego fundamentar y expresar el problema y no la posición para poder desarrollar e inventar opciones de mutuo beneficio que nos permitan cerrar un acuerdo, lo cual nos llevará a establecer compromisos y próximos pasos para poder cerrar el acuerdo efectivamente. Para ayudarnos a negociar estratégicamente, Thomas y Kilmann, investigadores de Harvard, desarrollaron un modelo de negociación llamado: "Modelo de negociación situacional". Ellos dicen que no va haber una única manera de negociar, sino que habrá una manera óptima de negociar para cada situación. Situación que estará relacionada con si nos importa más el logro de la meta personal o si nos importa más el mantenimiento de la relación, es decir, que

tenemos que preguntarnos: cuánto me importa conservar las relaciones con las personas, cuánto me importa lograr las metas. En función de estas dos variables, se van a definir las maneras de negociar. Por ejemplo, si tenemos alto interés en lograr la meta personal y ningún interés en la relación con la otra persona, entonces vamos a competir. Por ejemplo, cuando compramos un automóvil usado, trataremos de pagar el menor precio posible porque, seguramente, a la persona a la que se lo estamos comprando es alguien a quien no conocemos y a quién no volveremos a ver.

Cuando nos interese más la relación personal que la meta, entonces, el modelo de negociación será de adaptación. Esto puede servir para generar un buen clima social y para futuras negociaciones. Me adapto ahora para que la próxima vez sea el otro quien se adapte. Cuando no nos interesa ni la relación ni el objetivo personal, el modelo negociador será de abstención.

Muchas veces nos abstenemos de negociar, aunque nos importen mucho las dos variables, porque no tenemos elementos o la información suficiente o no es el momento adecuado. Si tenemos alto interés en lograr las metas, pero también alto interés con las personas que tenemos que negociar, entonces, con ellos vamos a cooperar. Por ejemplo, con compañeros de trabajo con quienes tengo que mantener las relaciones a largo plazo. Intentaremos, entonces, agrandar la torta y no repartir lo que hay. Y vamos a negociar por compromiso cuando el nivel de interés en los objetivos y en las relaciones esté parejo y no tengamos tiempo para negociar. En este caso, se parte la diferencia de lo que hay.

Para poder negociar adecuadamente vamos a necesitar entonces conocer cuáles son los intereses, tanto los propios, como las de la otra parte y preguntarnos por qué y para qué. También será importante conocer cuáles son los intereses comunes para encontrar una ventana de interés sobre la cual comenzar la negociación y conocer con qué criterios objetivos contamos para comenzar. Por ejemplo, si existen políticas, normas, procedimientos, leyes que debemos cumplir, cuestiones de las que no se discute. Esas serán las bases y criterios objetivos y no caprichos o puntos de vista.

## La mediación en los conflictos

Para resolver conflictos, también podemos recurrir a la mediación. Tienen que tener en cuenta que aquí vamos a hablar de la mediación en la oficina o en el ámbito de trabajo o laboral que es muy distinta de la mediación legal que sucede en la justicia o a pedido de la justicia. La mediación es otro método para resolver conflictos. Es otra estrategia que podemos escoger para incluir en nuestro plan de resolución de conflictos. Esta metodología, por supuesto, busca terminar con los conflictos entre las partes y llegar a una solución que las satisfaga. En la mediación, se busca llegar a un acuerdo en el que ambas partes ganen; y se realiza con la ayuda de un tercero imparcial que los ayude a dialogar y buscar alternativas para llegar al mejor acuerdo posible. La mediación como recurso, en general, no es obligatoria en las empresas, pero es una buena metodología para resolver conflictos cuando las instancias de diálogo, sin un tercero, no nos llevan a una solución de mutuo interés de las partes. Puede implementarse en forma formal o informal. Es decir, como procedimiento coordinado desde el área de recursos humanos, por ejemplo, a quien se le pide que designe un mediador. O se puede realizar de manera informal, solicitando las partes opinión o ayuda, a un tercero de confianza o al jefe o alguien de Recursos Humanos.

Lo importante es que ese tercero que hace de mediador realmente no tome partido y realmente pueda enfocarse en ayudar a las partes a buscar soluciones para el conflicto y a llegar a un acuerdo. Esta metodología ayuda a cortar tiempos en las negociaciones en las que las dos partes no se ponen de acuerdo y también evita el desgaste personal. Este método se recomienda en aquellos casos, en los que la relación entre las partes se vaya a prolongar en el tiempo y no se quiera dañar la relación durante el proceso de negociación. Para aplicar existen algunas consideraciones necesarias, la primera es que debe existir consentimiento de las partes para solicitar a un tercero que los ayude a resolver conflictos. Luego será clave contar con la imparcialidad del mediador, que su participación asegure que la visión de todas las partes esté incluida sobre la mesa de diálogo y que si participa más de un mediador, que exista coherencia, coordinación y complementariedad entre ellos. Por último, pero nada menor, será importante que los mediadores tengan claro que se están buscando acuerdos de calidad para todas las partes intervinientes. Definitivamente, la mediación es una excelente alternativa cuando las dos partes no pueden ponerse de acuerdo.

Cuanto más quieras conservar la relación con la otra parte, y no estén logrando ponerse de acuerdo rápidamente, la recomendación es acudir cuanto antes a esta metodología y buscar un mediador que te ayude. Si ya pensaste qué te enoja, qué tipos de problemas sueles tener y con quién, puedes pensar ahora quiénes serían los mejores mediadores para estos casos.

### **Cierre y recomendaciones para resolver conflictos**

Es el momento de hacer un resumen de este apartado, resaltar los aspectos más destacados, compartir recomendaciones y próximos pasos para seguir poniendo en acción todo lo aprendido en cuanto a la resolución de conflictos. Como hemos visto, no podemos evitar los conflictos son inherentes a la naturaleza humana. Pero sí podemos cambiar nuestra actitud hacia los conflictos, y, sobre todo, hacia las otras personas.

Podemos ponernos en papel de víctima y culpar siempre a los demás por todo, o podemos tomar el control, focalizarnos en las personas y en lo bueno que pueden generar las relaciones e intentar siempre resolver los conflictos lo antes posible, o incluso tratar de evitarlos para generar ambientes de armonía y bienestar en las empresas. A los jefes nunca les gusta cuando los empleados van con quejas sobre otras personas o áreas, sin soluciones. Es molesto. Les hace perder tiempo. Ponte en su lugar y rápidamente comprenderás que a cualquier persona le gusta mucho más trabajar con personas que están de buen humor y sin generar conflictos.

También podemos cambiar nuestros conocimientos y prácticas sobre cómo salir de un conflicto lo más rápido y mejor posible para todas las partes. Poner en práctica todo lo aprendido te hará sentir mejor. Y con el tiempo y la experiencia, resolverás conflictos de manera muy natural. Ten en cuenta todos los pasos vistos en el curso y la manera de solucionar conflictos. Recuerda la importancia de la comunicación, de escuchar al otro, de decir las cosas de manera clara, de preguntar y repreguntar todo lo necesario. Entrénate y practica cómo comunicarte de manera efectiva y cómo mantener conversaciones difíciles, cómo transmitir ideas de manera clara y precisa. Y recuerda siempre que pelear con otros nunca suma. Piensa cómo puedes ayudar, potenciar y empoderar a los demás para que juntos puedan entrar en un círculo virtuoso de mejora continua para todos.

## PROCESO DE MANEJO DE CRISIS

Si te pregunto qué tipos de crisis puede sufrir una empresa, es probable que pienses en aquellas más llamativas, como un accidente en ruta o una intoxicación alimentaria, con muchas personas heridas o vidas humanas en juego. Estas son por supuesto las más lamentables, pero toda empresa, tenga el tamaño que tenga y sea del sector que sea, puede sufrir una crisis. Una crisis que puede afectar a su cuenta de resultados y dañar su imagen, incluso hasta el punto de que no pueda recuperar la confianza de sus clientes y tenga que cerrar el negocio. Sin duda, hay sectores que tienen más riesgo de sufrir estas situaciones, como el transporte o la industria alimentaria, pero hay muchos tipos de crisis que pueden afectar a tu entorno de traslado de ambulancias. Veamos los más comunes.

### **¿Qué tipos de crisis viven las empresas?**

primer lugar, como ya he mencionado, los accidentes. Accidentes en medios de transporte, laborales, en fábricas, en el sector de la construcción o de otro tipo. Si corren riesgo vidas humanas, como es lógico, atrae la atención de los medios, de la sociedad en general, las autoridades y los diferentes públicos, por lo que su repercusión aumenta. En segundo lugar, puede haber problemas con los productos o servicios que se ofrecen por defectos o problemas de calidad, por falta de stock y no poder servir los pedidos, o por falta de suministro de los proveedores. Por supuesto, no es lo mismo que haya un problema de calidad automotriz o en una camilla, que puede tener consecuencias muy graves, o que si las poleras que vendes se estropean tras lavarlas dos veces. Pero ambas situaciones provocan crisis a las empresas. También una crisis puede ser provocada por asuntos económicos, como el impago de impuestos por parte de la empresa, una crisis económica o una reestructuración que lleve a la compañía a despedir a un gran número de empleados. Con los empleados se pueden dar situaciones de abuso por parte de la empresa, abusos sexuales o de poder entre los trabajadores. Casos de discriminación por género, edad, raza, orientación sexual, diversidad funcional, etc. Los problemas medioambientales, que antes no solían tener mucha repercusión, cada vez son más relevantes. Si no, que se lo digan a los fabricantes de coches y sus problemas con las emisiones de gases, o los ataques que vivió la industria alimentaria por utilizar aceite de palma en sus

productos. Hay situaciones de crisis que son totalmente externas a la propia empresa, como la provocada a nivel mundial por el coronavirus, con efectos devastadores en pérdidas humanas y económicas. Por supuesto, gestionar algo así, impredecible y desconocido, es muy complicado, pero se puede hacer mejor o peor. Y, siguiendo con la clasificación, también hay crisis que no son digamos tan puntuales o explosivas y que tienen un recorrido más largo, como las causadas por la falta de innovación de la empresa, cuando sus productos, servicios, procesos, etc., se quedan obsoletos o no son capaces de solucionar las necesidades de sus públicos.

Es el caso de las empresas que se dedicaban al alquiler de películas en vídeo y videojuegos cuando aparecieron las plataformas de "streaming", o las especializadas en fotografía tradicional que se quedaron estancadas frente a la fotografía digital. Y además de los ejemplos que he mencionado, una crisis puede verse originada por algo que no sea real. Me explico. Un empleado puede poner una falsa denuncia a un superior por haberle discriminado, o un cliente insatisfecho puede mentir sobre el motivo de su descontento e inventarse cualquier cosa dañina para la compañía, o se puede filtrar a un periodista un falso escándalo financiero. Pero, aunque el origen no sea cierto, lo importante es que, si llega esa información a los públicos a través de las redes sociales o de los medios de comunicación, hay que tratarlo como lo que es, una crisis potencial que puede afectar a la imagen de la empresa, sus directivos o sus servicios. ¿Has ido pensando si alguno de estos tipos de crisis puede afectar a tu empresa? Seguro que sí. Y ojalá no suceda nunca, pero mejor estar preparados. Las posibilidades son infinitas, y al estar en un entorno tan global, las empresas son cada vez más vulnerables. Un problema surgido en la oficina de un continente puede afectar al negocio de cualquier otro. Y un último ejemplo: los ataques informáticos y fallos de seguridad que vulneran los datos. Puede que parezca una situación de poco riesgo para la empresa, pero ahora que muchas compañías venden online ¿qué pasa si los datos personales y bancarios de sus clientes quedan al descubierto o son robados? Si eso sucede y se hace público, ¿cómo vas a convencer a tus clientes para que vuelvan a confiar en tu compañía y ceder sus datos para seguir comprando? Recuerdo un caso que sucedió en España hace años, mucho más sencillo, pero igualmente dañino. Una periodista encontró, se supone que casualmente, al lado de un contenedor de basura en la calle currículum impresos de candidatos para vacantes de una cadena de

supermercados. Esas hojas estaban llenas de comentarios despectivos, racistas y discriminatorios sobre los candidatos.

La persona de Recursos Humanos que hizo esos procesos de preselección fue despedida, pero a nivel de comunicación la gestión fue muy mejorable porque tardaron en dar la cara ante los medios de comunicación y cuando lo hicieron el portavoz no estaba preparado. Lo que quiero destacar es que hay situaciones que pueden suceder a cualquiera, porque todas las empresas manejan una ingente cantidad de datos. Estos son solo algunos ejemplos de situaciones bastante comunes en el mundo empresarial. Tampoco he querido ser exhaustiva, porque el objetivo es que este curso sea práctico y útil. Si te interesa el tema, hay muchos autores que han hecho clasificaciones muy detalladas de los tipos de crisis en función de diversos factores. Por nuestra parte, vamos a seguir avanzando en la gestión de crisis.

### **Proceso y Etapas de una crisis**

Claramente no todas las crisis son iguales, diría que no hay dos crisis iguales, pero suelen pasar por las mismas fases. La primera fase es el estallido de la crisis. Lo ideal es que el Gerente, los jefes relevantes y el o la responsable de comunicación reciban la primera información de su propio equipo. Aunque a menudo se enteran a través de los medios de comunicación, eso significa que la comunicación interna ha fallado y hay una llamada de un periodista que alerta al departamento de comunicación o alguien que ve algo en las redes sociales. En este primer momento la clave es recabar información sobre lo que ha pasado o está pasando, a quién le ha pasado qué, especialmente si hay personas heridas o fallecidas, dónde, cuándo, cómo, qué está sucediendo en ese momento si es que es algo que pasó hace algo de tiempo, qué personas de la empresa están implicadas, etc. También debemos monitorizar lo que ha salido publicado en los medios de comunicación y en las redes sociales, pero contando con que esa información puede no ser cierta o serlo en parte. Hay que recoger toda la información posible separando lo que sabemos con certeza de lo que puede ser dudoso e informar a las personas de la organización que deban saberlo, a las autoridades si corresponde, pero sin tomar decisiones precipitadas. Son momentos de gran confusión y es mejor ser cauto. Por supuesto, a los medios de comunicación no se les puede decir nada si no se sabe con total certeza. En un primer

momento, si nos llaman, debemos contestar con sinceridad que estamos recabando información y aún no podemos informar.

En cuanto tenemos información confirmada, es el momento de preparar los mensajes clave. Insisto, desde la prudencia, no especulamos ni opinamos. Tampoco podemos compartir datos confidenciales, por ejemplo, de las víctimas, y aún menos si se ha puesto en marcha o se va a poner una investigación policial, como en el caso de un accidente. Recuerda informar también a tus públicos internos: a los empleados, socios, etc., no deben enterarse por los medios. Pero no olvides que cualquier información interna puede filtrarse al exterior y recuérdales que solo los portavoces autorizados pueden hablar con los medios o transmitir mensajes en nombre de la empresa. Deben evitar escribir en las redes sociales sobre el tema, y si les contactan periodistas deben remitirle a la persona responsable de comunicación. Los primeros mensajes públicos de la empresa deben ser breves, explicando solo los hechos contrastados necesarios, mostrando responsabilidad y empatía, aclarando brevemente lo que está haciendo la empresa para solucionarlo o minimizar los efectos. Lo habitual es terminar diciendo que si hay más información relevante se informará posteriormente. Pero, claro, depende de la situación y de la evolución de los hechos.

Lo ideal es que la situación no nos pille por sorpresa y que tengamos un plan de crisis preparado desde hace tiempo previendo los posibles escenarios, cómo reaccionar según la gravedad y por supuesto con los portavoces ya formados. Si esto es así, todo será mucho más fácil. La siguiente fase es el desarrollo de la crisis. Si es un accidente que ya pasó, se irá sabiendo más información y esta se irá diseminando por las redes sociales y los medios. Si es una crisis de evolución más lenta, seguirá su curso. Por ejemplo, si la empresa ha despedido a un gran número de empleados, es probable que vayan surgiendo otros actores como los sindicatos, los propios empleados despedidos explicando detalles de su situación, o si la empresa ha tenido algún tipo de escándalo o crisis previa, saldrán a la luz. Los periodistas buscarán testimonios y culpables. La gente y los medios empezarán a opinar y juzgar, con razón o sin ella. Por supuesto, la crisis tendrá más visibilidad si hay víctimas humanas, si la empresa es grande y conocida y si lo gestiona o lo comunica mal. En la mayor parte de los casos es mejor que la empresa sea reactiva que proactiva. No que se esconda, ni mucho menos, sino que responda a los medios que le contacten. Si dispone de más información contrastada que pueda compartir, debe hacerlo, y sobre todo explicar qué está haciendo la empresa para

solucionarlo. Demostrar que estamos haciendo todo lo que podemos para ayudar, arreglar, colaborar o lo que sea preciso. Es importante seguir informando en paralelo a nuestros públicos internos y que se sientan respaldados por la compañía, y no perder de vista lo que sale publicado en los medios y en Internet. Habrá que valorar quién debe ser el portavoz en esta etapa, si es conveniente que hable el Gerente, una jefatura o encargado de la comunicación. Por supuesto, siempre que la persona que actúe de portavoz esté formada y tenga muy claros los mensajes clave. Por último, llegamos a la fase en la que la atención por parte de los medios y de la opinión pública va decayendo, bien porque ya no hay más novedades o porque hay otro tema que acapara su atención. Este momento puede tardar más o menos, pero siempre llega. Es el momento de valorar lo que se ha hecho bien o lo que hay que mejorar, de seguir monitorizando los medios de comunicación y las redes por si el tema aún revive por alguna razón, de buscar la forma de que no vuelva a suceder, sea lo que sea lo que ha provocado la crisis, y sobre todo de empezar a recuperar la confianza de los públicos, desde los clientes a los inversores y por supuesto los empleados, todos, de darles razones para seguir a tu lado como empresa. Y no olvides que las informaciones publicadas seguirán en Internet mucho tiempo, dañando la imagen de tu empresa. La forma en que el tema es tratado en los medios y en las redes sociales te puede indicar cómo de bien o de mal se ha gestionado y comunicado la crisis y qué necesita hacer la empresa para enmendar sus errores. Aprovecha esa información tan valiosa para aprender de los errores y mejorar. Y, por supuesto, que la experiencia de esta crisis te ayude a estar aún más preparada o preparado para otras crisis potenciales que pueden ser similares o no. ¿Ves cómo es importante conocer las etapas a las que te irás enfrentando si llega el momento?

### **Método para prevenir la crisis**

Mucha gente cree que las crisis son imprevisibles. No es cierto. La mayor parte de las crisis son previsibles. Puede que no sepas cuándo va a estallar, pero la empresa puede y debe estar preparada para ese momento. Siempre insisto en que la mejor forma de gestionar una crisis es prevenirla, estar preparados, tener los materiales listos, saber cómo actuar, haber decidido previamente quién debe estar implicado, quién o quiénes serán los portavoces y, por supuesto, que hayan recibido la formación necesaria. Quizás estés pensando "Sí, claro, ¿quién iba a prever

una crisis como la del coronavirus? Sin duda, algo como la pandemia del coronavirus, con repercusiones a nivel mundial, no podíamos preverlo. Hay situaciones que son totalmente inesperadas. Pero sí podemos estar preparados para una gran parte de los posibles escenarios de crisis que puede sufrir nuestra empresa, y de esta manera, con este entrenamiento, podremos reaccionar de una manera más efectiva ante ese pequeño porcentaje de situaciones que escapan de nuestra previsión. Ten presente que la reputación de tu empresa seguramente ha sido construida a lo largo de mucho tiempo, con esfuerzo, coherencia, transparencia, con una mejora continua de los productos o servicios que ofrece, poniendo al cliente en el centro e invirtiendo en ser los mejores y atraer el talento, y todo ese esfuerzo puede desaparecer en muy poco tiempo por una crisis mal gestionada. Así que el tiempo, dinero y esfuerzo invertidos en prevenir las situaciones de crisis merecerán la pena. ¿Y qué pasa si tu empresa nunca sufre una crisis? La verdad es que nadie es infalible: ¿verdad que tienes contratado algún seguro? El seguro de tu casa o el del auto. Y tu empresa también tiene seguros, probablemente no solo aquellos a los que le obliga la ley. Piénsalo. ¿Por qué pagas seguros? Por si acaso pasa algo, ¿verdad? ¿Y si nunca te pasa nada y no haces uso de los seguros? Pues, mejor, porque están para prevenir por si acaso. Esperamos haber sido claros de la importancia de esta fase previa de prevención de crisis. Vamos a ver ahora por dónde empezamos. Lo primero es valorar los posibles escenarios de crisis en los que se puede encontrar tu trabajo. Unos serán más probables y otros menos, unos de mayor gravedad y otros menos, y habrá escenarios muy específicos por el tipo de actividad que realiza y otros podrá sufrirlos cualquier empresa. Para esta fase es muy positivo implicar a otras personas de la empresa, con las que puedes hacer una tormenta de ideas para que puedan aportar desde su visión ideas sobre situaciones que otros no hayan pensado. Y aquí no sirve de nada ser bien pensado ni mal pensado, cualquier compañía puede sufrir una crisis por un escándalo financiero o un tema de impuestos. ¿Quiere decir eso que desconfiamos de nuestro contador? No, simplemente que tenemos que contemplar todas las situaciones que pueden pasar. Así que reúne a las personas de distintos departamentos, especialmente aquellas que formarán parte del equipo que gestione la crisis si esta llega. Empezad a pensar en situaciones de crisis propias de vuestro negocio o sector. Si es una empresa de construcción, los accidentes laborales son bastante probables, mucho más probables y graves que los que puede sufrir un bufete de abogados, por ejemplo.

El bufete de abogados, sin embargo, puede verse envuelto en algún tipo de escándalo si lleva un caso polémico del que se hace pública información turbia. Si quieres ideas sobre lo que podría pasar, puedes buscar crisis que hayan sufrido empresas de tu sector tanto en tu país como en otros. Por supuesto, si tu empresa ya ha sufrido alguna crisis en el pasado, inclúyelo en las posibilidades porque podría repetirse. Si no llevas mucho tiempo en la empresa pregunta a los que llevan más años. Cuantos más detalles consigas sobre cómo sucedió y cómo se gestionó, mejor. Después piensa en situaciones relacionadas con vuestros públicos, como proveedores, puntos de venta, etc. ¿Cómo te afectaría que se supiese que tus proveedores utilizan a menores para fabricar tus productos o que explotan a sus trabajadores? Obviamente, el primer problema no es que eso se sepa públicamente, sino que suceda. Así que, como empresa responsable, si tienes conocimiento de este tipo de cosas debes parlarlas. Pero a veces surgen temas que desconoces o que te ocultan los proveedores y hay que estar preparados.

Luego hay otras situaciones que pueden sucederle a muchas empresas de distintos sectores y circunstancias, como tener problemas económicos que afecten a la producción o a los empleados, algún producto defectuoso, un ataque informático, un empleado o ex empleado que filtra información confidencial a la competencia, etc. Con esto, si es bastante completo, ya tendrás una visión panorámica de lo que puede sucederle a tu empresa y desencadenar una crisis.

### Dentro de la Crisis

El momento ha llegado. Ha estallado la crisis. En estos primeros momentos puede haberte llegado la información de una fuente interna como el departamento de Operaciones o el área de Atención al cliente, depende de lo que haya sucedido, pero cuando el motivo de la crisis tiene relación con los clientes, a menudo son ellos mismos los que alertan a través del equipo de atención al cliente o, ahora más comúnmente, a través de las redes sociales. Por ejemplo, por problemas de la calidad del servicio o si sucede algo en un punto de venta de la compañía. Aunque parezca raro, muchas veces los canales de comunicación internos fallan y los responsables de la empresa reciben las primeras informaciones porque se ha publicado en Internet o porque algún periodista llama al departamento de Comunicación. La información a estas alturas suele ser confusa e incompleta y no está contrastada. Hay que estar preparado,

sobre todo si nos llama un periodista y nuestros equipos internos deben tener claro cómo reaccionar, desde los gerentes o cualquier otra persona. Si se trata de un tema que puede ser sensible, tiene que informar a la persona que vaya a coordinar la comunicación de crisis, que normalmente será el encargado de comunicación. Así que, como digo, lo primero es recoger toda la información posible de fuentes fidedignas y contrastarla. Cuando sepas lo que ha pasado podrás valorar si se trata de un simple incidente o es realmente el inicio de una crisis. Si este es el caso, tendrás que empezar a monitorizar todo lo que se diga de la empresa en Internet, incluyendo las redes sociales y los medios de comunicación online y offline. En paralelo, es el momento de poner en marcha el comité de crisis. Es un momento muy delicado porque suelen mezclarse los datos ciertos con los que no lo son, incluso puede que la crisis se esté desarrollando al mismo tiempo. Por ejemplo, si se trata de un accidente o de una intoxicación, puede que aún no se sepa cuántos heridos hay o si ha fallecido alguien, o puede que haya heridos que fallezcan en el transcurso de las horas. Lo ideal es que alguna persona responsable de la compañía se traslade al lugar de los hechos y pueda servir de informador fiable, pero sin hablar con los medios si los hay allí. La empresa recibirá llamadas de periodistas si el tema es grave y atrae su atención, pero aún no es el momento de contestar. Educadamente se debe explicar que se está recabando la información y que la compañía informará tan pronto como sea posible. Recuerda, no se trata de falta de transparencia o de no asumir responsabilidades, en estos primeros momentos lo importante es no dejarse llevar por los nervios y no precipitarse.

Comunicación bajo presión y cómo comportarse con los distintos medios de comunicación

¿Tienes trato habitualmente con periodistas y medios de comunicación? Si eres parte del departamento de comunicación, lo normal es que sí. Si trabajas en otras áreas, quizá esto sonará bastante nuevo. Pero en cualquier caso está bien que sepas más o menos cómo funcionan, aunque no vaya a ser tu responsabilidad directa. Cuando sucede algo de cierta gravedad en una organización que tiene interés para el público, aparecen los medios de comunicación para informarse y a su vez informar a sus audiencias. Y no olvides que hay medios especializados en temas concretos.

Por ejemplo, si una fábrica realiza un vertido tóxico que daña el medio ambiente, puede que el asunto no llegue a los medios generales más importantes, pero sí a los medios que cubren temas medioambientales o a medios de la región donde el vertido ha causado daños. Dicho esto, tengo que decirte que la relación con los medios de comunicación es a largo plazo. Si en el día a día el responsable de comunicación no tiene un trato continuo con los periodistas, si no está disponible cuando ellos le piden información, si contesta mal o no responde cuando le contactan, será mucho más difícil que a mitad de una crisis las relaciones mejoren. Por el contrario, si hay un trato cordial y de colaboración mutua, es probable que cuando el periodista reciba un aviso sobre el asunto contacte al responsable de comunicación para contrastar la información antes de publicar algo. Le concederá más espacio a la compañía e incluso puede que sea más neutral a la hora de buscar culpables. No estoy diciendo que haya un trato de favor por parte del periodista, en absoluto, se trata de confianza mutua.

Una empresa transparente que ha demostrado en el pasado que no tiene nada que ocultar transmite más confianza en lo que dice que una organización que se esconde o que normalmente actúa de manera turbia. Sobre los medios, es importante conocerlos, saber cómo enfocan los temas y qué necesidades tienen. También piensa que un medio online puede publicar lo que envíes en cuestión de segundos, tienen esa inmediatez. La televisión y la radio también gozan de mucha inmediatez. Necesitan información actualizada y darla rápido. A no ser que se trate de una verdadera catástrofe que haga interrumpir cualquier programa en radio o televisión que estuviese siendo emitido, estas informaciones se reservan para las secciones de informativos o magazines de actualidad que tienen sus horarios concretos. Además, preferirán tener las declaraciones de la empresa directamente de un portavoz para contar con su voz en el caso de la radio y su imagen en el caso de la televisión. Esto lo aclaro porque en las organizaciones la persona responsable de comunicación a veces puede ejercer de portavoz y otras no, y si no lo es, lo normal es que hable con los medios o transmita los mensajes clave. Los medios impresos necesitan más tiempo para preparar sus informaciones y llegar a sus audiencias. Esto, en caso de crisis, puede ser complicado porque puede que la información que has proporcionado a un medio impreso a las seis de la tarde cuando salga publicada al día siguiente ya esté obsoleta. Vamos a resumir en unos breves consejos cómo relacionarte con los medios en estos casos.

Primero: solo pueden hablar con periodistas las personas autorizadas para hacerlo.

Segundo: las personas de la compañía que hablen con los medios deben haber recibido formación de portavoces, incluso si no están ejerciendo como portavoz.

Tercero: deben tener muy claros los mensajes clave y ceñirse a ellos.

Cuarto: tú haces tu trabajo, que es proteger a tu empresa, y ellos hacen el suyo, que es conseguir toda la información posible. Entiéndelo, respétalo, facilítale su trabajo, pero no pierdas de vista tu objetivo.

Quinto: facilitarles el trabajo no quiere decir ceder en todo. Si tu portavoz no está preparado o se trata de una situación que puede perjudicar a la empresa, puede que lo mejor sea que no aparezca la imagen del director general hablando en los informativos. Hay que valorar los pros y los contras.

Sexto: el lenguaje del portavoz y de la información que se da a los periodistas debe estar adaptada a ellos. Si es un medio especializado, se podrá utilizar un lenguaje técnico, pero si es un medio general, el lenguaje debe ser más concreto.

Por último, aunque a veces no te guste lo que publican los medios, recuerda que normalmente ellos no son los culpables de lo que le sucede a la empresa.

#### La comunicación con otros públicos externos

¿Te has parado a pensar cuáles son los públicos externos de tu empresa? Muchos profesionales piensan solo en los clientes. Y está bien, son importantes, claro, si tu empresa no vende se hunde, pero no son los únicos. Para que la empresa funcione necesitas proveedores de materia prima o de piezas con las que elaborar tus productos. Por ejemplo, a raíz de la crisis del coronavirus cerraron las fábricas en China durante semanas. Muchas empresas, especialmente de tecnología, sufrieron un enorme retraso en recibir las piezas para producir sus productos. Profesionales de algunas empresas en esta situación me dijeron que intentaron trabajar con proveedores europeos, pero la diferencia de precio era abismal. La capacidad de producción en ocasiones era limitada, y a veces eran piezas tan específicas que tardaron demasiado en producirse. Los proveedores pueden cambiar o puedes tener varios proveedores para un mismo

producto o servicio. De hecho, con el problema de China que comentaba se demostró que era más que conveniente. Pero los proveedores, cuando puedes confiar en ellos, cuando te ofrecen un buen servicio, mejores condiciones o precios, son un bien muypreciado que hay que cuidar. Así que no te olvides de este otro público externo cuando te veas inmerso en una crisis. Por supuesto, tus accionistas o tus inversores también son básicos para la supervivencia de la compañía y les debes rendir cuentas. Hay quien los clasifica como públicos mixtos porque no son públicos totalmente externos ni tampoco internos, pero la forma de clasificarlos no nos debe importar ahora mismo, lo fundamental es mantenerles informados de lo que está sucediendo de la manera adecuada. El caso de las empresas que cotizan en bolsa es especial y funcionan con condiciones concretas, claro. Y la mayoría de las empresas también tienen un trato continuo con las administraciones públicas, sean locales, regionales, nacionales o internacionales. Hay sectores muy legislados, como los laboratorios farmacéuticos, pero incluso los que no lo están, sobre todo en casos de crisis, tendrán que interactuar con las autoridades. Puede haber muchos más públicos externos, dependiendo de la actividad que realice la organización y de la causa de la crisis, como los sindicatos de los trabajadores, oenegés, asociaciones sectoriales, posibles socios de la empresa, etc. En tu manual de crisis ya debe constar ese mapa de públicos que incluye los "stakeholder" externos, y en función del tipo de crisis o de la gravedad serán prioritarios unos u otros.

Esta clasificación es importante porque en los momentos críticos los recursos son limitados y hay que priorizar a quién se contacta e informa primero y la manera más adecuada de hacerlo. Hay pasos que son evidentes. Si las autoridades reclaman información, tendrá que ser prioritario. Pero, por ejemplo, imagina que tienes pendiente un gran pedido con un cliente. Has tenido un grave problema en tu fábrica principal y no te queda otro remedio que incumplir el contrato porque no vas a poder producirlo y entregarlo según el acuerdo. Necesitas asesoramiento legal para saber las posibles consecuencias del incumplimiento de contrato y la empresa tendrá que negociar con él, pero ese cliente tiene que ser informado lo antes posible y de una manera oficial para evitar males mayores.

No olvides que gran parte de tus públicos, tanto externos como internos, también recibirán la información a través de los medios de comunicación o de Internet. Y la mayoría de ellos no deberían enterarse así, aún menos porque la información en los medios no será solo la información oficial de tu compañía, incluirá otras informaciones que pueden perjudicar su

imagen ante toda la comunidad de tu empresa Mejor que la primera información les venga directamente de la empresa. Además, tendrás que adaptar la información que proporcionas a los distintos públicos, porque a los sindicatos no les interesa lo mismo que a los clientes. Los mensajes que transmites a los distintos públicos no deben ser iguales, pero sí coherentes. Por último, ten en cuenta que cualquier información que transmitas a esos públicos por carta, email u otro soporte puede filtrarse a los medios de comunicación. Hay que tener siempre cautela con lo que se comunica.

La comunicación con los públicos internos

¿Sabes lo frustrante y triste que es enterarse de algo relevante de tu propia empresa por los medios de comunicación?, ¿o que te llame un amigo o un familiar para preguntarte sobre lo que pasó en tu compañía y tú no sepas nada? Te hace sentir muy poco valorada o valorado que tu empresa, en la que pasas a menudo más horas que en tu propia casa, no se tome la molestia de informar a su equipo de lo que está pasando. Así que ten a los empleados entre las prioridades. Los profesionales que forman parte de la compañía, desde la directiva más veterana a la persona de prácticas que se acaba de incorporar, son parte del equipo, merecen saber qué está pasando, y no descubrirlo por terceras personas, sino directamente de la propia empresa. Así se evitan los rumores y los malentendidos, porque cuando la información falta siempre hay alguien que la inventa o la adorna. Sin embargo, si los empleados, igual que otros públicos relevantes, reciben una información clara y transparente no necesitan especular o imaginar. Esto además es básico si la empresa quiere retener el talento y fidelizar a sus empleados. Respecto a este tipo de público, sí deberás tener en cuenta varios factores. Lo primero es coordinar muy bien cuándo les informas a ellos y cuándo facilitas la información a los públicos externos. Los empleados deben saberlo antes, pero debe pasar muy poco tiempo entre un paso y otro. Si no, la información enviada internamente puede filtrarse al exterior. Y esto me lleva a una segunda advertencia: no se trata de desconfiar de nadie, pero hay que ir con cautela. Si la empresa ha cometido un error o una cadena de errores que ha conducido a la crisis y no quiere que se sepa externamente, debe hablarse con el menor número de personas posible. También habrá que valorar la mejor manera de informar a los empleados. Cuáles serán los mensajes y el canal elegido, ver si es el momento de reunirlos físicamente a todos para informar o si no es factible y hay que organizar una videoconferencia. O puede que en un primer momento, cuando la información aún puede ser confusa, sea mejor informar por email si es

que la mayoría de empleados tiene acceso a un correo electrónico corporativo. Posteriormente, cuando se sepa más sobre la situación de crisis, se les puede convocar por videoconferencia para dar más explicaciones. También creo que es bueno dar opción a todos los miembros del equipo para que hagan preguntas. Una situación de crisis puede crear mucha incertidumbre y hay que mostrarse abierto en la medida en que se pueda.

Es necesario recordarles desde la primera comunicación sobre el tema que no deben facilitar información interna a personas externas ni hablar con medios de comunicación. Si les contactan, los empleados deben tener claro qué persona de contacto facilitar a los periodistas. En este sentido, hay departamentos especialmente clave porque están más en contacto con esos públicos externos, como el de Atención al cliente, las personas de recepción del edificio de la empresa, las que contestan al teléfono o las que están en los puntos de ventas si la compañía los tiene. Todos estos empleados deben tener aún más claro que ellos no pueden ejercer como portavoces de la empresa, no pueden hablar en su nombre ni deben dar opiniones, porque la empresa transmite hechos, no opiniones. Y tienen que saber cuál es el protocolo que deben seguir si les preguntan o contactan, a quién deben redirigir el tema, cómo informar, etc. Los empleados son embajadores de tu marca, para lo bueno y para lo malo. No lo olvides.

### **Resumiendo, la gestión de la comunicación de crisis**

Esperamos que hayas aprendido mucho y que no tengas que ponerlo en práctica, pero si te encuentras en la situación seguro que sabrás gestionarlo. Tengo que reconocer que dentro de las distintas áreas de la comunicación la gestión de crisis es para mí una de las más interesantes, porque realmente te pone a prueba como profesional. Hay que trabajar bajo una enorme presión, con poco tiempo para decir y actuar, coordinándose con un equipo heterogéneo, a menudo con información parcial o que aún no se ha podido contrastar y con múltiples factores que escapan de tu control. Todo un reto. No es fácil condensar tantas cosas en un curso, son muchos conceptos y todos importantes.

Para finalizar no gustaría destacar los principales. Lo primero, y principal es que cualquier empresa del tamaño y sector que sea puede sufrir una crisis. Esto lleva a lo segundo más importante, que la crisis mejor gestionada es la que se ha previsto. La improvisación será tu

mayor enemigo si estalla una crisis. El manual de crisis será tu mejor herramienta, pero no sirve cualquiera. Puedes encontrar unos cuantos, en Internet, pero te servirán de muy poco porque es un documento que debe crearse de manera personalizada para tu empresa teniendo en cuenta sus circunstancias, el entorno, el equipo con el que cuenta, el sector, etc. Tiene que ser útil. E incluso cuando hayas realizado este manual tampoco servirá de mucho si lo olvidas en un cajón o en una carpeta de tu disco duro, hay que empaparse de él, tú y todas las personas que estarán directamente implicadas en la gestión de la crisis, porque cuando llegue el momento no vas a tener tiempo de empezar a leerlo. No olvides que el manual de crisis es un documento vivo. Igual que la empresa cambia y evoluciona, el manual debe ir adaptándose a esos cambios. Y cuando llegue la crisis hay algo que es fundamental: escuchar, escuchar y escuchar para saber lo que está pasando y lo que dicen de la empresa, de la marca y de los productos o servicios. Y después de contrastarlo hay que empezar a tomar decisiones y actuar de forma rápida, pero con cautela y transparencia. Nunca se debe mentir, es mejor decir que aún no se tiene una información que decir algo que es falso. La empresa en situaciones de crisis no debe especular ni opinar, solo transmitir los hechos que pueda. Y si hay víctimas, por supuesto, lo primero son ellas, las personas afectadas y sus seres queridos, que deben estar atendidos e informados. Y, hablando de informar, recuerda cómo debes tratar a los distintos tipos de medios, pero también a otros públicos externos. Y nunca te olvides de los propios empleados, que no deben enterarse de lo que está pasando a través de los medios de comunicación. Cuando la crisis pase, no te relajes en exceso porque podría reactivarse. Sigue monitorizando lo que se dice de la compañía y la marca tanto en los medios de comunicación como en las redes sociales. Es el momento de empezar a recuperar la confianza del público, que ha podido verse dañada, y también de hacer autocritica. Valorar cómo ha sido gestionada la crisis, lo que se ha hecho bien y lo que se debería hacer mejor para no repetir los errores en un futuro. Gracias por acompañarme en este curso. Ha sido un placer transmitirme mi experiencia, que espero que te sea muy útil.

## Actividad práctica 1

Comenta los siguientes casos en relación a que oportunidad visualiza en cada situación y como abordaría la resolución de dicho conflicto, mencione sus respuestas y análisis en primera persona.

### Caso 1

Llego un día al trabajo como siempre, saludando a todo el mundo y de pronto me doy cuenta de que un compañero de área no me saluda, esto se repite al día siguiente.

Ante esto ¿Qué haría usted?

¿Qué oportunidad ve usted en esta situación?

¿Cómo resolvería el conflicto en caso de que existiese?

## EVALUACION DEL MODULO

### I.- Responda encerrando en un círculo la alternativa que considere correcta.

1. Cultivar el autocontrol va a permitir que dentro de una situación de conflicto Ud:
  - a) Pueda verificar efectivamente quien es el culpable
  - b) Pueda imponer mi forma de llegar a una solución conveniente
  - c) Pueda lograr evadir el problema de forma exitosa
  - d) Pueda tener un estado de tranquilidad para resolver de mejor manera
  
2. ¿Qué aspectos son fundamentales al abordar una crisis dentro de la empresa?
  - a) Negociar y normalizar, independiente de la situación
  - b) Mostrar fortaleza y transparencia ante los externos
  - c) Reunir información y comunicar un mensaje claro
  - d) Argumentar algo rápido previamente preparado

## MÓDULO 3: ORIENTACIÓN AL CLIENTE Y EXCELENCIA EN EL SERVICIO



- ✓ **Contenidos del módulo**
- ✓ **Introducción**
- ✓ **Enganche y acercamiento efectivo con el cliente**
- ✓ **Orientación al cliente, calidad y satisfacción**
- ✓ **Actividad**
- ✓ **Conclusiones**
- ✓ **Evaluación de Módulo 3**

## INTRODUCCIÓN

Un pilar fundamental de lo que se lleva a cabo en una compañía será la capacidad de sus colaboradores para entender en forma adecuada a los clientes, logrando una buena atención a través de técnicas manejo de conflictos, contribuyendo así, con calidad, en la cadena de valor del sistema de salud. Al finalizar el taller los participantes podrán demostrar, entre otros, los siguientes comportamientos: Identificar el servicio al cliente en su contexto estratégico y las características personales necesarias para la consecución de una correcta atención. Identificar características de los clientes, y las herramientas necesarias para poner a disposición de la solución de dificultades típicas en la atención de urgencia en salud. Integrar y aplicar, estrategias de resolución de conflictos (lo anterior, de manera específica al contexto de atención privada en salud de emergencia). Diferenciar un buen servicio de un servicio de mala calidad. Aplicar técnicas de comunicación efectiva durante la atención de clientes. Identificar la importancia de la comunicación no verbal y reconocer gestos propios para poder controlarlos o potenciarlos según el caso. Generar empatía con los clientes que atiende. Aplicar técnicas de comunicación efectiva con clientes. Identificar los diferentes tipos de clientes. Aplicar técnicas para manejar clientes complicados. Identificar quejas y reclamos para darle curso apropiado de solución.

## TECNICAS DE ENGANCHE Y ACERCAMIENTO EFECTIVO CON EL CLIENTE

### **Método para descubrir las necesidades del cliente**

Cada cliente es diferente, tienen distintas personalidades y expectativas. Entender esto, no siempre resulta fácil, pero se puede explicar mejor a través del siguiente ejercicio: Has una lista de tus responsabilidades más importantes, piensa por ejemplo en una empleada de asistencia técnica:

#### **Qué hago**

Ella ayuda a los clientes a resolver problemas  
De software.  
Les enseña a prevenir problemas futuros

#### **Qué ve mi cliente**

Me ayuda a retomar rápidamente  
Mis tareas.  
Me ayuda a maximizar el uso del  
Software.

Utiliza las respuestas de los clientes para  
Identificar errores.

Me inspira confianza.

- A veces no es fácil entender que quiere un cliente, pues no siempre lo describe con claridad.

### **Técnica de escucha activa con clientes**

Los clientes no siempre saben describir exactamente lo que necesitan, a veces se van por las ramas, en otras ocasiones piden una cosa y necesitan otra. Puede que se confundan, se frustren, se sientan apurados o molestos.

### **El consejo es:**

Escúchalos con atención y demuestra que tienes ganas de entenderlos.

Veamos algunas técnicas para escucharlos personalmente, cuando los atendemos por teléfono o nos comunicamos por correo electrónico.

### **Técnicas para escuchar activamente:**

1. Sitúate delante de tu cliente.
2. Mantén el contacto visual para que sienta que tiene toda tu atención.
3. Evita las distracciones.
4. Has preguntas claras y directas, evita interrumpirlo abruptamente, ten en cuenta con mayor énfasis este aspecto cuando hables por teléfono con él o ella.
5. Finalmente, menciona sus respuestas para confirmar que has entendido su mensaje.

### **Si se trata de comunicación escrita a través de correos:**

1. **Lee atentamente todo el mensaje, sin saltarse párrafos para que comprendas que es lo que te solicita el cliente,** y así puedas responder a cabalidad sus inquietudes, de forma

directa y clara. Así evitamos los malos entendidos o que el cliente tenga que volver a escribirte un correo para recordarte algo que olvidaste de responderle.

2. **Intenta reconocer las necesidades implícitas del cliente**, por ejemplo: si lo ves que viene llegando con cara de extraviado o buscando a alguien, procura anticiparte y preguntarle si necesita a alguien.

### **EJERCICIO:**

Durante una semana, intenta anticiparte a las necesidades implícitas de tus clientes, te darás cuenta de que en cuánto más los escuches, más rápido encontrarás la forma de ayudarles.

### **Identificación de las necesidades personales del cliente**

Los clientes tienen dos tipos de necesidades básicas: **Racionales y Emocionales**.

**Necesidad racional:** *Es la asistencia específica que te pide un cliente*

**Necesidad emocional:** *Como quiere sentirse el cliente durante esa experiencia.*

Si experimentan emociones negativas como frustración, preocupación o falta de amabilidad de tu parte, creerán que el SERVICIO FUE MEDIOCRE.

De las dos necesidades, **la emocional es más importante que la racional**, pues si el cliente experimenta emociones positivas como alivio, placer o un sentido de pertenencia, sentirá que ha recibido UNA ATENCIÓN EXCELENTE.

Por ejemplo: *Si pidió una prenda por venta On line, y le llegó la prenda equivocada, al hacer el reclamo, hay que intentar escucharlo, y si no es posible hacerle el cambio de forma rápida, como él necesita; tal vez ofrecerle que elija un producto con descuento, etc.-*

La idea es escucharlo, identificar ambas necesidades, y que logre sentirse mejor, menos ansioso, o mal humorado al concluir la llamada telefónica con él.

## **Método para gestionar las expectativas de los clientes.**

A veces las expectativas de los clientes pueden parecer imposibles. Sin embargo, los ayudarás a evitar la decepción si **reconoces las oportunidades de establecer expectativas apropiadas.**

Trabaja con la ficha cómo gestionar expectativas, e identifica que técnicas ya usas, y algunas nuevas que quieras probar.

### **CONSEJOS:**

#### **1. Aborda a los clientes nuevos.**

¿Tu compañía tiene algún estilo particular o inusual que podría sorprenderlos?, si es así, tomate un momento para explicarlo a los clientes nuevos y que sepan que esperar.

#### **2. Explica bien los procesos y procedimientos** para que el cliente entienda que puede esperar de tu empresa.

#### **3. Solemos darle al cliente una estimación de tiempo en lo referentes a respuesta o entregas de servicios o productos**, por ejemplo: la reparación del tal producto lleva entre dos y tres semanas, mejor dile que puede demorar 4 semanas. De lo contrario puede generarte conflictos (el cliente se torne ansioso).-

#### **4. Cuando hables del tiempo de respuestas, usa un lenguaje claro y específico**, para evitar malos entendidos, como por ejemplo: “Volveré a llamarlo mañana a las 10:00 horas”, en vez de decirle: “Lo llamaré muy pronto”. (muy vago e impreciso).

#### **5. Siempre di la verdad.** (Si evitas decirla en el momento, a la larga se molestarán más).

Una comunicación clara, te ayudará a que no se sientan decepcionados, cuando el servicio que provees no se ajuste a sus expectativas.

VE MÁS ALLÁ Y OFRECE UN SERVICIO EXTRA

### **Consejos:**

Mentalízate en que debes esforzarte para identificar las oportunidades, luego debes pasar a la acción.-

### **Ejemplo:**

Viene la clienta al mesón del empleado a entregarle una encuesta terminada, el empleado le pregunta: “*sabe dónde tiene que ir*”, y la clienta dudosa, responde: “*creo que sí.*”- (Es en ese instante dónde el empleado, le enseña un mapa a dónde debe y le adjunta en el sus datos, para que lo llame por si se pierde.).

### **Esto es complicado en ocasiones de llevar a la práctica, pues:**

- Los empleados generalmente tienen mucho trabajo, lo cual obstaculiza que destinen tiempo y un esfuerzo extra en atender más allá a un cliente.
- Por otro lado, hay clientes complicados de carácter o groseros, por lo que naturalmente se hace difícil que uno quiera esforzarse por brindarle un mejor servicio.
- Otras veces, vemos la oportunidad, pero no podemos pasar a la acción.

### **EJERCICIO:**

- Trabaja con la ficha ir más allá.
- Enumera algunas expectativas básicas, por ejemplo: puede que tus clientes esperen una atención rápida, amable y con conocimientos. Analiza cada expectativa y piensa en cómo ir más allá de lo esperado.

## Expectativas

## Más allá

Rapidez en atención

Entreténlos (revistas en salas de espera, wifi, un café disponible)

Amabilidad

personalizar atención (llámalo por su nombre y conoce sus preferencias).

Conocimiento

Informa a los clientes.

Ten a mano tu lista e intenta ponerla en práctica, al menos una vez por semana.

A veces es bueno comentarles a algunos clientes que fuimos más allá, que se hizo algo extra por ellos, así se sienten mucho mejor.

**Por ejemplo:** el mecánico le dice a su cliente, *además le lavamos el auto, o le hice el descuento pese a que no trajo el cupón, etc.*

No con todos los clientes se puede ir más allá, pero cuando ocurre puede ser eficaz usar estas técnicas y alegrarles el día.

## PROCESO DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE, CALIDAD Y SATISFACCIÓN

### Dimensiones de la calidad de servicio

Los clientes juzgan la Calidad de los Servicios según 6 dimensiones principales:

#### ACCESIBILIDAD

Reúne a aquellas conductas y condiciones que facilitan al cliente su acceso al punto de entrega del servicio.

#### SEGURIDAD

Reúne todas aquellas conductas y condiciones que generan una disminución en la sensación de

riesgo del cliente.

#### EMPATÍA

Reúne a las conductas y condiciones que hacen sentirse al cliente comprendido y atendido en forma especial y personalizada.

#### RESPUESTA

Reúne a las conductas y condiciones que generan la percepción de que la organización responde afecta y oportunamente a las peticiones del cliente.

#### CONFIABILIDAD

Reúne a todas aquellas conductas y condiciones que generan la percepción de que el producto que recibe el cliente es efectivamente el que se ha estado prometiéndolo.

#### TANGIBILIDAD

Asocia todos los aspectos materiales (tangibles) que la organización pone a disposición del cliente como parte de sus servicios.

#### Servicio de calidad

El cliente se forma una imagen de la empresa a través de lo que ve. La primera impresión se grabará como una fotografía en la mente del cliente. ¿Qué ve el cliente en general? Ve empleados, aseo, orden y disposición. Dentro del código del buen servicio, paso por paso tenemos:

### **Técnicas de atención de clientes**

#### Regla 1: Salude al cliente inmediatamente

- Establezca contacto visual inmediato con el cliente.
  
- Si usted está ocupado, dese por enterado de la presencia del cliente con una inclinación o una sonrisa

- Si es un cliente telefónico, conteste el teléfono lo antes posible.
- Cuando conteste el teléfono recuerde que el cliente no puede verlo y que su voz es el único medio para causar una buena impresión.
- Al recibir un llamado no ponga a nadie en espera hasta después de haber hecho el primer contacto, intercambiando saludos y dando al cliente la impresión de que él es importante para usted.
- Un saludo inmediato toma sólo un segundo pero pone cómodo al cliente y le permite a usted comenzar en una forma adecuada

#### Regla 2: Dele al cliente toda su atención

- Haga que el cliente sepa que su situación individual es la primera prioridad para usted.
- Actúe con interés, buena disposición y ponga atención al cliente
- Atienda sólo a un cliente a la vez
- Concentre su mente para tratar puntos importantes, responder a preguntas y dar máxima calidad a su servicio

#### Regla 3: Haga que los primeros 30 segundos sean importantes

- Sólo basta estar 30 segundos con una persona para formarse una impresión sobre ella (percepción)
- Los 30 primeros segundos pertenecen al cliente, no a usted
- Si se maneja mal, generará una predisposición negativa en el cliente

- No trate a todos los clientes como si fueran iguales
- Procure que cada situación sea especial
- Dé a cada cliente la oportunidad de comunicar claramente sus necesidades en los 30 primeros segundos

#### Regla 4: Evite atender mecánicamente

- No de respuestas **tipo** o rutinarias a las preguntas del cliente
- Evite la actitud “buenos días, que pase el siguiente”
- No finja cordialidad o entusiasmo
- Hable a cada cliente como le hablaría a su mejor amigo
- Depende de usted el establecer una relación positiva y única con el cliente

#### Regla 5: Sea activo y cordial

- Considere a cada contacto con un cliente como un hecho nuevo
- Cuando conteste el teléfono, recuerde que el cliente no puede verlo y que su voz es el único medio para causar

#### Regla 6: Sea el representante de su cliente

- Haga del problema del cliente su problema.
- Sepa quiénes son los responsables de las distintas tareas en su organización

- Esté dispuesto a pedir disculpas al cliente si ello es procedente, aunque usted no sea el que cometió la falta.
- Piense en su trabajo como una función de resolver problemas en beneficio de su cliente y no sólo como realizar una serie de tareas.
- Lo que el cliente espera es enfrentar a una persona responsable, que es capaz de asumir el compromiso de ayudarlo. No quiere excusas. Quiere un “socio” en quien confiar.

Regla 7: ¡Reflexione! Use su criterio

- Piense por usted mismo.
- Si la respuesta no está en el “manual”, pare y reflexione
- Trate de pensar más allá de los límites del hábito, la tradición y los procedimientos usuales.
- Busque nuevas fórmulas de hacer las cosas que vayan en beneficio de sus clientes.

Regla 8: Haga flexibles las reglas en ciertas ocasiones

- Flexibilice las reglas dentro de lo razonable.
- Si usted no está seguro, consulte con su jefe un nuevo método para resolver el problema de su cliente.
- Cuando las reglas impiden servir adecuadamente al cliente, será conveniente revisarlas.
- Recuerde, la única regla es satisfacer las necesidades del cliente.

Regla 9: Haga que los últimos 30 segundos sean importantes

- La última impresión con que el cliente se va es tan importante como la primera.
- Haga saber al cliente que usted agradece su presencia.
- Proporcione alguna información de interés; diga algo agradable.
- Haga que el cliente se dé cuenta de que ha recibido un buen servicio.
- Haga que usted y su organización se destaquen en la mente del cliente.

Regla 10: Esté en buenas condiciones y cuídese a sí mismo

- Usted puede cuidar de sus clientes al cuidar bien de sí mismo.
- Intente controlar aquellos sentimientos que perturban su trabajo.
- Mantenga una actitud mental positiva.
- Cuando usted se siente bien transmite esa energía y optimismo a sus compañeros de trabajo y clientes.

Los momentos de la verdad.

Se puede afirmar que el contacto que se produce entre el cliente y el empleado se conoce como "el momento de la verdad". Cuando estos momentos son mal manejados, el nivel del servicio se retrae, cayendo a un nivel promedio, y esto, en un mercado competitivo, significa mediocridad. Después de un servicio de calidad mediocre, no se puede esperar satisfacción del cliente ni futura lealtad de éste.

En cada proceso ocurren una cadena de eventos, por lo que se hace necesario identificar dentro de éstos, los momentos de verdad críticos, a fin de manejarlos en forma exitosa.

Todas las personas involucradas en la cadena, intervienen en instancias muy diversas, pero todas son importantes, pues la calificación que haga el cliente respecto de la gestión será de carácter global, de modo que todos los actores son determinantes.

### Ejemplos de sugerencias para controlar momentos de verdad más frecuentes

<b>Cuando el cliente</b>	<b>Recompénsele</b>
Aparece, llama o pide algo	Respondiendo en el acto y estando preparado
Está irritado o se pone a la defensiva	Con amabilidad y empatía
Pide algo especial	Personalizado.
No se decide	Haciéndole recomendaciones
Opone obstáculos y presenta dificultades	Sintonizando con objeciones, simpatía y valor añadido.
Da señales de querer usar el servicio.	Reforzando la señal, facilitándole el uso.
Usa el servicio	Dándole más de lo que ha prometido
No quiere usar el servicio.	Reconociéndolo con corrección.
Se queja.	Con una acción rápida y positiva
Va a ser contrariado	Con argumentos positivos

## EVALUACION DEL MODULO

### I.- Responda encerrando en un círculo la alternativa que considere correcta.

1. Dentro de las reglas de oro en atención de clientes es correcto.
  - a) Preguntar que necesita el cliente incluso antes de saludar
  - b) Se debe hacer responsable al cliente por su problema
  - c) Dar al cliente toda su atención en señal de que es prioridad
  - d) El cliente debe saber cuál es el rol suyo ante de expresar sus necesidades
  
2. Cuando un cliente se pone en una actitud agresiva o irritable, usted
  - a) Responde con un procedimiento estándar
  - b) Deja de atender inmediatamente a modo de resguardo
  - c) Responde de la misma manera para bloquear su estado
  - d) Responde con amabilidad y empatía

## MÓDULO 4: TIPIFICACIÓN Y MANEJO EFECTIVO DE CLIENTE



- ✓ **Contenidos del módulo**
- ✓ **Introducción**
- ✓ **Tipificación del Cliente**
- ✓ **Manejo efectivo de Clientes**
- ✓ **Actividad**
- ✓ **Conclusiones**
- ✓ **Evaluación de Módulo 4**

## PROCESO DE TIPIFICACIÓN DEL CLIENTE

### Técnicas de Manejo de clientes difíciles.

Algunos clientes son más difíciles de tratar que otros. Pocos son inherentemente descorteses o malos, aunque algunos pueden serlo. Por lo general, cuando un cliente está enojado, es descortés, provocador o de alguna manera no acepta ayuda, es porque existe algún motivo.

### Metodología de Atención de Reclamos

Cuando el Cliente Reclama...

#### **¡APROVECHE LA OPORTUNIDAD!**

Para muchos, el cliente insatisfecho se transforma en un estorbo. **¡Craso error!**

Si tenemos cuidado en manejar este tipo de situaciones, probablemente convirtamos a ese ser molesto que tenemos frente a nosotros y que considera que todo es malo en nuestra organización, en una persona afable, dispuesta a seguir usando nuestros servicios e incluso recomendarlos.

Cuando el cliente se queja

Los programas de atención a las quejas del cliente son muy rentables por tres motivos básicos: Las quejas señalan zonas que requieren ser mejoradas.

Es una forma de buscar respuestas a las preguntas “¿Qué tal lo hacemos?” y “¿De qué modo podríamos hacerlo mejor?”. Si bien las quejas no son la forma más positiva de dar un mensaje, las organizaciones y empleados perspicaces aprenden a seleccionarlas y usar esta información para identificar cuáles son sus puntos débiles, con el fin de corregirlos de inmediato. Una organización que no sabe cómo ni dónde necesita introducir mejoras, no podrá funcionar mejor que otra que sí sabe.

Las quejas le brindan una segunda oportunidad de servir y complacer al cliente insatisfecho.

Recuerde que cualquier organización se entera tan sólo de un 4% de clientes insatisfechos. Esto significa que un 96% restante son “clientes amables” que probablemente no van a darle a usted una segunda oportunidad. Sólo van a sonreírle, irán a comprar a cualquier otra parte y van a decir a sus amigos lo pésimo que es el servicio que les dieron. Por otra parte, el cliente que se queja está siendo honesto con usted, a la vez que le da una segunda oportunidad para quedar bien con él. Le pregunto ahora: ¿quiénes son sus mejores amigos, los que se quejan o los “clientes amables”?

Las quejas constituyen una magnífica oportunidad para reforzar la fidelidad del cliente

Para bien o para mal, la mayoría de los clientes no piensan en el servicio que han recibido cuando las cosas van bien. Simplemente lo dan por asumido. Pero cuando surge un problema, puede estar seguro de que se acordará de usted y del servicio que le han dado. Entonces tiene usted la oportunidad de demostrarle el buen servicio que se la da y expresar su voluntad de procurar por la satisfacción del cliente en todo lo posible. Recuerde que un 70% de los clientes que se quejan volverán con usted si les resuelve el problema favorablemente, y que un 95% volverá si se lo resuelve en el acto. En consecuencia, lo más importante que tiene que recordar es:

#### **RECOMPENSE LAS QUEJAS CON UNA ACCIÓN RÁPIDA Y POSITIVA**

Una queja solventada rápidamente puede contribuir más a fortalecer la fidelidad del cliente que si tal queja no hubiera tenido lugar. Cuando tiene un problema, el cliente tiende más a recordar aquel “toque extra” de cualquier acción rápida y el interés por el asunto que usted haya podido mostrar. Por otra parte, una queja mal gestionada puede costarle cara. Mucho más que a un cliente. Además de hablar mal de su organización, los clientes que se sienten defraudados pueden presentarle una demanda. Y muchas organizaciones han tenido la desgracia de ver, oír y leer episodios protagonizados por clientes insatisfechos en los medios de comunicación. Este es un tipo de publicidad que ninguna organización se puede permitir.

## **Etapas del Procedimiento para atender reclamos**

Escuche

Refine

Objetivos razonables y viables

Comprométase a soluciones

Actúe

Ofrezca Excusas

## **Tipología de clientes, trato con clientes especiales y manejo de objeciones**

### **Cliente Tigre**

#### **Personalidad:**

Fuerte, dominante, insensibilidad psicológica.

#### **Comportamiento:**

Agresivo, impaciente, tenso, impositivo, molesto por alguna causa, malhumorado.

#### **Riesgos involucrados al atender al cliente "tigre":**

Implicarse personalmente en una discusión.

Acentuar su ira al pedirle que se calme.

Aumentar su enojo al interrumpirlo.

No poder sistematizar el diálogo para establecer su verdadera necesidad.

Perder el tiempo propio y el del cliente tratando de calmarlo de modo equivocado.

Calmarlo a riesgo de que el cliente pierda la confianza en la empresa.

### **Principales normas de conducta frente al cliente "tigre"**

No implicarse personalmente. Permanecer apartado a una distancia profesional.

Calmarlo, pidiendo disculpas por la inconveniencia concreta que ha sufrido y luego iniciar una nueva acción.

No discuta, se pierde el tiempo.

Preocúpese rápidamente de lo que él quiera, cualquier cosa que sea, de este modo logrará calmarlo.

### **Cliente Conejo**

#### **Personalidad**

Charlatán, impulsivo.

#### **Comportamiento**

Locuacidad excesiva, difícil de precisar su verdadera necesidad.

### **Riesgos involucrados al atender al cliente "Conejo"**

Demostrar grosería siendo impaciente o mostrando aburrimiento.

Demostrar grosería al interrumpirlo o hacerlo callar.

No poder precisar sus verdaderas necesidades, mientras continúa hablando.

### **Principales normas de conducta frente al cliente "Conejo"**

No demostrar impaciencia o aburrimiento.

No interrumpirlo ni hacerlo callar.

Conseguir que el cliente hable de lo que usted quiere que hable. (precisar verdadera necesidad)

Mantenerse tranquilo, encauzando al cliente una y otra vez hacia el tema que interesa.

Tratarlo con firmeza, pero cortésmente.

### **Cliente Jabalí**

#### **Personalidad**

Crítico, antagónico, irritable.

#### **Comportamiento**

Grosero, desagradable con todos, sin temor ni favor. No le gusta que lo contradigan o lo corrijan.

### **Riesgos involucrados al atender al cliente "Jabalí"**

Confundir la grosería indiscriminada del cliente con un ataque personal.

Tratar inútilmente de convertirlo en una persona agradable.

### **Principales normas de conducta frente al cliente "Jabalí"**

Mantenerse tranquilo, hacer caso omiso de sus groserías y seguir adelante.

No intentar transformar su personalidad, sino simplemente atenderlo como cliente.

### **Cliente Camello**

Personalidad

Altivo, engreído, vanidoso.

### **Comportamiento**

Dispuesto a demostrar lo importante que es. Le gusta impresionar. Si puede humillar, lo hace sentirse aún más importante.

### **Riesgos involucrados al atender al cliente "Camello"**

Caer en la tentación de vengarse de la humillación que trata de provocar.

Ser avasallado, si no se conocen todas las respuestas.

### **Principales normas de conducta frente al cliente "camello"**

Utilizar experiencia y conocimiento para elevarse al nivel del cliente, pero no sobrepasarlo. Evite tener que humillarlo.

Halagar sus conocimientos o gustos (esto surte efecto en cualquier tipo de cliente, pero especialmente con el tipo "Camello").

### **Cliente Almeja**

Personalidad

Introvertido, reservado.

## **Comportamiento**

Silencioso. No le gusta hablar; no es grosero, sencillamente no le gusta. Tampoco le gusta escuchar. No le gusta que se le atosigue.

### **Riesgos involucrados al atender al cliente "Almeja"**

Confundir su falta de comunicación con grosería, implicándose personalmente.

Provocar su resistencia, tratando de darles soluciones, sin haber logrado el contacto inicial.

Utilizar frases como "¿puedo ayudarle?" o similares, pretendiendo iniciar el contacto. Si no recibe la respuesta, no se puede comenzar de nuevo sin parecer insistente.

Dejarlo sin atención, por su resistencia al contacto inicial.

### **Principales normas de conducta frente al cliente "almeja"**

No sea hablador con él y no le diga "¿puedo ayudarle?" para comenzar el contacto. Use frases breves y concisas (basadas en hechos) para establecer contacto.

Si al principio no tiene éxito, apártese e inténtelo más tarde.

Tener un gran conocimiento del producto.

## **MANEJO EFECTIVO DE CLIENTES**

### **Procedimiento de resolución de conflictos con clientes**

La existencia del conflicto en la actualidad es aceptada como una parte inevitable del funcionamiento social, lo cual implica tanto la vida familiar como la laboral-organizacional.

Más aún, el conflicto también puede darse (y se da) al interior del individuo, por ejemplo, entre aquello que quiere, puede o debe.

De este modo, se tiene que el conflicto tiene un lado positivo y un lado negativo. El lado positivo, tiene relación con el hecho de que los conflictos en la vida (individual como organizacional) otorgan la oportunidad de desarrollar las habilidades y actualizar los propios recursos. De esta forma, se aprende a través del paso por el conflicto y en definitiva gracias a él.

En cambio, el lado negativo o las consecuencias negativas de los conflictos en las organizaciones pueden ir desde la pérdida de tiempo o de empleados valiosos, hasta una baja en la calidad de las decisiones. Las consecuencias anteriores, dependerán del tipo de conflicto y del manejo que se haga de él, es decir, si hablamos de funcionalidad o de disfuncionalidad. De igual modo, resulta relevante destacar que el conflicto debe ser percibido por los involucrados, pues que un conflicto exista o no es un asunto de percepción. Si nadie está consciente de un conflicto entonces se está de acuerdo en que no existe un conflicto.

El concepto actual sostiene que el conflicto es inevitable en las organizaciones y hasta necesario, sin importar la actividad que realicen. Esta actitud ante el conflicto no implica que un exceso de situaciones conflictivas se considere como funcional para la organización, ya que puede perjudicar a los individuos e impedir la obtención de los objetivos organizativos. Lo que postula es que el conflicto, tratado adecuadamente, puede conducir a la búsqueda de mejores soluciones a los problemas, el conflicto puede considerarse como un instrumento de innovación, de cambio en la empresa.

Desde esta perspectiva, la tarea no consiste en suprimir ni resolver todos los conflictos, sino en gestionarlos correctamente y sacarles el máximo provecho para la organización.
---

## **Estrategias de gestión de conflicto**

Durante el Conflicto: Estrategias de Manejo

Se pueden numerar cinco estrategias de gestión de conflicto usando dos dimensiones, cooperatividad (el grado al cual una parte trata de satisfacer los interés de la otra parte) y asertividad (el grado al cual una parte trata de satisfacer sus propios intereses), pueden identificarse cinco intenciones del manejo del conflicto:

1. Competencia (asertiva y no cooperativa)
2. Colaboración (asertiva y cooperativa)
3. Evasión (ni asertiva ni cooperativa)
4. Complacencia (no asertiva y cooperativa)
5. Y compromiso (rango medio tanto en asertividad como en cooperatividad)

**Competencia:** cuando una persona busca satisfacer sus propios intereses, a pesar del impacto en las demás partes del conflicto, está compitiendo. Los ejemplos incluyen intentar lograr su meta sacrificando la meta del otro, tratar de convencer a otros de que su conclusión es correcta y la del otro está equivocada y tratar de hacer que alguien más acepte la culpa de un problema.

**Colaboración.** Cuando cada una de las partes en conflicto desea satisfacer completamente los intereses de todas las partes, tenemos cooperación y la búsqueda de un resultado mutuamente benéfico. En la colaboración, la intención de todas las partes es solucionar el problema aclarando las diferencias en lugar de reconciliar varios puntos de vista. Los ejemplos incluyen tratar de encontrar una solución ganar-ganar que permita que las metas de ambas partes se logren por completo y buscar una conclusión que incorpore los razonamientos válidos de ambas partes.

En esta misma línea se encuentra la negociación. En ella, las partes en conflicto se reúnen para encontrar la solución óptima de su problema (consenso). Se examinan las causas del conflicto y se buscan los métodos para resolverlo, a menudo se llega a una solución razonable si se

cuenta con un líder hábil y se está dispuesto a aceptar el estrés que sienten todos los interesados.

Modelos estratégicos de gestión del conflicto

Colaboración (negociación):

Se utilizan cuando se desea

- ⇒ Encontrar una solución integrativa cuando ambos grupos de intereses son demasiado importantes para llegar a una solución de compromiso.
- ⇒ Cuando el objetivo es aprender.
- ⇒ Combinar las ideas personales con diferentes puntos de vista.
- ⇒ Lograr la adhesión al incorporar los intereses en un consenso.
- ⇒ Resolver los sentimientos que han obstaculizado una relación

Evasión:

Una persona podría reconocer que un conflicto existe y quiere retirarse de él o suprimirlo. Los ejemplos de evasión incluyen tratar de ignorar un conflicto y evitar a otros con los cuales se está en desacuerdo.

También se puede considerar dentro de la evasión, el ocultar el conflicto o relativizar su gravedad esperando que desaparezca. Aunque si el asunto no queda resuelto volverá a hacerse presente. Además, se ha demostrado que el no enfrentarse a situaciones conflictivas lleva al grupo a decisiones menos óptimas que lo contrario.

No obstante, la estrategia de evitación del conflicto resulta útil cuando los problemas no son importantes, o cuando de todos modos hay pocas esperanzas de ganar.

Esta táctica permite que la situación se calme y las personas tengan una perspectiva más serena. Evitar el conflicto en el presente puede conducir a la solución en un futuro. Por otro lado, si evitar el conflicto constituye una práctica frecuente, puede ser un indicio de existencia de las denominadas como rutinas defensivas en la organización, que pueden ser nefastas para la organización.

### **Clases de estrategias de evitación de conflictos.**

Relativización o en el fondo hay acuerdo: Se trata de la forma más diplomática de suprimir el conflicto, en ella se minimiza el grado de importancia del desacuerdo, tratando de convencer a las partes de que cedan.

Elevación del conflicto o que lo resuelvan otros: Cuando las personas no se pueden poner de acuerdo, la solución más fácil es dejar que el jefe decida.

Apelar a personas neutrales / árbitro: Se somete el conflicto a la consideración de terceras personas, quienes investigan la situación y recomiendan soluciones.

Deslocalizar el conflicto hacia el exterior: Una de las mejores formas de hacer frente al conflicto consiste en buscar algún enemigo mayor contra el cual se pueda luchar, en vez de hacerlo entre sí. Lo que ocurre con esta estrategia es que resulta inútil si se utiliza para distraer a los miembros de la organización. Cuando las aguas vuelven a su cauce, el conflicto rebrota, tal vez aún peor.

La estrategia de evitar el conflicto puede resultar útil en los siguientes casos:

- ⇒ Cuando una cuestión es insignificante o bien urgen otras más relevantes.
- ⇒ Cuando no se perciben posibilidades de satisfacer los intereses personales.
- ⇒ Cuando las consecuencias negativas superan los beneficios de la solución del conflicto.
- ⇒ Para lograr que la gente se tranquilice y recobre la objetividad.

- ⇒ Cuando la obtención de información es más importante que tomar una decisión inmediata.
- ⇒ Cuando otros pueden resolver mejor el conflicto.
- ⇒ Cuando las cuestiones parecen o son síntoma de otros problemas.

#### Complacencia:

Cuando una parte busca pacificar al oponente, esa parte pudiese estar dispuesta a colocar los intereses del oponente por encima de los suyos propios. En otras palabras, a fin de que la relación se mantenga, una parte está dispuesta a sacrificarse. Aludimos a esta intención como complacencia. Los ejemplos son la voluntad de sacrificar la meta propia para que la meta de la otra parte pueda lograrse, apoyar la opinión de alguien más a pesar de las reservas que se tengan acerca de ella y perdonar a alguien por una infracción y permitirle que las repita.

Una alternativa posible ante el conflicto es condescender, sonreír a pesar de todo y mostrarse conforme aunque no se esté. La ausencia de liderazgo puede motivar este comportamiento y, por tanto, dejar a la organización, o a la unidad organizativa que corresponda, totalmente a la deriva de las circunstancias.

Las estrategias de complacencia o condescendencia se utilizan:

- ⇒ Cuando cada uno se da cuenta de que está equivocado: para permitir que se escuche una mejor propuesta, para aprender y para mostrar que se es razonable.
- ⇒ Cuando las cuestiones son más importantes para otros que para uno mismo, a fin de satisfacer a los demás y mantener la cooperación.
- ⇒ Para conseguir la aceptación social en cuestiones posteriores.
- ⇒ Para reducir al mínimo la pérdida cuando uno está en minoría y pierde.
- ⇒ Cuando la armonía y la estabilidad son especialmente importantes.

⇒ Para que los subordinados puedan desarrollarse aprendiendo de sus errores.

Compromiso (Negociación):

Cuando cada parte en el conflicto busca dar algo, ocurre el fenómeno de compartir, dando como consecuencia un resultado comprometido. En el compromiso, no hay un ganador o perdedor claro. En su lugar, hay una voluntad de racionalizar el objeto de conflicto y aceptar una solución que proporcione una satisfacción incompleta a los intereses de ambas partes. La característica que distingue el compromiso, por tanto, es que cada parte tiene el propósito de renunciar a algo. Los ejemplos podrían ser la voluntad de aceptar un incremento de \$1 en lugar de \$2 la hora, reconocer un acuerdo parcial con un punto de vista específico y asumir la culpa parcial por la infracción.

Se intenta resolver el conflicto, convenciendo a todos los que participan en la disputa de que sacrifiquen algunos objetivos a fin de lograr otros. Las decisiones a que se llega a través del compromiso tienden a dejar un sentimiento de frustración y hostilidad en las personas, por lo que el compromiso es un método débil de resolver el conflicto, aunque la solución será simplemente aquella con la que se puedan conformar las partes.

La estrategia de compromiso se utiliza:

- ⇒ Cuando las metas son importantes, pero no compensan el esfuerzo ni la posible desaparición de modos más asertivos.
- ⇒ Cuando oponentes con igual poder se comprometen a obtener metas mutuamente excluyentes.
- ⇒ Para lograr arreglos ante cuestiones complejas.
- ⇒ Para llegar a una solución satisfactoria bajo la presión del tiempo.
- ⇒ Como posible alternativa cuando no tiene éxito la negociación ni la imposición de una solución al conflicto.

## Imposición

Una parte tiene más poder y define las reglas y la forma en que se dirimirá el conflicto.

Se utiliza cuando:

- ⇒ Cuando es indispensable una acción inmediata y decisiva; por ejemplo, en caso de urgencia.
- ⇒ Cuando hay que tomar medidas poco populares como imposición de normas disciplinarias, reducciones del presupuesto o despidos
- ⇒ En cuestiones vitales para la organización cuando los directivos disponen de información suficiente.
- ⇒ En contra de personas que aprovechan posturas condescendientes.

Podemos sintetizar estas estrategias en el cuadro siguiente y afirmar que:

A modo de resumen: el conflicto puede resolverse a través de soluciones no integrativas (una parte cede) y soluciones integrativas (las partes en conflicto tratan juntas de encontrar la solución).

## EVALUACION DE MODULO

### I.- Responda encerrando en un círculo la alternativa que considere correcta.

1. Un cliente que reclama podemos verlo como
  - a) Algo negativo relacionado con la impresión que tuvo de mi
  - b) Una oportunidad de demostrarle que está equivocado
  - c) Una oportunidad para satisfacer y fidelizar al cliente
  - d) Una oportunidad para liberarme de la culpa y responsabilizar a la empresa
  
2. Ante un cliente impulsivo y hablador, Ud.:
  - a) Le interrumpe para demostrarle que usted es capaz de resolver fácilmente
  - b) Consigue que el cliente hable de lo que usted quiere
  - c) Lo trata con firmeza, pero cortésmente.
  - d) b y c son correctas

## EVALUACIÓN FINAL

<b>Identificación del Participante:</b>
Nombre: _____
Run: _____
<b>Identificación de Otec:</b>
Nextick Capacitaciones Raimundo Américo Villanueva Burgos E.I.R.L
<b>Identificación del curso:</b>
Autogestión y excelencia en el servicio
<b>Objetivo del Instrumento de Evaluación:</b>
A través de la aplicación de diferentes técnicas de evaluación, se obtendrá de los/las participantes del curso, la información necesaria respecto a su nivel de conocimientos, manejo de procedimientos y otras habilidades cognitivas relacionadas con el módulo técnico; así como será posible determinar el nivel de procesamiento de la información que el/la participante utiliza sobre los contenidos revisados en el curso.
<b>Pauta de Calificación:</b>
El presente instrumento de evaluación (prueba) consta de 02 ítems diferentes, y que en conjunto tiene un total de 100 puntos. En dónde: Puntaje por Cada Ítem: Selección Múltiple: 80 Puntos Análisis de Casos: 20 Puntos Puntaje Total: 100 Puntos. Puntaje y Nota de Aprobación Puntaje Máximo: 100 Puntos = 100% logro = Nota máxima 7,0 Puntaje Mínimo de Aprobación: 60 Puntos = 60% logro = Nota 4,0 Menos de 60 puntos reprobado.

### Instrumento de Evaluación

Desarrollo de Selección Múltiple	Aprendizajes Esperados Asociados	Contenidos o sub contenido utilizado
<p>1.- La autogestión emocional se refiere a:</p> <p>a) Adquirir herramientas técnicas para el puesto de trabajo.</p> <p>b) Poner en práctica recursos para trabajar con otras personas.</p> <p>c) Reconocer mis puntos fuertes y débiles para orientarme mejor hacia un logro.</p> <p>d) Comprender estrategias para influir en los demás.</p>	<p>Reconocer ejes básicos de gestión emocional.</p>	<p><b>Módulo 1: Relaciones Interpersonales y Autogestión.</b></p> <p>Autogestión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de fortalezas y desafíos</li> <li>- Gestión de propósito y determinación a la acción</li> <li>- Cómo identificar el propósito.</li> </ul>
<p>2.- Cultivar el autocontrol va a permitir que dentro de una situación de conflicto Ud.:</p> <p>a) Pueda verificar efectivamente quien es el culpable.</p> <p>b) Pueda imponer mi forma de llegar a una solución conveniente.</p> <p>c) Pueda lograr evadir el problema de forma exitosa.</p> <p>d) Pueda tener un estado de tranquilidad para resolver de mejor manera.</p>	<p>Adquirir mecanismos de resolución de conflicto con colegas.</p>	<p>Modulo2: Resolución de conflicto y manejo de crisis interna.</p> <p>Contenidos Del Módulo Resolución de conflictos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué es un conflicto interpersonal?</li> <li>- Tipos de conflicto</li> <li>- Recomendaciones para resolver conflictos.</li> </ul> <p>Manejo de crisis.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qué tipo de crisis viven las empresas.</li> <li>- Etapas de una crisis</li> <li>- Prevenir la crisis.</li> </ul>
<p>3.- Dentro de las reglas de oro en atención de clientes es correcto.</p> <p>a) Preguntar que necesita el cliente incluso antes de saludar.</p> <p>b) Se debe hacer responsable al cliente por su problema.</p>	<p>Identificar características de los clientes, y las herramientas necesarias para poner a disposición de la solución de dificultades típicas.</p>	<p>Modulo 3: Orientación al cliente y excelencia en el servicio.</p> <p>Contenidos Del Módulo Enganche y acercamiento efectivo con el cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Descubre las necesidades del cliente.</li> </ul>

<p>c) Dar al cliente toda su atención en señal de que es prioridad.</p> <p>d) El cliente debe saber cuál es el rol suyo ante de expresar sus necesidades.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escucha activamente a los clientes.</li> <li>- Identifica las necesidades emocionales del cliente.</li> <li>- Gestiona las expectativas de los clientes.</li> </ul> <p>Orientación al cliente, calidad y satisfacción</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dimensiones de la calidad de servicio.</li> <li>- Reglas de oro en atención de clientes.</li> </ul>
<p>4.- Ante un cliente impulsivo y hablador, Ud.:</p> <p>a) Le interrumpe para demostrarle que usted es capaz de resolver fácilmente.</p> <p>b) Consigue que el cliente hable de lo que usted quiere.</p> <p>c) Lo trata con firmeza, pero cortésmente.</p> <p>d) B y c son correctas.</p>	<p>Integrar estrategias de resolución de conflictos, y el rol estratégico que está detrás de la atención al cliente.</p>	<p>Modulo 4: Tipificación y manejo efectivo de cliente.</p> <p>Contenidos Del Módulo</p> <p>Tipificación del cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de clientes difíciles.</li> <li>- Atención de reclamos.</li> </ul> <p>Manejo efectivo de clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflicto con clientes y su resolución.</li> <li>- Estrategias de gestión de conflicto.</li> <li>- Clases de estrategias de evitación de conflicto.</li> </ul>

### Estudio de Caso

Juan es un colaborador ejemplar de la empresa ACME dedicada a la comercialización de repuestos de autos, hace algún tiempo se desempeñaba como administrativo, en la actualidad a sido promovido para atender clientes externos en el mesón de bienvenida. Hoy está a punto de atender a su primer cliente sin saber cómo actuar, se le encomienda a Ud. que lo pueda preparar rápidamente para atender a un irritado cliente que llegará dentro de

10 minutos. Ante esto mencione tres reglas de oro que le recomendaría y sugerencias para atender a ese tipo de cliente.

Aprendizajes Esperados Asociados	Contenidos o sub contenido utilizado
Integrar metodología de tipificación y manejo efectivo del cliente	Módulo 4: Reglas de oro en atención de clientes  Tipología de clientes, trato con clientes especiales y manejo de objeciones

### Pauta de Corrección Evaluación módulos

Desarrollo de selección múltiple (Módulos)			
Evaluación Módulo 1	1)	c	2) b
Evaluación Módulo 2	1)	d	2) c
Evaluación Módulo 3	1)	c	2) d
Evaluación Módulo 4	1)	c	2) d

### Pauta de Corrección Evaluación Final

Desarrollo de selección múltiple (Evaluación Final)	Puntaje del Ítem (80 Ptos)
Respuesta Pregunta 1: c)	20 Ptos
Respuesta Pregunta 2: d)	20 Ptos
Respuesta Pregunta 3: c)	20 Ptos
Respuesta Pregunta 4: d)	20 Ptos

Estudio de Casos	Puntaje del Ítem (20 Ptos)
<p>Respuesta Pregunta 5:</p> <p>Reglas de oro para recomendar a Juan: Salude al cliente inmediatamente Dele al cliente toda su atención</p> <p>Haga que los primeros 30 segundos sean importantes</p> <p>Sea activo y cordial</p> <p>Sea el representante de su cliente</p> <p>Evite atender mecánicamente</p>	20 Ptos

<p>Sugerencias para atender a ese tipo de cliente</p> <p>No implicarse personalmente. Permanecer apartado a una distancia profesional.</p> <p>Calmarlo, pidiendo disculpas por la inconveniencia concreta que ha sufrido y luego iniciar una nueva acción.</p> <p>No discuta, se pierde el tiempo.</p> <p>Preocúpese rápidamente de lo que él quiera, cualquier cosa que sea, de este modo logrará calmarlo.</p>	
--	--

Tabla asignación de puntajes y nota

Puntaje	Nota	Puntaje	Nota	Puntaje	Nota	Puntaje	Nota	Puntaje	Nota
0,0	2,0	21,0	2,7	42,0	3,4	62,0	4,2	82,0	5,7
1,0	2,0	22,0	2,7	43,0	3,4	63,0	4,2	83,0	5,7
2,0	2,1	23,0	2,8	44,0	3,5	64,0	4,3	84,0	5,8
3,0	2,1	24,0	2,8	45,0	3,5	65,0	4,4	85,0	5,9
4,0	2,1	25,0	2,8	46,0	3,5	66,0	4,5	86,0	6,0
5,0	2,2	26,0	2,9	47,0	3,6	67,0	4,5	87,0	6,0
6,0	2,2	27,0	2,9	48,0	3,6	68,0	4,6	88,0	6,1
7,0	2,2	28,0	2,9	49,0	3,6	69,0	4,7	89,0	6,2
8,0	2,3	29,0	3,0	50,0	3,7	70,0	4,8	90,0	6,3
9,0	2,3	30,0	3,0	51,0	3,7	71,0	4,8	91,0	6,3
10,0	2,3	31,0	3,0	52,0	3,7	72,0	4,9	92,0	6,4
11,0	2,4	32,0	3,1	53,0	3,8	73,0	5,0	93,0	6,5
12,0	2,4	33,0	3,1	54,0	3,8	74,0	5,1	94,0	6,6
13,0	2,4	34,0	3,1	55,0	3,8	75,0	5,1	95,0	6,6
14,0	2,5	35,0	3,2	56,0	3,9	76,0	5,2	96,0	6,7
15,0	2,5	36,0	3,2	57,0	3,9	77,0	5,3	97,0	6,8
16,0	2,5	37,0	3,2	58,0	3,9	78,0	5,4	98,0	6,9
17,0	2,6	38,0	3,3	59,0	4,0	79,0	5,4	99,0	6,9
18,0	2,6	39,0	3,3	60,0	4,0	80,0	5,5	100,0	7,0
19,0	2,6	40,0	3,3	61,0	4,1	81,0	5,6		
20,0	2,7	41,0	3,4	62,0	4,2	82,0	5,7		

## BIBLIOGRAFÍA ASOCIADA

- Muñoz, D. C., & Prieto, A. B. (2007). Competencias para la flexibilidad: la gestión emocional de las organizaciones. *Psicothema*, 616-620.
- Mendizábal, A., & Errasti, A. (2008). Premisas teóricas de la autogestión. *XI Jornadas de Economía Crítica*, 27(28), 124-16.
- Torres Almario, D. M., & Lozano Castañeda, O. M. (2020). *Guía de apoyo en la autogestión del sistema de control interno para el mejoramiento de las buenas prácticas empresariales en la mediana y pequeña empresa* (Doctoral dissertation, Universidad Santiago de Cali).
- Restrepo, C. E., Ferro, L. S. R., & Mejía, S. E. (2006). Enfoque estratégico del servicio al cliente. *Scientia et technica*, 12(32), 289-294.
- Dutka, A. (2001). *Manual de AMA para la satisfacción del cliente*. Ediciones Granica SA.
- Falcón, M. M. (2012). SOLETO MUÑOZ, H.(Dir.) Mediación y Resolución de Conflictos: Técnicas y Ámbitos. *icade. Revista de la Facultad de Derecho*, (85), 245-248.
- Vinyamata, E. (2004). *Guerra y paz en el trabajo: conflictos y conflictología en las organizaciones*. Universitat de València.