



PUNTO DIGITAL

CAPACITACIÓN
EN VENTA DE BIENES Y SERVICIOS.

Objetivos

El presente curso tiene como objetivo desarrollar capacidades específicas de los participantes, tendientes a optimizar su desempeño en el trabajo comercial en el área de ventas, apuntando a brindar herramientas que permitan una mejor inserción laboral. En este sentido, los principales objetivos de este curso son:

- Desarrollar habilidades para lograr una comunicación efectiva tendiente a informar adecuadamente y elevar el impacto de la imagen de la empresa.
- Conocer los principios de la atención al cliente para comprender, segmentar y abordar adecuadamente el mercado objetivo.
- Mejorar la satisfacción de los clientes internos y externos reconociendo sus necesidades.

Contenidos

1- Atención al cliente

- Característica de los Servicios.
- Comunicación Eficiente.
- Cliente Externo y Cliente Interno.
- La calidad en la producción de bienes y servicios.

2- Resolución de problemas

- Diagramas de causa efecto.
- Diagramas de flujo.
- Gráficos de línea.
- Diagramas de Pareto y hojas de verificación.
- Histogramas.
- Diagramas de dispersión (nubes).
- Gráficos de control.

3- Negociación y conflicto

Conflicto

- Conceptualización.
- Niveles de conflictos.
- Etapas.

Negociación

- Conceptualización.
- Visión tradicional del proceso decisorio.
- Estilos de negociación.
- Modelo de negociación colaborativa.

Atención al cliente

Características del servicio

Intangibilidad

A la hora de definir las características fundamentales que los definen, es importante partir de una distinción esencial entre producto y servicio. Mientras que los primeros tienen una existencia material concreta, se fabrican, se poseen y son tangibles, los servicios se caracterizan por ser intangibles: no se fabrican sino que se ejecutan, no se poseen, sino que se consumen.

LOS PRODUCTOS SE FABRICAN, SE POSEEN, SON TANGIBLES

LOS SERVICIOS SE EJECUTAN, SE CONSUMEN, SON INTANGIBLES

Esta cualidad de intangibilidad de los servicios tiene algunas consecuencias que es muy importante tener en cuenta:

- No se perciben por los sentidos.
- Son abstractos, implican una representación mental compleja.
- No se exhiben.
- No se envasan.
- No se transportan.
- Son usados pero no poseídos.
- No se experimentan antes de la compra.
- Implican promesas de parte del proveedor.

Servicio: concepto y características

Los servicios son acciones, actividades, procesos, realizaciones y beneficios que poseen valor para los usuarios y clientes porque proporcionan satisfacción. Pueden obtenerse en relación con la venta de bienes o productos, por consiguiente son afines tanto a los bienes tangibles como a los mismos servicios intangibles.

La habitualidad y regularidad de los servicios hacen que su valor real no se perciba inmediatamente. Sin embargo, aunque recién se los valora cuando su prestación se interrumpe, los servicios están presentes en muchos aspectos de la vida económica de una sociedad con distintas características:

- Servicios vinculados a transacción de bienes (entrega, financiación).
- Servicios que dependen de bienes tangibles (alquiler de vehículos).
- Servicios que requieren la participación del usuario o cliente (curso de capacitación).

- Servicios que no requieren la participación directa del usuario o cliente (limpieza de edificios).

Existen distintos tipos de servicio, con resultado final variable. En general responden a procesos con etapas inseparables, y se caracterizan por ser perecederos.

Relación e interacción con los clientes

Los siete pecados capitales al momento de afrontar la venta de servicios son:

1. La apatía.
2. La mala voluntad.
3. La indiferencia.
4. El desprecio.
5. La automatización.
6. El apego a las reglas.
7. Las excusas.

Las relaciones de interacción con los clientes tienen dos niveles:

- **El nivel profesional.** Dentro de este nivel la tarea consiste en detectar las necesidades del cliente y actuar en consecuencia. El objetivo es dar satisfacción al cliente y mantener una relación de calidad con el cliente.
- **El nivel humano.** Se refiere a todo aquello que se manifiesta en la interacción con el cliente. Todos los aspectos relacionados con sus sentimientos y preocupaciones. La tarea en este nivel consiste en mostrar respeto y consideración por el cliente.

El nivel profesional y el nivel humano se complementan. Los clientes saben lo que quieren. Aunque se intente ser amable si no puede satisfacer sus necesidades, pueden volverse poco agradables. Los clientes quieren que se les trate bien. Si se les otorga lo que desean pero se hace a desgano e irritado, los clientes guardarán un mal recuerdo de su intervención.

Técnicas relacionadas con el nivel profesional

Se aquellas técnicas que relacionan con la tarea o actividad en lo que atañe específicamente a la prestación del servicio.

- Obtener información.
- Ofrecer información.
- Tomar iniciativas.
- Dar algo más.

Técnicas relacionadas con el nivel humano

El nivel humano tiene que ver con vincularse con los clientes no “como meros clientes”, sino como personas, desarrollando empatía. Su satisfacción se logra de la siguiente manera:

- Demostrar que existe identificación con la situación del cliente y puede ponerse en su lugar.
- Reconocer sus probables sentimientos, si es necesario pedir disculpas.
- Describir la prestación a realizar explicando razones.
- Destacar los aspectos positivos tanto de la empresa como de sí mismo.

Comunicación eficiente

En lo que hace a la venta de servicios, la comunicación es un intercambio de ideas, emociones u opiniones entre dos o más personas que buscan obtener de la otra un comportamiento

Como en todo proceso de comunicación, el emisor, el receptor y el mensaje son los tres elementos fundamentales. En el caso de las ventas, debemos pensar al emisor y al receptor como portadores de un **interés objetivo**, ligados por un mensaje que constituye un **código común**. En esta comunicación entran en juego la actitud, la experiencia, los valores y las prioridades tanto del emisor como del receptor.

Para llevar adelante una comunicarnos efectiva necesitamos:

- Que verdaderamente haya interés en comunicarse, alguien que emita un mensaje y otro que lo reciba.
- Respalda nuestras palabras con actos o hechos.
- Utilizar conductos múltiples cuando sea necesario y la comunicación cara a cara.
- Conocer los significados simbólicos y usarlos adecuadamente.
- Usar una adecuada retrocomunicación, teniendo en cuenta la sensibilidad del receptor.
- Observar en cada caso qué es lo que se quiere transmitir, a quién se lo transmite, dónde, cómo y cuándo se va a transmitir
- Tener algo que decir, un mensaje, y compartir códigos comunes.
- Ser claro, usar el lenguaje con propiedad, que no haya ruidos que dificulten la escucha.

En una venta, es indispensable que las buenas relaciones se establezcan desde la toma de contacto con el cliente ya sea que su atención sea personal o telefónica. Siempre debemos estar atentos a demostrar nuestra actitud de servicio y considerar la realidad del cliente.

La actitud de servicio y la profesionalidad se demuestran por:

- La expresión de la cara (sonriente).
- La manera de saludar.
- La presentación.
- El tono de voz.
- La forma de vestir.
- La forma de mirar.
- La atención inmediata que ofrece.
- Las palabras que utiliza.

Por teléfono, la actitud de servicio y la profesionalidad se demuestran por:

- Las palabras que utiliza.
- El tono y el volumen de voz.
- El ritmo de la conversación.

El cliente interno y el cliente externo

El abanico de potenciales clientes para una empresa dedicada a la venta de servicios es muy amplio:

- Actuales clientes.
- Clientes potenciales.
- Clientes perdidos.
- Clientes de la competencia.
- Empleados de la empresa.

Podemos diferenciar dos grandes tipos de clientes. El **cliente interno** es quien recibe el resultado de nuestro proceso, es la persona responsable del próximo paso del proceso. En cambio, el **cliente externo** es el usuario final. Son personas ajenas a la empresa que adquieren sus productos o servicios.

Para demostrar una adecuada actitud de servicio es necesario compenetrarse con la realidad del cliente y con lo que siente. Preguntarse cómo me sentiría si estuviera en su lugar y cómo reaccionaría si fuese el cliente.

La tarea constante del vendedor de servicios consiste en tratar de descubrir qué beneficios buscan los clientes los cuales son imprescindibles para el éxito del negocio. Desde el primer contacto con el cliente es importante detectar si está enojado, o si ha tenido motivos de insatisfacción. Hay una serie de hábitos que agregan valor a la atención al cliente en el primer contacto, teniendo siempre en cuenta que no hay una

segunda oportunidad para una buena primera impresión:

- El saludo.
- La sonrisa.
- Apretón de manos.
- Presencia y aspecto.
- Comunicación personalizada.
- El reconocimiento.

En nuestro trabajo nos encontraremos con distintos tipos de cliente: curioso, malhumorado, locuaz, sabelotodo, positivo, tímido, obstinado, confuso, etc. Con todos deberemos construir un intercambio virtuoso. Una de las claves para un sostener un vínculo interpersonal positivo con el cliente es la escucha activa. Para desarrollarla, contamos con algunas herramientas importantes:

- Mirar directamente a la otra persona.
- Concentrarse en la idea principal del mensaje, en los sentimientos y emociones de quien habla.
- Tomar notas breves.
- Esperar a que el interlocutor termine para formular preguntas.
- Evitar reaccionar violentamente.
- No apresurarse a hacer juicios de valor.
- Evitar distracciones.

Para conseguir un buen servicio al usuario o cliente, el vendedor debe estar motivado, partiendo de la premisa de que el interés del cliente es lo más importante, intentando ofrecer siempre más de lo que el consumidor espera recibir.

Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es, según las normas ISO, la “percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos” (ISO 9000/2000).

Para que esta percepción sea positiva, debemos atender a las siguientes premisas:

- Cumplir y/o exceder las expectativas del cliente.
- Conformar los requisitos del cliente.
- Proporcionar lo que el cliente necesita.
- Retener los clientes o repetir negocios realizados.
- Tener pocos o ningún reclamo.
- Registrar la opinión del cliente sobre la transacción.

Calidad en la producción de bienes y servicios

La calidad del servicio prestado es el elemento más importante para alcanzar la satisfacción del usuario. Esta se define por el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades explícitas o implícitas preestablecidas. Es la producción de bienes y servicios que cumplen con las necesidades o expectativas del cliente.

La calidad total es siempre más que solamente la calidad de producto, ya que implica imagen, servicio, entrega, precio, prestigio y pertenencia.

Alcanzar calidad depende del proceso inherente a todo trabajo. El proceso básico de la prestación de servicios supone una cadena que enlaza los proveedores de insumos, la empresa prestadora del servicio, y los clientes, como eslabón final.

Proveedor (insumos) → Empresa (servicio) → Cliente

Para mejorar los procesos en forma permanente debemos tener en cuenta múltiples factores, que podemos organizar mediante respondernos algunas preguntas guía:

- ¿Todos los miembros del grupo de trabajo comprenden el proceso?
- ¿Podrían eliminarse algunos pasos del proceso u optimizar los recursos utilizados?
- ¿Existe una responsabilidad clara para la administración del proceso en su totalidad?
- ¿El proceso requiere un reproceso?
- ¿Se utiliza la tecnología adecuadamente?
- ¿Puede reducirse el tiempo de ciclo del proceso minimizando el tiempo de espera?
- ¿Tiene el proceso el personal adecuado y han recibido la capacitación necesaria?
- ¿Existen pasos de inspección o control en el proceso?

El comportamiento post compra

La relativa satisfacción e insatisfacción del usuario, como resultados posibles de la interacción en la venta, definen el comportamiento post compra del cliente.

Si un consumidor se siente satisfecho, fortalecerá los criterios que le condujeron a seleccionar una determinada alternativa, mejorará aún más sus actitudes hacia el bien o servicio y desarrollará procesos de lealtad y fidelización hacia la marca o empresa.

Satisfacción y fidelización

Fidelizar es conseguir mantener al cliente durante un largo plazo y que perciba nuestra marca/producto/servicio como la mejor alternativa o como la única alternativa aceptable.

El comportamiento activo del cliente insatisfecho normalmente plantea tres opciones:

- Actuaciones hacia otros potenciales consumidores, a los que se les cuenta detalles de la mala experiencia.
- Actuación de queja y negociación con el vendedor o fabricante encaminada a reparar todo o una parte de nuestro descontento.
- Reclamación formal ante organismos públicos o judiciales.

Para alcanzar esta fidelización, debemos prestar atención a las situaciones conflictivas que pueden darse con el cliente, procurando evitarlas.

- Manifestaciones fuera de lugar.
- Afluencia de público mayor a lo previsto.
- Espera demasiado larga.
- El cliente se comporta mal educadamente o de una manera ofensiva porque aplica su propio punto de vista.
- El cliente es molestado por otros clientes o por situaciones dentro del ámbito de la empresa.
- Cuando no estamos de buen humor y no damos al cliente lo que espera de nosotros.
- Cuando hay una emergencia de cualquier tipo en la empresa y no brindamos una atención adecuada.
- Errores o malentendidos al tomar el pedido.
- Desconocimiento de las reglas de la casa por parte del cliente.
- Cuando el cliente está preocupado por sus propios problemas y ansiedades.
- Cuando nosotros mismos tenemos ansiedades o problemas del momento, y por lo tanto entramos en el juego de nuestro cliente.

Por todo esto, al atender consultas y reclamos de los usuarios y clientes, podemos seguir las siguientes reglas:

- Dar al cliente una atención exclusiva.
- Mantener la calma y dejar hablar al cliente. Desarmarlo con nuestra calma es la mejor arma para no darle motivo de perseverar en el conflicto.
- Agradecer al cliente por haber llamado su atención acerca del problema y por darle la oportunidad de enmendar las cosas.
- Anotar los detalles importantes y repetirlos al cliente.

- Decir que lamenta mucho que le haya causado una molestia.
- Mantener una actitud y un tono de voz agradable.
- No tratar de justificarse.
- No tomar la queja como algo personal.
- Ofrecer al cliente algo a cambio para compensar su molestia.
- Trasladar el problema si no lo puede solucionar.
- Informar acerca de lo que piensa hacer y preguntar si está de acuerdo.
- No perder la calma.
- Cumplir con lo prometido.
- Documentar la queja, el reclamo, la consulta.

Para negociar con un cliente, hay que tener en claro cuál es nuestro punto de vista y qué queremos obtener además del posible punto de vista del otro y su estilo de negociación. El clima que se crea para el desarrollo de la negociación depende de la actitud de las partes y es necesario manejarlo con buenos modos, tomándose tiempo y poniendo límites. La negociación es una actividad de cooperación y en la que deben lograrse intereses comunes. Se trata de un proceso de comportamiento, no de un juego. En una buena negociación todos salen ganando algo.

- **Acepte, escuche y pregunte.**
- **Use argumentos claros, concisos y convincentes.**
- **No se enoje, sea comprensivo.**

Resolución de problemas

Siete herramientas para la resolución de problemas

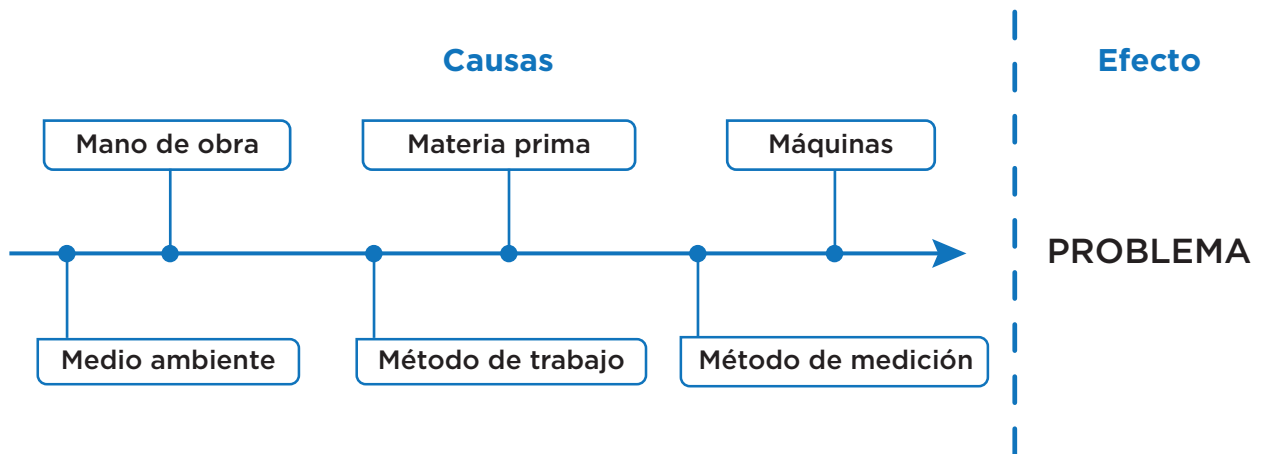
A la hora de enfrentar problemas, hay siete herramientas que debemos tener en cuenta para abordar su resolución:

1. Diagramas de causa efecto.
2. Diagramas de flujo.
3. Gráficos de línea.
4. Diagramas de Pareto y hojas de verificación.
5. Histogramas.
6. Diagramas de dispersión (nubes).
7. Gráficos de control.

Diagramas de causa efecto.

La elaboración de diagramas que expresen en forma gráfica las distintas causas que conducen a un efecto determinado puede resultarnos sumamente útil para la

identificación y exploración de todas las causas posibles del problema sobre el que estemos trabajando.



Diagramas de flujo

También llamados flujogramas, son una representación gráfica del flujo de trabajo que conduce a la elaboración y comercialización de cualquier producto o servicio. Los diagramas de flujo representan mediante símbolos los pasos lógicos (ordenados) para realizar una tarea. Dentro de cada uno de los símbolos se escriben los pasos a seguir. Esta información clara, ordenada y concisa de todos los pasos a seguir nos permite entender con claridad la situación e identificar en qué punto del flujo de trabajo pueden realizarse las correcciones necesarias.

Carta de tendencias

Permite el análisis de tendencias observadas durante un período de tiempo específico. La carta de tendencias es una ayuda gráfica que permite controlar las variaciones de los procesos administrativos y de manufactura.

Las cartas de tendencias resultan muy útiles para el monitoreo de los procesos, sobre todo cuando se presentan problemas o variabilidades anormales de determinados indicadores, nos brinda señales de que se deben tomar medidas para resolver el origen de alguna variabilidad anormal.

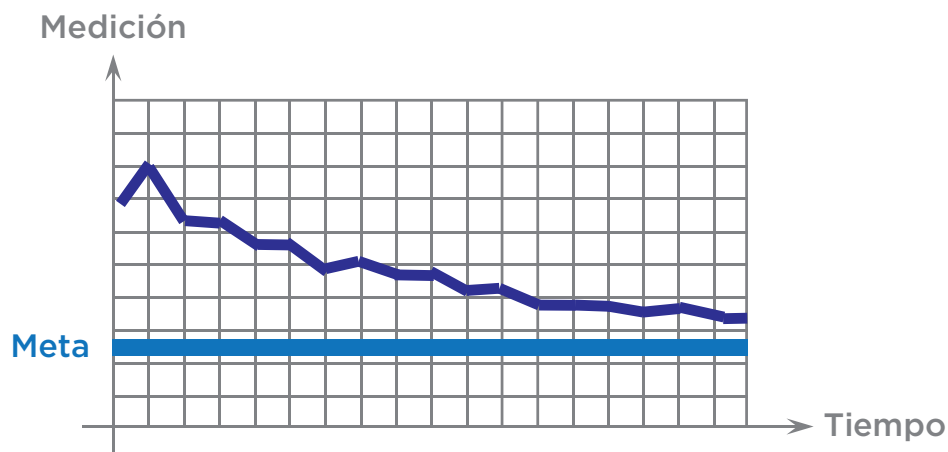
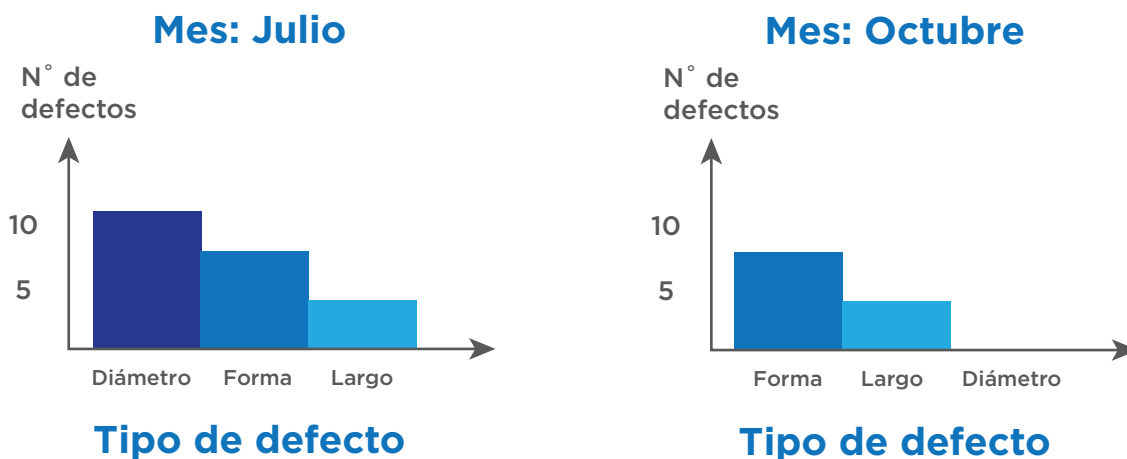


Diagrama de Pareto

Tiene como objetivo resaltar la importancia relativa entre varios problemas o condiciones. El Diagrama de Pareto es un sencillo y gráfico método de análisis que permite discernir entre las causas más importantes de un problema y las que no lo son tanto.

La elaboración de estos diagramas permite centrarse en los aspectos cuya mejora tendrá más impacto, proporcionando una idea simple y rápida de la importancia relativa de los problemas.



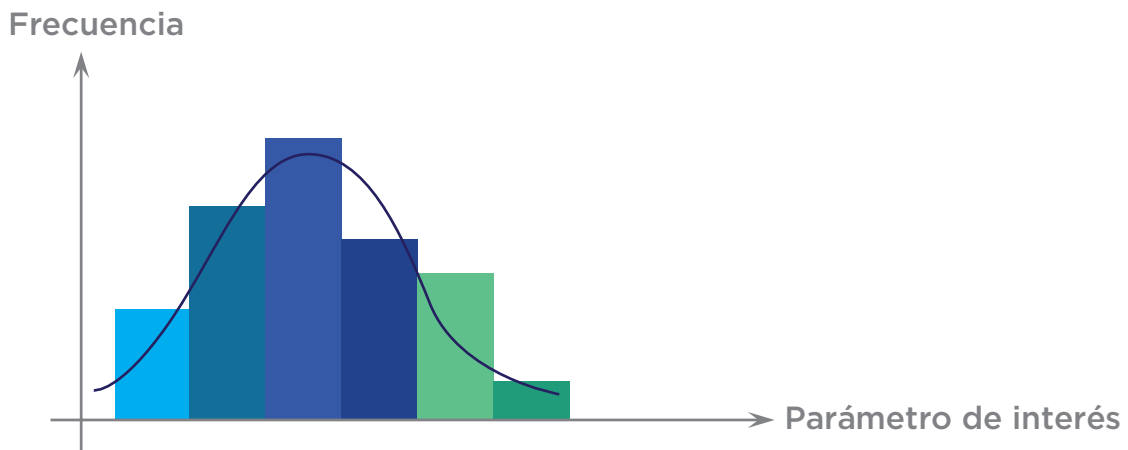
Hoja de verificación

La Hoja de verificación es una tabla destinada a orientar y registrar datos mediante un método sencillo y sistemático. Es un registro de información que indica el número de veces que ha sucedido algo, recopilando información sobre indicadores, causas de los problemas, etc. Proporciona datos fáciles de comprender y que son obtenidos mediante un proceso simple y eficiente que puede ser aplicado en la solución de problemas, ya que visibilizan las tendencias y patrones que se deducen de la sistematización de los datos.

| <i>Problemas</i> | <i>ENE</i> | <i>FEB</i> | <i>MAR</i> | <i>Total</i> |
|------------------|------------|------------|------------|--------------|
| <i>A</i> | 2 | 2 | 1 | 5 |
| <i>B</i> | 1 | 1 | 2 | 4 |
| <i>C</i> | 3 | 2 | 2 | 7 |
| <i>Total</i> | 6 | 5 | 5 | 16 |

Histogramas

Los histogramas son representaciones gráficas de estadísticas de distinto tipo, que ayudan a visualizar el formato de la distribución de los datos. Su principal utilidad es la de establecer de manera visual, ordenada y comprensible todos los datos numéricos estadísticos que de otra manera serían difíciles de entender. En un Histograma la superficie de cada barra es proporcional a la frecuencia de los valores representados.

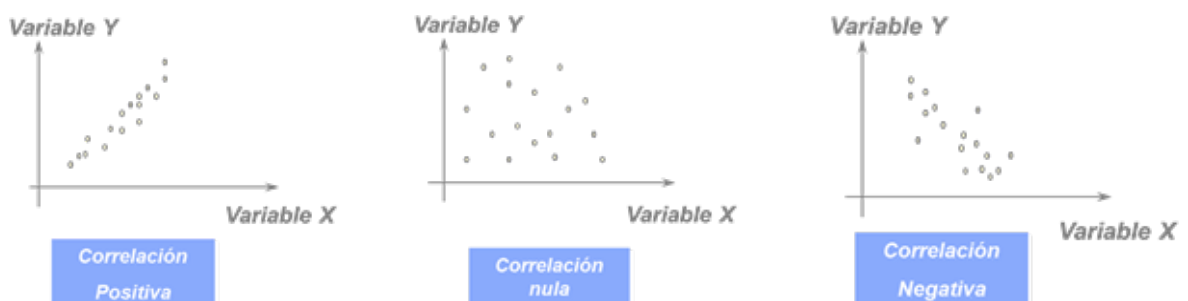


Diagramas de dispersión

El diagrama de dispersión es una herramienta gráfica que ayuda a analizar la posible relación entre dos variables. Al representar gráficamente la relación entre dos variables hace más fácil interpretar los datos.

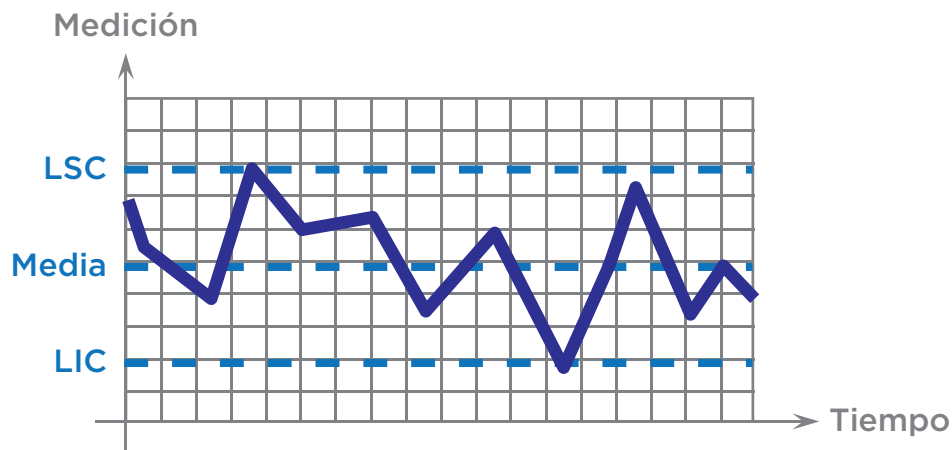
Dos variables estén relacionadas de manera que al aumentar el valor de una, se incremente el de la otra, o que al moverse una en un sentido, la otra lo haga en el sentido contrario. Los diagramas de dispersión también nos permiten identificar si la correlación entre dos variables es fuerte, débil o nula.

Tipos de diagrama:



Cartas de control

Se utilizan para analizar el comportamiento de los diferentes procesos y poder prever posibles fallos de producción mediante métodos estadísticos. Funciona como una filmación del proceso día a día, proporcionando y verificando su estabilidad, y estudiando su variabilidad (diferenciando entre causas comunes y especiales). Permiten observar y analizar el comportamiento de un proceso a través del tiempo, lo que ayuda a caracterizar el funcionamiento del proceso y decidir las mejores decisiones para abordar problemas.



Negociación y conflicto

Conflicto

Conceptualización

Los conflictos son parte de la vida y de las organizaciones, por lo tanto son inevitables. Sin embargo, estos pueden tener un carácter destructivo y disfuncional o, por el contrario, cumplir una función constructiva.

Los conflictos son **FUNCIONALES o CONSTRUCTIVOS** cuando:

1. Tornan evidentes problemas que no habíamos visto.
2. Ayudan a tomar decisiones con más cuidado.
3. Aumentan la información necesaria para tomar decisiones.
4. Dan espacio a la creatividad e innovación.

Los conflictos son **DISFUNCIONALES o DESTRUCTIVOS** cuando:

1. Consumen mucha energía personal.
2. Dañan la cohesión de los grupos de trabajo.
3. Promueven hostilidades interpersonales.
4. Crean un ambiente laboral negativo.

Niveles de conflicto

Los conflictos pueden manifestarse a niveles muy distintos dentro de una empresa u organización. Así, podemos encontrar conflictos a nivel **intrapersonal, interpersonal, intergrupales e interorganizacional**.

El **conflicto intrapersonal** se da dentro de una misma persona, entre sus distintas percepciones y sentimientos, en el choque entre necesidades conflictivas y la frustración situacional. La frustración personal conduce a distintas conductas conflictivas: agresión, regresión (interrupción del intento por superar los problemas para volver a una conducta más primitiva e infantil), fijación (insistir en una conducta a pesar de que la experiencia la muestre como inútil), y resignación (suspensión de los intentos de adaptación).

El **conflicto interpersonal** se manifiesta como una confrontación entre individuos. El conflicto interpersonal es un conflicto que puede darse en torno a sentimientos (odio, amor, amistad), disputa por la posesión de un recurso escaso, diferencias de objetivos o falta de cooperación.

Los **conflictos interorganizacionales** son los conflictos que se dan entre la organización como un todo y sus miembros. Algunas situaciones que pueden generar conflictos organizacionales son la superposición de funciones y competencias entre sectores, la existencia de una inadecuada interacción y coordinación, deficiencias de comunicación, estructuras de poder arbitrarias, choques culturales.

Etapas de un conflicto

En general, cualquier conflicto puede dividirse en cinco grandes etapas: una primera etapa en la que el conflicto se encuentra **latente**, en la que se presentan las condiciones para que se desencadene, pero sin que se haya producido aún en forma manifiesta; una segunda etapa en la que el conflicto ya es **manifiesto**, que da paso al momento del **comportamiento conflictivo**; las últimas dos etapas son las de la **resolución** y la de la evaluación de los **resultados**.

Para que estas etapas se desarrollen y se llegue exitosamente a la resolución, es necesario confrontar el conflicto, asumir su existencia y tomar la decisión de enfrentarlo, y no evadirlo o dilatarlo. La confrontación de los conflictos conduce a una mayor satisfacción y productividad, construye un buen clima organizacional y consolida mecanismos de abordaje y resolución, mientras que la evasión y la dilatación solo logran minimizar el conflicto, al precio de potenciarlo, distorsionar objetivos y encubrir la violencia.

La etapa de la resolución del conflicto implica un proceso político compuesto por seis

etapas: percepción, identificación, imposición, persuasión, negociación y conciliación.

Negociación

Conceptualización

Gran parte de los actos de nuestra vida contienen elementos de negociación. ¿Quién se levanta primero? ¿Quién sirve el desayuno? ¿Dónde vamos a ir de vacaciones? La resolución de múltiples situaciones de la vida cotidiana constituye, esencialmente, una negociación.

Una negociación es un proceso en el que actúan al menos dos partes, que van generando resultados en su avance. El fin es un **acuerdo** con beneficios mutuos. En toda negociación se generan tensiones, afloran emociones e influyen cuestiones personales, sin embargo, existen técnicas que ayudan al negociador que hacen posible llegar a buenos resultados.

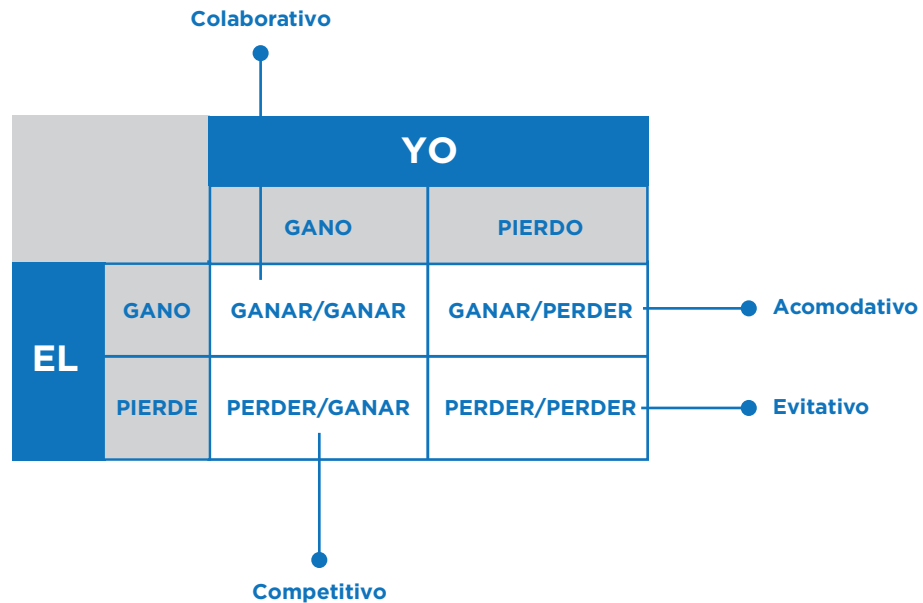
Visión tradicional

Desde una visión tradicional, el proceso se enfoca desde la perspectiva de una negociación basada en posiciones. Así, los negociadores tienden a encerrarse dentro de sus roles, una parte (en función de su posición) trata de convencer a la otra de los beneficios de aceptar sus propuestas. Si la otra parte no acepta, la negociación se cae. Desde esta perspectiva, cada posición tiene el objetivo de ganar sea como sea, quedarse con la parte más grande de la torta utilizando su poder y su influencia para destruir al adversario. El que tiene fuerza, impone. No negocia.

Esta perspectiva tradicional origina toda una serie de efectos negativos: es ineficiente, no permite cumplir nunca con las expectativas de ganancia, pone en peligro la relación entre las partes, genera enemistades y reduce la negociación a una lucha de poder en la que gana el más fuerte.

Es necesario, en cambio, llevar adelante estilos de negociación que tengan por objetivo el beneficio mutuo, que ambas partes ganen.

Estilos de negociación



- **Colaborativo:** da la misma importancia relativa a los resultados y la relación, buscando el beneficio mutuo. Se vincula con una conducta asertiva.
- **Acomodativo:** le da más importancia a la relación por sobre los resultados, resignando el beneficio propio como inversión. Se caracteriza por una conducta pasiva o sumisa.
- **Competitivo:** le da importancia al resultado por encima de la relación, teniendo el beneficio propio como único fin. En general se asocia con una conducta agresiva.
- **Evitativo:** Evita cualquier tipo de negociación, considerando que no vale la pena.



Modelo de negociación colaborativa

La posibilidad de obtener un acuerdo depende en forma directa del tiempo que le destinemos a la preparación y planificación previa. ¿Qué quiero? ¿Qué quieren ellos? ¿Cuáles son los asuntos negociables? ¿Qué prioridades les asigno?

La negociación debe ser un proceso conjunto en el cual cada uno intenta lograr más de lo que podría conseguir actuando por su propia cuenta. Los pasos básicos para llevar adelante una negociación colaborativa son los siguientes:

1. Separe las **personas** del problema.
2. Concéntrese en **los intereses**, no en las posiciones.
3. Genere una variedad de **opciones** y posibilidades antes de decidirse a actuar.
4. Insista en que el resultado se base en algún **criterio** objetivo.

Separar a las personas del problema:

Debemos ser duros con el problema y blandos con las personas. Esto se logra siguiendo determinadas pautas de comportamiento, que podemos resumir en tres grandes reglas:

- **Evitar percepciones erróneas.** Las percepciones no son otra cosa que la “representación interna de lo que sucede en el exterior, a modo de hipótesis” (Hermann von Helmholtz). Frente a un mismo problema, cada individuo tiene una percepción distinta. Lo fundamental es separar a las personas del problema, procurar no deducir sus intenciones con base en sus temores, no culparlos por nuestros problemas. Debemos intercambiar y comentar las mutuas percepciones, buscando oportunidades de ser inconsistente con sus percepciones, y hacer que al otro le interese el resultado dándole participación en el proceso.
- **Controlar las emociones.** Reconozca y comprenda las emociones, las de ellos y las suyas. Procure que las emociones se hagan explícitas y reconózcalas como legítimas. Permita que la otra parte se desahogue. No reacciones ante un estallido emocional. Use gestos simbólicos.
- **Lograr una adecuada comunicación.** Escuche atentamente y reconozca lo que dicen. Hable con el fin de que se le entienda. Hable sobre usted mismo, no sobre ellos. Hable con un propósito. El ESCUCHAR como un dominio de acción es activo, no pasivo.
- **Escucha previa:** la escucha que ya está presente antes de que el otro hable.
- **Escucha recreativa:** Escuchar para realmente comprender lo que el otro quiere decir. Estar conectado con el otro. Realmente entender, recibir, estar presente con el otro, ponerse en los zapatos del otro.

- **Escucha generosa:** Compromiso de escuchar para la acción.
- **Comunicación no verbal:** Envío y recepción de mensajes sin palabras. Estos mensajes pueden ser comunicados a través de: Gestos, Lenguaje corporal o postural, Expresión faciales y el contacto visual

Los intereses

Concentrarse en los intereses y no en las posiciones es fundamental. Mientras que la posición se enfoca en la voluntad exclusiva de una de las partes, el foco en los intereses de fondo permite acercarse a una satisfacción para ambas partes.

Siempre debemos reconocer los intereses como múltiples, para intentar conciliarlos, buscando los intereses compartidos y compatibles que siempre existen detrás de las posiciones. Reconocer los intereses del otro como parte del problema a resolver nos permite ser concretos y flexibles para alcanzar una solución.

Las opciones

Antes de decidirse actuar debemos generar una variedad de posibilidades diferentes, apelando a la creatividad y la inventiva como momentos previos la decisión. Para abrir un abanico de opciones debemos:

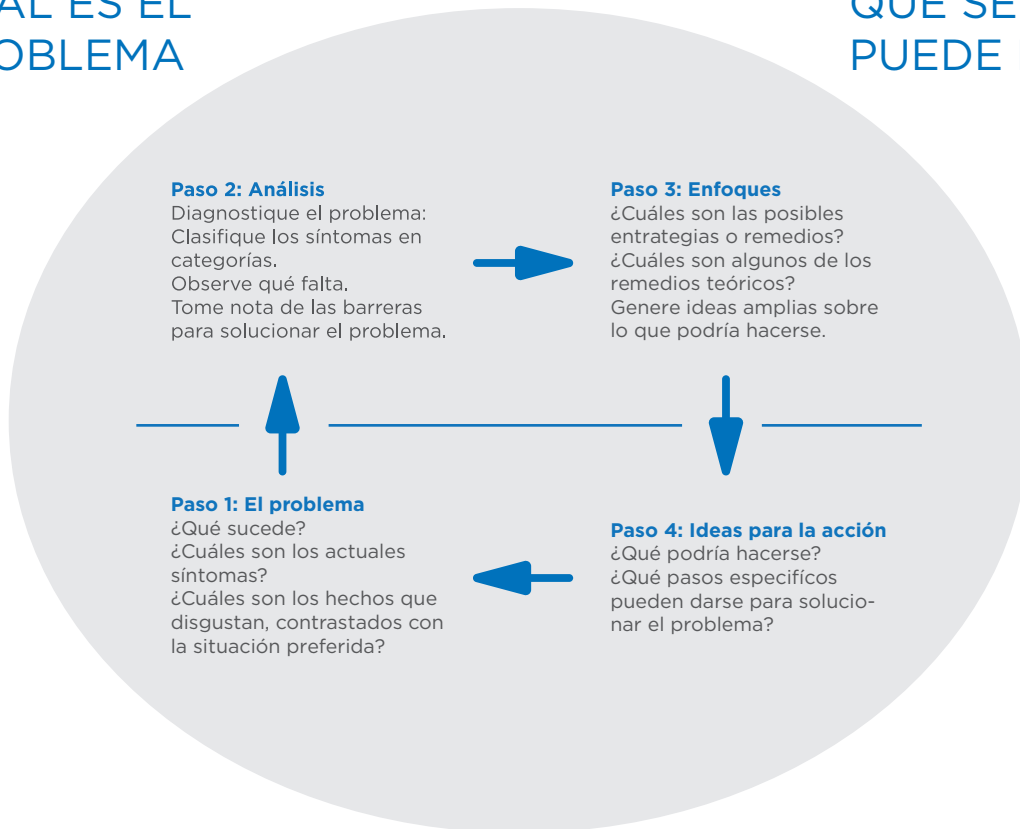
- Ser creativos.
- Separar la invención de la decisión.
- Ampliar las opciones en discusión en vez de buscar una única respuesta.
- Desarrollar acuerdos de diferente intensidad.
- Cambiar el alcance de los acuerdos propuestos.
- Buscar beneficios mutuos.
- Inventar maneras de facilitarles a los otros la decisión.

Obstáculos para generar opciones:

- Juicios prematuros.
- Búsqueda de una sola respuesta.
- El supuesto es “la torta es de tamaño fijo”.
- La creencia de que “la solución del problema de ellos es de ellos”.

CUAL ES EL PROBLEMA

QUE SE PUEDE HACER





Ministerio de Modernización
Presidencia de la Nación