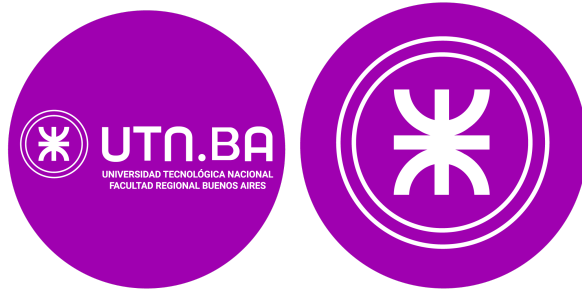


**SOPORTE AL USUARIO / ATENCION AL  
CLIENTE**

**UNIDAD N°5**

**Administración de Quejas y Reclamos**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL  
REGIONAL BUENOS AIRES**



## **NOMBRE DEL CURSO:**

Administración de quejas y reclamos

## **RESUMEN**

Curso destinado a que los participantes comprendan la importancia de canalizar las quejas y reclamos adecuadamente y puedan transformarlos en beneficios concretos para la empresa.

## **OBJETIVOS DEL CURSO:**

Con este Curso Online los asistentes lograrán: Comprender el concepto de calidad en el servicio a los clientes. Conocer los tipos de quejas y reclamos. Comprender la importancia de canalizar las quejas y reclamos adecuadamente y puedan transformarlos en beneficios concretos.

## **ÍNDICE DE UNIDADES:**

Unidad 1 - Calidad del servicio de venta

Unidad 2 - La empresa orientada al cliente

Unidad 3 - Conceptos de quejas y reclamos

Unidad 4 - Administración de las quejas y los reclamos



## UNIDAD 1

### **NOMBRE DE LA UNIDAD**

Calidad del servicio de venta

### **TEMARIO DE LA UNIDAD**

**Lista enumerada con el índice de cada unidad con título y sub divisiones.**

1. Presentación de la unidad
2. Objetivos de la unidad
3. Calidad del servicio de venta
4. Satisfacción del cliente y sus expectativas
5. Los recursos humanos como factor clave de la satisfacción percibida
6. Marketing relacional
7. Video
8. Resumen de conceptos clave
9. Conclusión de la unidad

### **PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD**

Comenzamos el curso con una introducción a la calidad en el servicio de venta viendo su importancia en la satisfacción del cliente en relación a sus expectativas previas. Continuamos con un aspecto fundamental de la calidad que es la participación del capital humano como factor clave en la satisfacción que es percibida por los clientes. Finalizamos esta primera unidad abordando el marketing relacional como herramienta para fidelizar a nuestros clientes.

### **OBJETIVOS DE LA UNIDAD**

Conoceremos qué es la calidad en el servicio de venta y de atención al cliente, aprenderemos la relación entre la satisfacción del cliente y sus expectativas previas, analizaremos al recurso humano como el factor clave para incrementar la satisfacción



percibida por los clientes, y aprenderemos qué es el marketing relacional y su importancia para vincularnos con nuestros clientes.

## Calidad del servicio de venta

Hablar de calidad es hablar de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, o dicho de otra forma, la calidad equivale al grado en que se cubren las necesidades del cliente. El valor que el cliente asigna a sus necesidades y expectativas es subjetivo, por lo que el concepto de calidad conlleva una gran subjetividad, hay tantos niveles de calidad como clientes, es un concepto dinámico, relacionado con las percepciones y los cambios en las personas.

La calidad en el servicio consta de una serie de acciones que dan lugar a un trabajo bien hecho, a un resultado que compensa todos los esfuerzos depositados.

La diferencia se puede marcar, sobre todo con los competidores, con la calidad de los servicios. Muchas empresas piensan en crear nuevos servicios, nuevos productos, nuevos precios, nuevas características, y otros simplemente esperan ofrecer calidad en sus servicios.

Para ofrecer un buen servicio es necesario una buena atención al cliente, responsabilidad, honestidad y sinceridad. Se debe ofrecer lo mejor, pero que sea real, hay que ofrecer lo que el cliente realmente necesita y nunca se debe descuidar la calidad, ni en el producto ni en el servicio.

La satisfacción del cliente es el resultado de comparar la percepción que tiene el cliente de los beneficios de un producto ó servicio con las expectativas que tenía creadas. Ello implica una gran subjetividad: la satisfacción de cada comprador estará en función tanto de sus expectativas como de la percepción del resultado global del producto o servicio.

Si en muchas ocasiones la calidad en el servicio no se tiene muy en cuenta es principalmente porque no se sabe lo que es, no es sólo atención al cliente sino que es mucho más, precisamente por eso no es algo medible. La calidad en el servicio cuenta de varios pequeños detalles que dejan al cliente satisfecho, es lo que realmente marca la



diferencia, aunque ni el cliente ni el vendedor sean en muchas ocasiones conscientes de la importancia de este factor.

En un mercado en que la competencia es más dura, cada vez surgen más servicios y más productos y existen cada vez más ofertas es difícil en ocasiones llegar a los clientes o al menos marcar la diferencia.

Si bien es cierto que muchos factores como el precio y el atractivo del producto incitan a la venta, lo más importante es que la calidad en el servicio es un factor que se debe tener muy en cuenta.

Dentro de la calidad en el servicio se pueden tener en cuenta muchas cosas como la atención al cliente, las ventas, la gestión de los factores de ventas, la gestión y resolución de posibles reclamos, la asesoría que se ofrece al cliente y las garantías que se le ofrecen.

## Satisfacción del cliente y sus expectativas

Al hablar de la satisfacción de nuestros clientes, lo hacemos del resultado de comparar la percepción de las bondades y beneficios de nuestros productos en relación con las expectativas creadas por parte del cliente, antes de adquirirlo.

Cuando nuestros clientes deciden adquirir nuestros productos o servicios tienen en mente unas ciertas expectativas sobre la relación valor-beneficios del producto o servicios y al verlas convenientes, deciden comprar. La satisfacción posterior a la compra va a depender principalmente de que se cumplan estas expectativas.

La mejor forma de lograr una ventaja competitiva es crear relaciones con los clientes a través de una excelente calidad de servicio y/o producto, el cual supere sus expectativas y le genere un estado emocional positivo, que se sientan parte de la marca y se conviertan en nuestro canal de comunicación ante otros clientes.

Hay una escala jerárquica de cuatro expectativas que un cliente espera recibir de un producto o servicio:

Básicos: son los elementos necesarios que definen el producto o servicio.

Esperados: son los elementos que pretende un cliente que tenga el producto o servicio.



Deseados: son aquellos atributos que el cliente no espera pero que conoce y desea de producto o servicio.

Inesperados: son atributos que superan las expectativas del cliente y que logran sorprenderlo.

Y encontramos tres niveles de satisfacción de un cliente:

Insatisfacción: cuando el desempeño percibido no alcanza las expectativas del cliente, genera deslealtad condicionada por la misma empresa.

Satisfacción: cuando el desempeño percibido coincide con las expectativas del cliente, genera lealtad condicional con la marca, hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor.

Complacencia: cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente, genera lealtad incondicional, porque siente afinidad superando la preferencia racional.

¿Cómo forman los clientes sus expectativas?

Principalmente, lo que espera un cliente de un producto va a depender de diversos factores, podríamos destacar:

- Las antiguas experiencias de compra del producto.
- Estímulos comerciales recibidos, como publicidad, packaging o folletos de ofertas.
- Recomendaciones o información recibida de su entorno, comentarios oídos, etc.
- Reputación de nuestra marca en el mercado.
- Servicios post-venta del producto, como son las garantías o mantenimientos.
- Relación del valor de la calidad frente al precio de adquisición.

¿Qué conseguimos si nuestros clientes están satisfechos?

Es obvio que nos interesa que lo estén, algunas de las razones para querer tener a nuestros clientes completamente satisfechos serían:

- Hace que sean más leales a la marca
- Su volumen de compra es superior a la media.
- Son menos sensibles al precio.
- Nos recomienda favorablemente.
- Es más sencillo que transmita feedback.
- Es más fácil y barato atenderlo porque ya nos conoce.
- Existen muchas posibilidades de fidelización



## Los recursos humanos como factor clave de la satisfacción percibida

Podemos definir rápidamente el grado de satisfacción del cliente mediante la siguiente ecuación:

Valor percibido – Expectativas = Grado de satisfacción

El valor percibido es aquel valor que el cliente considera haber obtenido a través del desempeño del producto o servicio que adquirió. Los aspectos más relevantes del valor percibido son los siguientes:

- Los determina el cliente, no la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Se sustenta en las percepciones del cliente, y no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

Dada su complejidad, el valor percibido puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el cliente.

Las expectativas, en cambio, conforman las esperanzas que los clientes tienen por conseguir algo, y se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.
- Promesas que ofrecen los competidores.

Un detalle muy interesante a tener en cuenta es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre está asociada a una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente, algo atribuible a las actividades de marketing.



Alcanzar la satisfacción de los clientes es uno de los factores críticos para toda organización que pretenda diferenciarse de sus competidores y obtener mejores resultados en el negocio a través de la activa participación de sus recursos humanos.

Seguidamente se presenta un decálogo de ideas para reflexionar:

1. Compromiso con un servicio de calidad: toda persona de la organización tiene casi la obligación de crear una experiencia positiva para los clientes.
2. Conocimiento del propio producto o servicio: transmitir claramente conocimientos de interés para el cliente acerca de las características del propio producto o servicio ayuda a ganar la confianza de éste.
3. Conocimiento de los propios clientes: aprender todo lo que resulte posible acerca de los clientes para que se pueda enfocar el producto o servicio a sus necesidades y requerimientos.
4. Tratar a las personas con respeto y cortesía: cada contacto con el cliente deja una impresión, sin importar el medio utilizado (e-mail, teléfono, personalmente, etc.). Esta impresión debe denotar siempre corrección en el trato.
5. Nunca se debe discutir con un cliente: desde luego que no siempre tiene la razón, pero el esfuerzo debe orientarse a recomponer la situación. Muchos estudios demuestran que 7 de cada 10 clientes harían negocios nuevamente con las empresas que resuelven un problema a su favor.
6. No hacer esperar a un cliente: los clientes buscan una rápida respuesta, por lo que es fundamental tratar ágilmente las comunicaciones y la toma de decisiones.
7. Dar siempre lo prometido: una falla en este aspecto genera pérdida de credibilidad y de clientes. Si resulta inevitable un incumplimiento, se debe pedir disculpas y ofrecer alguna compensación.
8. Enfocarse en hacer clientes antes que ventas: mantener un cliente es más importante que cerrar una venta. Está comprobado que cuesta seis veces más generar un cliente nuevo que mantener a los existentes.

## Marketing relacional





El Marketing relacional, al que también se le conoce como marketing de relaciones, es un conjunto de procesos y estrategias con el que se abandona la idea de perseguir la captación de clientes para dar paso a la fidelización de estos para mantenerlos a largo plazo. Es una propuesta totalmente contraria al marketing transaccional y más tradicional.

Se puede decir que el marketing relacional, en términos generales, es el proceso que integra al servicio al cliente con la calidad y el marketing, con el fin de establecer y mantener relaciones duraderas y rentables con los clientes.

El marketing relacional es entonces una forma de crear relaciones cercanas y duraderas con los clientes, permitiendo que tanto la empresa como el cliente mismo puedan derivar mejores beneficios de la relación. Este enfoque permite fidelizar y maximizar la rentabilidad de los clientes en el tiempo, usando diferentes mecanismos y acciones con los que busca generar confianza y aportar valor a las personas. Más que buscar resultados inmediatos, se propone extender y prolongar la relación con los clientes tanto como sea posible para alcanzar su objetivo.

Sus tres pilares fundamentales son la calidad, el marketing y el servicio al cliente. Este último punto es el que le hace diferenciarse de la propuesta más habitual, ya que considera que la mejor forma de mejorar los beneficios de un negocio y la rentabilidad de un producto es consiguiendo que el cliente no solo lo consuma, sino que también se quede gracias a una calidad en el trato y servicio.

El marketing relacional es un concepto acuñado a lo largo de muchos años que poco a poco ha ido cobrando especial importancia dentro del mercado. Las empresas actuales están apostando más y más por conseguir que los clientes sean rentables, y la mejor forma de hacerlo es estableciendo un puente, una relación entre negocio y usuario que permita, además de la captación, la fidelización de estos.

Comprende una serie de estrategias cuyos resultados apuntan al largo plazo. En lugar de perseguir la inmediatez del marketing transaccional, el relacional prefiere fortalecer el bienestar del consumidor con la marca para garantizar su vuelta en el futuro. Así, se consigue esa rentabilidad y se puede tener la certeza de contar con una afluencia constante de ingresos.



El marketing relacional sirve para mantener una base sólida de clientes que, a su vez, generan una serie de ingresos en un negocio o marca. A los usuarios, además, les sirve especialmente ya que se traduce en un trato mucho más cercano, en un constante esfuerzo por su satisfacción y por la respuesta de calidad, además de en un producto o servicio donde prime la calidad y la satisfacción de su necesidad.

A continuación, enumeramos 3 ventajas importantes que la empresa obtiene al aplicar marketing relacional:

1. **Experiencia:** Gracias a la relación con el cliente, la empresa conoce cuáles son sus necesidades y cuáles son las situaciones que le resultan agradables, lo que le ayuda en gran medida a tomar acciones encaminadas a satisfacer dichas necesidades y poder incrementar el volumen de ventas de sus productos y/o servicios.
2. **Fidelización y retención de clientes:** Un cliente satisfecho es un cliente duradero, ya que algunos de los mensajes enviados por la empresa al público objetivo van dirigidos en función de las necesidades de los usuarios. Además, fruto de la relación de la empresa con los clientes surgen acciones de retroalimentación de forma continua

Hablar de calidad es hablar de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, o dicho de otra forma, la calidad equivale al grado en que se cubren las necesidades del cliente. El valor que el cliente asigna a sus necesidades y expectativas es subjetivo, por lo que el concepto de calidad conlleva una gran subjetividad

La diferencia se puede marcar, sobre todo con los competidores, con la calidad de los servicios.

Para ofrecer un buen servicio es necesario una buena atención al cliente, responsabilidad, honestidad y sinceridad.

Al hablar de la satisfacción de nuestros clientes, lo hacemos del resultado de comparar la percepción de las bondades y beneficios de nuestros productos en relación con las expectativas creadas por parte del cliente, antes de adquirirlo.

Cuando nuestros clientes deciden adquirir nuestros productos o servicios tienen en mente unas ciertas expectativas sobre la relación valor-beneficios del producto o servicios y al verlas convenientes, deciden comprar.



Podemos definir rápidamente el grado de satisfacción del cliente mediante la siguiente ecuación:

$$\text{Valor percibido} - \text{Expectativas} = \text{Grado de satisfacción}$$

El valor percibido es aquel valor que el cliente considera haber obtenido a través del desempeño del producto o servicio que adquirió.

La mejor forma de lograr una ventaja competitiva es crear relaciones con los clientes a través de una excelente calidad de servicio y/o producto, el cual supere sus expectativas y le genere un estado emocional positivo.

Las expectativas, en cambio, conforman las esperanzas que los clientes tienen por conseguir algo.

El Marketing relacional, al que también se le conoce como marketing de relaciones, es un conjunto de procesos y estrategias con el que se abandona la idea de perseguir la captación de clientes para dar paso a la fidelización de estos para mantenerlos a largo plazo.

Se puede decir que el marketing relacional, en términos generales, es el proceso que integra al servicio al cliente con la calidad y el marketing, con el fin de establecer y mantener relaciones duraderas y rentables con los clientes.

El marketing relacional es entonces una forma de crear relaciones cercanas y duraderas con los clientes, permitiendo que tanto la empresa como el cliente mismo puedan derivar mejores beneficios de la relación.

Sus tres pilares fundamentales son la calidad, el marketing y el servicio al cliente.



## UNIDAD 2

### NOMBRE DE LA UNIDAD

La empresa orientada al cliente

### TEMARIO DE LA UNIDAD

1. Presentación de la unidad
2. Objetivos de la unidad
3. La empresa orientada al cliente
4. Cultura de servicio
5. Parámetros de medición de calidad de los servicios
6. La actitud de servicio
7. Video
8. Resumen de conceptos clave
9. Conclusión de la unidad

### PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD

Continuamos en esta unidad con la importancia de que la empresa esté orientada al cliente, ya que esta orientación debe ser una actitud permanente de la organización para detectar y satisfacer las necesidades y prioridades de dichos clientes. Veremos también que es fundamental para esto que la empresa pueda desarrollar una cultura de servicio, y que la calidad pueda ser medida para su mejora continua. Por último veremos qué es la actitud de servicio, la que nos llevará a la fidelización de los clientes.

### La empresa orientada al cliente

Una empresa orientada al mercado es una organización que mira hacia afuera, para tomar desde allí sus decisiones.

La orientación al cliente es una actitud permanente de la organización por detectar y satisfacer las necesidades y prioridades de sus clientes, tanto internos como externos. Son



muchos los factores de los que depende la orientación al cliente: gestión por procesos, mejora continua, gestión de la satisfacción, fidelización de clientes, etc.

Sin embargo, lo más importante es la empatía y sensibilidad del equipo humano de la empresa. En este sentido, podemos establecer que las organizaciones estarán orientadas al cliente cuando cumplan estos tres requisitos:

- Conocemos las cualidades de los productos y servicios de la empresa.
- Detectamos las necesidades y las prioridades de nuestros clientes, buscando siempre la mejor opción para satisfacerlas.
- Comunicamos a nuestros clientes los beneficios que les aportamos (reducción de costos, aumento de ingresos, mejora organizativa, etc.) y medimos su grado de satisfacción.

Las principales características de la orientación al cliente son:

01 Descubrir y estudiar las necesidades, los deseos, los gustos y las expectativas del cliente.

02 Desarrollar productos y servicios en función de dichas necesidades y deseos.

03 Los clientes definen la calidad de los productos y servicios de la empresa.

04 Tener la suficiente flexibilidad y adaptabilidad para responder con rapidez a los cambios de necesidades y expectativas de los clientes.

05 Establecer estrategias y políticas a largo plazo.

06 La cultura y la estrategia de la empresa deben estar alineadas con los intereses de los clientes.

07 Todos los departamentos de la organización deben estar coordinados para lograr y mantener la fidelidad de los clientes.

08 Adecuado análisis y control de la rentabilidad de los productos y servicios por cliente.

09 Mejora continua de la prestación del servicio.

10 Fortalecer las relaciones con los clientes basados en la confianza mutua, el compromiso y la comunicación bidireccional.



Para llevar a cabo una correcta y eficaz estrategia de orientación al cliente en la empresa, debemos seguir las siguientes claves:

01 Identificar y fidelizar a los clientes clave: asegurar que nuestros clientes son fieles a la organización es la clave para disminuir los costos, reducir el esfuerzo de crecimiento y asegurar la estabilidad de la empresa.

02 Diferenciar a los distintos tipos de clientes: cada cliente tiene diferentes intereses y diferentes hábitos de consumo, por lo que deben ser de diferente interés para la empresa.

03 Inversión: si ya conocemos los diferentes clientes, sus necesidades, potencial y tendencias de crecimiento, es momento de fijar la dirección de la empresa y priorizar los medios y recursos.

04 Escuchar a nuestros clientes: los clientes se comunican con sus acciones y relaciones con la empresa.

05 Almacenamiento de la información: si la organización tiene un gran número de clientes, será necesario apoyarse en sistemas que agilicen el análisis de datos con el fin de aportar conocimiento para la empresa para que esta pueda definir sus planes de acción.

06 Definir la estrategia de la organización: es necesario definir el plan estratégico de la empresa, el cual deberá incluir la visión de cliente necesaria.

07 Estructura orientada al cliente: las organizaciones se estructuran en función de sus objetivos y estrategias, por lo que, si nos queremos orientar hacia el cliente, debemos asegurarnos de que la estructura responde a las nuevas necesidades.

08 Equipo humano y formación: lo más importante de una empresa son sus trabajadores, pues son los que definen las estrategias, diseñan, producen y actúan. Además, es la imagen de la empresa frente a sus clientes.

## Cultura de servicio

En una empresa, la cultura está definida por el grado de coherencia y consistencia entre lo que la empresa dice que es y hace y lo que realmente es y hace.



La mayoría de las empresas no tienen culturas orientadas hacia las personas. Su principal orientación son los resultados financieros, los productos o los procesos de producción.

La coherencia de una cultura orientada al cliente comienza con la visión que los líderes tienen de sus clientes internos. Los clientes externos simplemente reciben las consecuencias de las dinámicas internas de las empresas.

La identidad y el compromiso de los empleados con la cultura es lo que determina la fortaleza de la misma y su reflejo hacia los clientes externos. Pero las conductas de los empleados sólo son el reflejo de la cultura de los líderes. Si los líderes brindan mala atención y servicio a sus equipos de colaboradores, eso mismo recibirán los clientes.

En una cultura organizacional, la diferencia la hacen las personas que conforman la organización, por eso su capital humano es su principal recurso.

Pero son sus líderes principales los que tienen la responsabilidad fundamental:

- 01 Son quienes deben definir los pilares de la cultura la misión, la visión y los valores;
- 02 Están en una prueba permanente sobre su grado de coherencia y consistencia frente a la organización.
- 03 Tienen el reto de convencer a los miembros de la organización los beneficios que la cultura representa para que cada uno de ellos se inspire a seguirla.

Algunas de las razones por las que una Pyme debería tener como uno de sus objetivos principales la instauración en su empresa de una cultura de este tipo son:

- 01 El cliente es la razón de ser de una empresa: Si los clientes no están satisfechos, tarde o temprano éstos dejarán de consumir nuestros productos o servicios. Si esto sucede, la empresa no tendrá más futuro que el fracaso.
- 02 Diferenciación: Para las empresas diferenciarse de la competencia puede ser algo muy difícil o costoso debido a la similitud entre sus productos o servicios o a causa de la escasez de recursos. Por este motivo, si ofrecemos un servicio al cliente de calidad superior, destacaremos ante nuestros competidores.



03 Ventaja competitiva: Implementar una cultura de servicio al cliente es una ventaja competitiva que le ayudará a enfrentarse a la dura competencia gracias a la respuesta de los consumidores.

04 No debes olvidar que en la actualidad los clientes potenciales tienen acceso a la información de las compañías, marcas y productos más fácilmente que antes. Los clientes satisfechos pueden ser nuestra mejor publicidad.

05 Clientes más leales: Una cultura de servicio al cliente se traducirá, probablemente, en clientes satisfechos y sin duda los clientes satisfechos serán clientes más leales. Está comprobado, que el costo de tener a un cliente satisfecho es mucho menor que el costo de generar un nuevo cliente.

## Parámetros de medición de calidad de los servicios

La satisfacción del cliente generalmente se considera uno de los objetivos más importantes a largo plazo de las empresas. El concepto de marketing sugiere que un cliente satisfecho tendrá más probabilidades de volver a comprar productos o utilizar los servicios nuevamente que aquellos que no estén satisfechos.

El modelo SERVQUAL mide la satisfacción general del cliente en cuanto a la calidad del servicio prestado por una empresa. SERVQUAL es un cuestionario con preguntas para medir la calidad del servicio.

Del análisis de los resultados de SERVQUAL se obtiene un índice de calidad del servicio y con base en éste, se puede determinar lo cerca o lejos que los clientes se encuentran respecto a la satisfacción del servicio recibido. Es una excelente herramienta para que las empresas evalúen la percepción de sus clientes.

Las dimensiones del modelo son las siguientes:

1. Fiabilidad: Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.
2. Capacidad de respuesta: Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
3. Seguridad: Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.
4. Empatía: Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.





5. Elementos tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Valorar cómo se está ofreciendo un servicio no es fácil. En los productos, al ser tangibles, sí que existen una serie de parámetros mediante los cuales se puede medir su calidad. Ahora bien, en el caso de servicio no es así y se incorpora un cierto elemento de subjetividad. Ello puede inducir al error, ya que la realidad puede ser percibida de forma distinta por cada responsable.

Para conseguir un análisis y valoración lo más objetivo posible, la empresa debe incorporar en su toma de decisiones una serie de elementos que permitan facilitar esta tarea y descubrir aquellos aspectos que se pueden mejorar.

¿Cómo evaluar la calidad de un servicio?

Los aspectos a tener en cuenta para valorar correctamente la calidad de un servicio y, si es necesario, mejorarla, son los siguientes:

01 Presentar unos indicadores para cada aspecto a valorar: cada punto que se quiere estudiar sobre la oferta del servicio debe de tener algún tipo de marcador numérico a partir del cual poder presentar unas conclusiones. Por ejemplo, porcentaje de visitas que acaban en venta, número de quejas recibidas, tasa de repetición del consumo, etc.

02 Comparar el resultado con los indicadores previstos: a partir de los valores objetivos establecidos, compararlos con los que han acabado sucediendo. En caso que el resultado no haya sido el esperado, hay que estudiar todos los procesos desarrollados y emprender los cambios necesarios.

03 Definir los requisitos a cumplir por cada servicio: todo servicio tiene como finalidad satisfacer una necesidad. Por lo tanto, ese es el mínimo exigible. Ahora bien, si se persigue ser realmente competitivo, con esto no basta. Así pues, hay que definir unos parámetros de calidad que permitan diferenciar el servicio de la empresa del de las compañías competidoras.

04 Determinar los recursos necesarios para cada servicio: puede que un servicio no se esté ofreciendo con los estándares de calidad esperados porque no se están destinando a ello todos los recursos (humanos o técnicos) necesarios. Del mismo modo, en otros casos resulta posible desarrollar el mismo trabajo sin la necesidad de tomar tantos recursos.



05 Determinar la corrección de la organización planificada: en todo desempeño hay que conseguir que cada miembro del equipo esté realizando su trabajo de la forma más productiva posible. Ahora bien, para que cada persona tenga claro qué hacer, anteriormente es imprescindible planificar las distintas tareas. Es habitual encontrarse con situaciones en las cuales las mismas personas realizan una misma tarea mientras que otra queda desatendida. O que alguien no puede empezar su trabajo porque el relacionado anterior aún no está terminado. Estos fallos deben ser resueltos con rapidez.

## La actitud de servicio

La actitud de servicio es la capacidad o disposición para realizar un trabajo. También podemos definir la manera de proyectarnos a los demás.

Hay empresas que poseen excelentes productos, no obstante su sistema de atención al cliente es deficiente, esto ocasiona muchas quejas e inconformidades, lo que puede ser razón suficiente para que esa empresa llegue al fracaso.

Hay dos actitudes básicas del servicio al cliente que marcan a las empresas, la actitud positiva y la actitud negativa, aun cuando en la definición de las políticas y en el plan estratégico de la empresa esté consignado su interés y su propósito de brindar un excelente servicio que permita fidelizar a los clientes y desarrollar así una ventaja competitiva, una actitud negativa de un empleado puede hacer que todo este andamiaje se desplome.

Cuando esto sucede, por lo general, el cliente no identifica a la persona individualmente como la causante de su mala experiencia, sino que identifica a la organización completa.

### Tema 4. Texto completo

¿Cómo lograr una actitud de servicio positiva en una empresa?

01 Contratar el personal adecuado: La gente que está en contacto directo con el cliente necesita de muchas habilidades sociales, amar esa labor y el departamento de Recursos Humanos debe seleccionar a los/as candidatos/as idóneos/as.



02 Capacitación continua: Los diferentes procesos de formación profesional a través de las capacitaciones son de gran utilidad, porque van remarcando las conductas ejemplares que llevarán a un servicio de excelencia.

03 Saber escuchar al cliente, persuadirlo y brindarle las respuestas que está buscando: Cuando se está prestando la suficiente atención, es mucho más probable brindar una respuesta satisfactoria al cliente. A menudo no es suficiente solo escuchar las palabras, es necesario ir más allá y comprender la personalidad del cliente y los verdaderos detonadores emocionales que lo llevarán a sentirse muy bien y tomar una decisión de compra.

04 Disfrutar el trabajo y mostrar un semblante de alegría: El semblante dice mucho, es fácil detectar cuando una persona realmente está disfrutando de su trabajo. Si tú estás en contacto directo con el cliente tu rostro debe reflejar alegría y una excelente disposición de colaborar en todo momento.

05 Una gran empatía y amabilidad: Todo encargado de la atención al cliente, también es cliente en otros lugares y cuando visita un establecimiento desea: amabilidad, prontitud, eficiencia, amplia información, etc. Recordemos que el tiempo es valioso para cada persona, por eso brinda el mejor servicio posible.

La importancia de brindar un buen servicio o atención al cliente radica en los siguientes aspectos:

01 La competencia es cada vez mayor, los productos ofertados son cada vez mayores y más variados, por lo que se hace necesario ofrecer un valor agregado.

02 Los competidores cada vez más, se van equiparando en calidad y precio, por lo que se hace necesario buscar una diferenciación.

03 Los clientes son cada vez más exigentes, ya no sólo buscan precio y calidad, sino también, una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, un servicio rápido.

04 Si un cliente queda insatisfecho por el servicio o la atención, es muy probable que hable mal de uno y cuente de su mala experiencia a otros consumidores.

05 Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que vuelva a adquirir nuestros productos o que vuelvan a visitarnos.



06 Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que nos recomiende con otros consumidores.

Una empresa orientada al mercado es una organización que mira hacia afuera, para tomar desde allí sus decisiones.

La orientación al cliente es una actitud permanente de la organización por detectar y satisfacer las necesidades y prioridades de sus clientes, tanto internos como externos.

Lo más importante es la empatía y sensibilidad del equipo humano de la empresa.

En una empresa, la cultura está definida por el grado de coherencia y consistencia entre lo que la empresa dice que es y hace y lo que realmente es y hace.

La coherencia de una cultura orientada al cliente comienza con la visión que los líderes tienen de sus clientes internos. Los clientes externos simplemente reciben las consecuencias de las dinámicas internas de las empresas.

La satisfacción del cliente generalmente se considera uno de los objetivos más importantes a largo plazo de las empresas.

El modelo SERVQUAL mide la satisfacción general del cliente en cuanto a la calidad del servicio prestado por una empresa. SERVQUAL es un cuestionario con preguntas para medir la calidad del servicio.

Del análisis de los resultados de SERVQUAL se obtiene un índice de calidad del servicio y con base en éste, se puede determinar lo cerca o lejos que los clientes se encuentran respecto a la satisfacción del servicio recibido. Es una excelente herramienta para que las empresas evalúen la percepción de sus clientes.

Las dimensiones del modelo son las siguientes:

1. Fiabilidad: Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.
2. Capacidad de respuesta: Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
3. Seguridad: Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.
4. Empatía: Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.
5. Elementos tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.



La actitud de servicio es la capacidad o disposición para realizar un trabajo. También podemos definirla como la manera de proyectarnos a los demás.

Hay dos actitudes básicas del servicio al cliente que marcan a las empresas, la actitud positiva y la actitud negativa



## UNIDAD 3

### NOMBRE DE LA UNIDAD

Conceptos de quejas y reclamos

### TEMARIO DE LA UNIDAD

1. Presentación de la unidad
2. Objetivos de la unidad
3. Conceptos de quejas y reclamos
4. Diferencia entre un reclamo y una queja
5. Los beneficios de una queja o reclamo
6. Clases de clientes y tipos de quejas
7. Video
8. Resumen de conceptos clave
9. Conclusión de la unidad

### PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD

En esta oportunidad veremos qué es una queja y qué es un reclamo, y cuál es su diferencia. Pensamos que una queja o reclamo es una oportunidad para mejorar y conocer la opinión del cliente sobre nuestro servicio, de allí que abordaremos cuáles son sus beneficios y la importancia que tiene en la calidad del servicio al cliente. Finalmente haremos una introducción a diferentes clases de clientes y varios tipos de quejas para poder resolverlas.

### OBJETIVOS DE LA UNIDAD

Aprenderemos qué es una queja y qué es un reclamo, y conoceremos cuál es su diferencia. Comprenderemos los beneficios que conlleva conocer las quejas de los clientes, analizaremos algunas clases de clientes y aprenderemos sobre los tipos de quejas más frecuentes.

### Conceptos de quejas y reclamos



Un reclamo es la disconformidad relacionada directamente con los bienes o servicios adquiridos. La reclamación no constituye una denuncia y no se inicia un procedimiento para sancionar al proveedor. Lo que se busca es que se solucione el problema rápidamente y de manera directa entre el consumidor y su proveedor.

Mientras que la queja es el malestar o descontento por algo que está relacionado al producto o servicio comprado o se refiere a una mala atención al público.

### Tema 1. Texto completo

Un reclamo se origina cuando ante un pedido que hicimos, o ante algo que pactamos con otra parte, no es cumplido en los plazos o términos que acordamos previamente. Entonces, el reclamo es un recurso que tenemos y podemos utilizar cuando quien se comprometió con nosotros no cumplió su parte.

Al reclamar estamos generando un nuevo acuerdo, y de esa manera creamos otra posibilidad de cumplir con lo acordado. Cuando damos curso al reclamo provocamos que quién ha faltado a su palabra, asuma su responsabilidad por lo no cumplido.

En cambio la queja es la inmovilidad. Me quejo y me paralizó. Me quedo centrado en mí mismo, como una "víctima". Me quejo sin buscar que nada cambie. Digamos que "protesto". Esta actitud me deja en el ámbito de las conversaciones que se centran en mis juicios personales y eso me resta poder, en el sentido de poder de negociación para el cambio.

## **Diferencia entre un reclamo y una queja**

Decimos entonces que la queja es un término con numerosos significados, puede representar un reclamo, dolor, lamento, sentimiento o pena.

Por el contrario, un reclamo es oponerse a una situación o elemento por escrito o a través de la palabra para expresar una queja o disconformidad. Suele ser el derecho de un usuario al recibir un bien o servicio.



A simple vista, una queja y un reclamo parecen ser la misma cosa, pero esto no es así, ya que un reclamo es un descontento vinculado directamente a los productos o servicios prestados por una organización. Tiene lugar cuando la contraparte ha hecho algún tipo de compromiso y no lo está cumpliendo. Es decir, el reclamo es cuando se ejerce cierto derecho de exigir algo.

Por otra parte, una queja es simplemente manifestar el descontento de algo, en relación con los productos o servicios que entrega una empresa.

## Los beneficios de una queja o reclamo

El reclamo bien expresado es acción. El reclamo busca la coordinación de acciones para reparar y esto, abre nuevas posibilidades. Un reclamo "productivo" busca el cambio.

El reclamo productivo abre la posibilidad de renovar un compromiso o establecer uno nuevo, renegociar condiciones, generar nuevas oportunidades y relaciones, volver a comenzar con una buena actitud. Por el contrario, el reclamo "no productivo" cierra la posibilidad de volver a contraer otro compromiso.

Una queja o reclamo es un regalo, es una oportunidad para mejorar y conocer la opinión del cliente sobre nuestro servicio, porque puede haber clientes insatisfechos que no se quejan, y solo conocemos su malestar cuando se van.

Una queja no es un fracaso, una injusticia, una disculpa para no pagar, sino que detrás de ella siempre hay información valiosa:

- 01 Nos permiten conocer la percepción que el cliente tiene de nuestros servicios.
- 02 Nos sirve de guía para mejorar, pues nos sirven para corregir defectos o errores que repetimos sistemáticamente sin darnos cuenta.
- 03 Son una oportunidad para afianzar nuestra relación con el cliente, se sentirá atendido, escuchado, y como parte valiosa que aporta información de mejora a la empresa.
- 04 Nos facilitan información acerca de las necesidades y expectativas de los clientes.





05 Si no conocemos el error, no podemos evitar que se vuelva a repetir, si no sabemos porque se ha producido, no podremos evitar que se vuelva a producir.

06 La clave de una gestión óptima de las quejas es que sirvan para reducir al máximo los motivos que las producen.

07 Gestionar bien las quejas es la mejor manera de fidelizar clientes, puesto que transmite una imagen de empresa interesada en la atención y servicio al cliente.

## Clases de clientes y tipos de quejas

Podemos identificar las siguientes clases de clientes más difíciles de tratar:

01 El cliente agresivo

02 El cliente que duda

03 El cliente súper exigente

04 El cliente nervioso

05 El cliente que lo sabe todo

Algunos tipos de quejas pueden ser:

01 Específicas del producto

02 Tiempos de espera

03 Malentendidos

Estos clientes tienen las siguientes características:

01 El cliente agresivo: Podemos encontrarnos con personas que tienen un tono de voz agresivo y utilizan palabras ofensivas hacia nosotros. En estos casos debemos conservar la calma, aunque sea complicado y actuar con educación y respeto. Nuestro tono de voz debe ser bajo y pausado. Dejar que hable y que exprese su opinión y no discutir porque muchas veces lo que buscan es el conflicto.



02 El cliente que duda: Hay clientes que te plantean muchas dudas, que les explicás las cosas en repetidas ocasiones y no les queda claro y siguen preguntando lo mismo. Con este tipo de clientes hay que armarse de paciencia e intentar evitar las llamadas y los emails y apostar por el cara a cara para generar confianza poco a poco y que se disipen las dudas y la desconfianza.

03 El cliente súper exigente: Es un tipo de cliente que siempre sabe lo que quiere y nada es lo suficientemente bueno para él. Solo desea respuestas exactas a las dudas que plantea. En estos casos debemos evitar irnos por las ramas y hablar demasiado, hay que ser muy concreto y dar soluciones determinadas y enfocadas a los problemas del cliente.

04 El cliente nervioso: Es un cliente que habla muy rápido, no se concentra, cambia de opinión. En estos casos debes transmitir calma y sonreír. Cuando te haga preguntas responde de forma concreta y breve y si se decide a comprarte tu producto o servicio actúa con rapidez.

05: El cliente que lo sabe todo: Este cliente muestra desconfianza hacia nosotros, pone en duda nuestros conocimientos, experiencia y habilidades. Se piensa que lo sabe todo y no se deja aconsejar. Si en algún punto se equivoca, con educación y respeto muéstraselo, manteniendo siempre un tono calmado. Te pondrá a prueba y debes estar atento y tomártelo con buen humor.

Afrontar a clientes difíciles es algo que aprenderemos con la experiencia y con el tiempo sabremos cómo tratar a cada persona en función de sus cualidades.

En los tipos de quejas encontramos:

01 Específicas del producto: Los clientes reciben productos o servicios que no funcionan correctamente. Esta queja común puede ser manejada arreglando el producto o reemplazándolo por otro nuevo.

02 Tiempos de espera: Los largos tiempos de espera son frustrantes para muchos clientes. Así sea por teléfono o en una tienda, los tiempos de espera largos generarán quejas en los clientes simplemente porque el tiempo es preciado para ellos.

03 Malentendidos: La falta de comunicación, por el cliente, la compañía o ambos, puede disparar quejas. Minimizar los malentendidos requiere asociados con conocimientos y materiales de comercialización precisos.



Un reclamo es la disconformidad relacionada directamente con los bienes o servicios adquiridos. La reclamación no constituye una denuncia y no se inicia un procedimiento para sancionar al proveedor. Lo que se busca es que se solucione el problema rápidamente y de manera directa entre el consumidor y su proveedor.

Mientras que la queja es el malestar o descontento por algo que está relacionado al producto o servicio comprado o se refiere a una mala atención al público.

El reclamo bien expresado es acción. El reclamo busca la coordinación de acciones para reparar y esto, abre nuevas posibilidades. Un reclamo "productivo" busca el cambio.

El reclamo productivo abre la posibilidad de renovar un compromiso o establecer uno nuevo, renegociar condiciones, generar nuevas oportunidades y relaciones, volver a comenzar con una buena actitud. Por el contrario, el reclamo "no productivo" cierra la posibilidad de volver a contraer otro compromiso.

Estos clientes tienen las siguientes características:

01 El cliente agresivo: Podemos encontrarnos con personas que tienen un tono de voz agresivo y utilizan palabras ofensivas hacia nosotros. En estos casos debemos conservar la calma, aunque sea complicado y actuar con educación y respeto.

02 El cliente que duda: Hay clientes que te plantean muchas dudas, que les explicás las cosas en repetidas ocasiones y no les queda claro y siguen preguntando lo mismo.

03 El cliente súper exigente: Es un tipo de cliente que siempre sabe lo que quiere y nada es lo suficientemente bueno para él. Solo desea respuestas exactas a las dudas que plantea.

04 El cliente nervioso: Es un cliente que habla muy rápido, no se concentra, cambia de opinión.

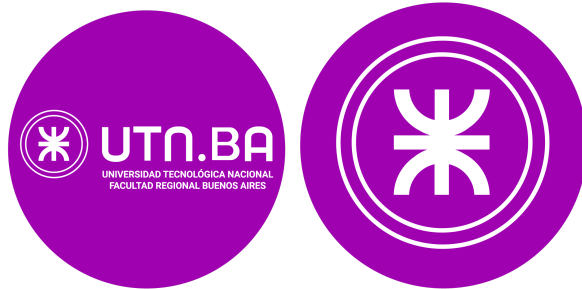
05: El cliente que lo sabe todo: Este cliente muestra desconfianza hacia nosotros, pone en duda nuestros conocimientos, experiencia y habilidades.

En los tipos de quejas encontramos:

01 Específicas del producto

02 Tiempos de espera

03 Malentendidos



## UNIDAD 4

### NOMBRE DE LA UNIDAD

Administración de las quejas y reclamos

### TEMARIO DE LA UNIDAD

1. Presentación de la unidad
2. Objetivos de la unidad
3. Administración de las quejas y los reclamos
4. La atención al cliente en situaciones difíciles
5. La clave de la negociación
6. Método Harvard de negociación
7. Video
8. Resumen de conceptos clave
9. Conclusión de la unidad

### PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD

Para finalizar el curso nos introduciremos en la administración de las quejas y los reclamos de los clientes para poder resolver los inconvenientes que hayan surgido. Luego veremos cómo realizar la atención al cliente cuando estamos en situaciones difíciles. Como cierre abordaremos la clave de la negociación y el reconocido Método Harvard para lograr acuerdos ganar-ganar.

### OBJETIVOS DE LA UNIDAD

Comprenderemos los fundamentos de la administración y gestión de las quejas y los reclamos de los clientes, aprenderemos cómo llevar adelante una atención al cliente en situaciones difíciles, analizaremos la clave de la negociación como herramienta indispensable cuando hay presencia de conflictos con los clientes, y aprenderemos cómo es el Método Harvard de negociación.

### Administración de las quejas y los reclamos



Cuanto más rápida sea la respuesta de la empresa y más personal sea el método para comunicar a las personas perjudicadas, mayor satisfacción conseguirá el cliente por el trato recibido.

La persona responsable del error debe anticiparse a la reclamación del cliente, si lo detecta antes que él, en todo caso siempre hay que dar la cara y ponerse en el lugar del cliente, comprender cómo está viviendo el problema.

Para poder administrar las quejas y reclamos debemos tener en cuenta:

01 Escuchar de forma activa la objeción antes de responderla, dejando hablar al cliente, que descargue sobre todo las emociones (frustración, malestar, intranquilidad, desconfianza, contrariedad, etc.), que nos dé su punto de vista, y los motivos que le inducen a plantear la queja.

02 Agradecer que nos manifieste su queja, hacerle saber que lo entendemos, que lo vamos a valorar, y que se le va a solucionar y no se va a volver a repetir. Hacerle ver que comprendemos cómo se siente. Tenemos que empatizar.

03 El cliente tiene derecho a quejarse, eso no es discutible y en principio no se le debe quitar la razón, desde luego nunca antes de que se explique completamente, y sin tener pruebas que demuestren lo contrario. Se discuten hechos, no valoraciones. Aunque el cliente no siempre tiene razón en abstracto, sí tiene sus razones que hay que respetar.

04 Preguntar para obtener la mayor información posible (qué es lo que se ha producido, cuándo, cómo, por quién, en qué circunstancias, qué documentos o soportes pueden permitirnos valorar lo que se ha producido)

05 Asegurarnos bien de que hemos comprendido la objeción antes de dar la respuesta.

06 Asumir un plazo para solucionar el problema, indicárselo, y comprometernos a llamarle para confirmárselo.

07 Hacer el seguimiento oportuno, para comprobar que se está solucionando su problema.



## La atención al cliente en situaciones difíciles

Tarde o temprano, siempre nos vamos a encontrar con clientes «difíciles», es decir, con aquellos clientes que siempre están quejándose de todo, que siempre encuentra un defecto hasta en el más mínimo detalle, que nunca quedan satisfechos, y que pueden hasta llegar a ponerse prepotentes y agresivos.

Siempre habrá este tipo de cliente, que por más que uno trate de calmarlo, de satisfacer sus solicitudes o de compensarlo de alguna manera, nunca quedará satisfecho, y que muy probablemente amenazaré con no volver más a nuestro negocio, o con nunca más adquirir nuestros productos o servicios.

Lo recomendable cada vez que afrontemos las quejas de este tipo de cliente, es mantener la calma y no sentirnos ofendidos ni molestarnos con él. Debemos comprender que tal vez sólo quiera desquitarse de un mal día, o llamar la atención, y hacer todo lo posible por no perderlo como cliente.

Existe un dicho popular que dice que el cliente siempre tiene la razón.

Independientemente de si estás o no de acuerdo con este dicho, o de si el cliente tiene realmente o no la razón, lo cierto es que un cliente molesto puede tener un impacto negativo en tu negocio, ya que puede dejar de comprar tus productos o servicios y disminuir tus ventas y utilidades.

Lo primero que debemos hacer es escuchar atentamente sus quejas. Mientras hagamos esto, no debemos interrumpirlo a no ser que sea para hacerle preguntas que nos ayuden a comprender mejor el problema y que, a la vez, nos permitan demostrar real interés por su situación.

Al darnos sus quejas, nunca debemos discutir con él. Debemos transmitir tranquilidad en todo momento, y demostrar un genuino interés por su situación y por ayudarlo. Ello nos ayudará a apaciguar.

Una vez hemos escuchado sus quejas, debemos aceptarlas y ofrecerle nuestras disculpas siempre y cuando tenga razón, agradecerle que nos haya hecho saber nuestros errores, y prometerle una solución inmediata o decirle que nunca más volverá a suceder el error cometido.



Y luego, debemos resolver inmediatamente el problema o acceder a las solicitudes que nos haga, pero además, sorprenderlo e ir más allá de lo que él espera de nosotros.

Si llegamos a atender sus quejas de tal manera que sobrepasemos sus expectativas, no sólo lograremos impresionarlo y retenerlo como cliente, sino que muy probablemente, en vez de que vaya a contar su mala experiencia a otros consumidores, al final, termine hablando bien de nosotros y recomendándonos.

Manejar a clientes difíciles es más fácil cuando llevas a cabo ciertas acciones y asumes ciertas actitudes. Te proponemos unas claves que te ayudarán a lidiar con tus clientes cuando las cosas se ponen tensas:

1. Creá suficiente relación con el cliente: Es un hecho que la calidad de nuestras relaciones es la base de los logros que podemos obtener cuando interactuamos con otras personas. Esto no es diferente con los clientes. Generar una relación de auténtico interés y atención con tus clientes es esencial para el éxito. Una base suficiente de relación propicia que el cliente quiera hacer negocios contigo y esté dispuesto a perdonar tus errores, los cuales seguro cometerás.
2. Escuchá, recibí y validá todo lo que el cliente te diga: Cuando alguien está molesto con nosotros y nos empieza a comunicar su molestia, es normal que nos defendamos y justifiquemos, pero esta manera de ser genera que esa persona se defienda también; es como una guerra de poderes. Lo más funcional al interactuar con una persona difícil o molesta es escucharla, recibir plenamente lo que nos dice e incluso validar sus argumentos, lo cual no quiere decir que estás de acuerdo con la persona; solo que sus opiniones y emociones son válidas. Esto permite que la persona te comunique todo lo que siente y que haya espacio para que vos hagás lo mismo.

## La clave de la negociación

La negociación es un arte. Aquellas personas que se dedican a esto o que desean hacerlo, saben que la mejor forma de negociar es hacer que ambas partes ganen.

Las negociaciones son indispensables cuando hay presencia de conflictos, bien sea entre compañeros, entre equipos o entre clientes y proveedores.



Negociar, en alguna de sus formas, es una de las acciones a las que estamos abocados en muchos momentos de la vida, a nivel personal y profesional. La negociación está reconocida como la mejor manera de solucionar un conflicto de intereses entre dos o más partes. Las técnicas de negociación permiten establecer un conjunto de métodos o estrategias para obtener los mejores resultados posibles.

Una negociación es un proceso complejo, en muchas ocasiones el resultado final no depende de nuestras acciones sino de las circunstancias de la otra persona: sus necesidades, urgencias o su poder negociador. Se establece una relación de interdependencia entre las dos partes que necesitará de un proceso de reajuste inteligente, que sea capaz de gestionar al mismo tiempo tanto el conflicto como la cooperación, y que permita alcanzar en la medida de lo posible el mejor punto de equilibrio.

Se suelen considerar algunos momentos básicos a lo largo de una negociación. A partir de ahí, se trata de conocer y aplicar reglas y estrategias; y también de adquirir habilidades que permitan desarrollar técnicas de negociación efectivas.

01 La preparación: En esta fase hay que determinar qué es lo que se quiere conseguir, cómo se va a hacer y hasta dónde se puede ceder. Es importante tener toda la información posible sobre nuestro oponente y conocer sus objetivos y circunstancias.

02 La conversación: Es el momento en el que se presentan las propuestas de cada uno y se exploran los puntos que separan a las partes para alcanzar un acuerdo. A lo largo de la conversación las posiciones van modificándose, a veces acercándose y otras distanciándose. Es recomendable tomar la iniciativa y estar tranquilo y relajado, esto ayuda a estar atento a los indicios que se van produciendo y fomenta un clima de diálogo más propicio para un final positivo.

En esta fase, la comunicación es muy importante y se deben tener en cuenta tres puntos fundamentales: evitar los malos entendidos, incluso preguntando si es necesario, un lenguaje claro y sencillo y tratar de entender a la otra parte poniéndose en su lugar. La razón debe primar a la emoción.

03 Las señales: La señal es un medio que utilizan los negociadores para indicar su disposición a negociar sobre algo, es un mensaje que ha de ser interpretado por el que lo recibe. Al principio todas las posiciones suelen ser muy cerradas: “no podemos aceptar





estas condiciones” o “esta propuesta es inviable”. Hay que detectar las señales ocultas en cada argumento porque muchos no van a ser tan restrictivos después.

04 La estrategia: Es la fase crucial de las técnicas de negociación y exige una gran atención por ambas partes, ya que en ella se trata de obtener algo, a cambio de renunciar a otra cosa. Cualquier propuesta o concesión debe ser condicional, es decir, por todo lo que se concede debe obtenerse algo a cambio. Se pueden dar distintos escenarios, algunos pueden presentar un conflicto muy alto (para que uno gane otro debe perder). En otros casos, habrá entornos más propicios a la colaboración donde las dos partes puedan salir ganando (aunque uno más que otro).

En la negociación adquieren gran importancia los movimientos estratégicos, la forma en la que los planteemos y cómo respondamos a los de nuestro opositor determinará nuestro éxito o fracaso. Hay que tener en cuenta que el objetivo en una negociación no es únicamente llegar a un acuerdo satisfactorio, sino conseguir el mejor de los acuerdos posibles.

05 El cierre y el acuerdo: Es el final del proceso. Todos los acuerdos y concesiones a los que se haya llegado deben quedar bien cerrados y, si es posible, por escrito, para evitar problemas. El acuerdo es, básicamente, la concreción de la solución a la que se ha llegado para resolver las diferencias que motivaron la negociación. Por ejemplo, en un acuerdo comercial los puntos del acuerdo pueden ser: el precio final, la forma de pago, los plazos de entrega o los gastos de transporte.

## Método Harvard de negociación

El método de negociación de Harvard o negociación integrativa es uno de los más utilizados en las organizaciones de todo el mundo debido a su simplicidad y utilidad.

La negociación basada en intereses parte de la idea de que se pueden satisfacer los intereses de ambas partes de modo que todos salgan ganando. Aquí está la magia: se trata de encontrar salidas que posibiliten una ganancia mutua: un resultado win-win (ganar-ganar). Este resultado sólo puede darse cuando las partes colaboran y dejan de verse como adversarios.

El método fue desarrollado a finales de los años setenta por los profesores Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton, y su principal objetivo es alcanzar una negociación eficiente a



través de un proceso que se concentra en identificar y satisfacer intereses, aunque no sean compartidos de forma inicial.

En un principio, el sistema se sustentó en cuatro claves sobre las que posteriormente se establecen los siete elementos que conforman el proceso de negociación:

- 01 Separar a la persona del problema.
- 02 Centrarse en los intereses y no en las posiciones.
- 03 Inventar opciones de mutuo beneficio.
- 04 Insistir en la aplicación de criterios objetivos.

Los siete elementos del método Harvard son:

#### 01 Alternativas:

Una alternativa es la posibilidad que tiene el negociador de efectuar un acuerdo diferente al que se está planeando realizar, ya que no todas las negociaciones terminan con un consenso.

Aquel negociador que tiene un muy buen conocimiento del tema negociado y conoce los elementos esenciales, tales como precios, competidores, dificultades, aspectos críticos, etc., tiene más posibilidades de hacer un acuerdo beneficioso. Si se tienen más alternativas se tendrá generalmente más poder de negociación, por lo cual este elemento se convierte en una pieza fundamental.

#### 02 Intereses:

La fase de intereses es quizás la más importante y, de tener éxito, gran parte de la negociación estará hecha.

El interés se define como todo aquello que podemos intercambiar con la otra parte, es decir, es aquello que impulsa a las partes de una negociación: por qué están los negociadores en la mesa, qué es lo que tiene que suceder para que ellos queden satisfechos, qué es lo que los motiva, etc. Pensar todo esto y llegar más allá de la superficie es imprescindible antes de proseguir con el siguiente punto.

#### 03 Opciones:



Las opciones son la traducción palpable de los intereses. Y es que, una vez los intereses son identificados, llega el momento de alcanzar un acuerdo que satisfaga a ambas partes, y esto se consigue planteando distintas opciones a través de la creatividad. Se trata de crear valor y no limitarse a una única idea.

Para desarrollar opciones atractivas hace falta realizar una labor conjunta entre todos, por ejemplo realizando sesiones de brainstorming con los miembros de las empresas participantes en el pacto.

#### 04 Compromisos:

Después de que las opciones sean estudiadas y evaluadas, las que sean aceptadas por contribuir al beneficio mutuo, pasarán a formar parte del acuerdo.

Los compromisos pueden ser planteamientos verbales o escritos que especifican lo que ambas partes o una de las partes hará, o lo que no están dispuestas a hacer, dependiendo de cómo se haya estructurado la negociación.

#### 05 Criterios:

Las soluciones que se plantean, así como los procedimientos utilizados en la negociación, deben pasar por un análisis que determine si son legítimas o no. Para esto se utilizan criterios externos u objetivos para que el acuerdo al que se va llegar sea justo y sólido para ambas partes.

Además es importante que la otra parte tenga la sensación de haber ganado, aunque no sea cierto. Este ejercicio ayudará además a descubrir nuevos intereses y opciones útiles de cara a la próxima negociación.

#### 06 Relación:

Cuando ya se ha negociado anteriormente con la otra persona, entonces se hace mucho más fácil pactar debido a que ambos ya se conocen. Por ello, si se trata de una primera toma de contacto hay que tener como objetivo mantener una buena relación con la otra empresa como parte de una visión a largo plazo.

En definitiva, las negociaciones más importantes se hacen con las personas o instituciones con las cuales hemos negociado antes y con las que seguramente negociaremos de nuevo.

#### 07 Comunicación:



Para poder lograr una buena negociación es necesario contar con una buena comunicación. Normalmente la comunicación es más fluida cuando se realiza cara a cara ya que esto permite que en tiempo real se delimitan ciertas cosas o aspectos que no se puede hacer en una comunicación impersonal como es el teléfono o el email. En el caso de estos últimos métodos hay que ser más cuidadoso, los mensajes deben ser claros, precisos y adaptados al nivel del interlocutor receptor: cultura, lenguaje, idioma, tono...

Cuanto más rápida sea la respuesta de la empresa y más personal sea el método para comunicar a las personas perjudicadas, mayor satisfacción conseguirá el cliente por el trato recibido.

Tarde o temprano, siempre nos vamos a encontrar con clientes «difíciles», es decir, con aquellos clientes que siempre están quejándose de todo, que siempre encuentra un defecto hasta en el más mínimo detalle, que nunca quedan satisfechos, y que pueden hasta llegar a ponerse prepotentes y agresivos.

Lo recomendable cada vez que afrontemos las quejas de este tipo de cliente, es mantener la calma y no sentirnos ofendidos ni molestarnos con él.

La negociación es un arte. Aquellas personas que se dedican a esto o que desean hacerlo, saben que la mejor forma de negociar es hacer que ambas partes ganen.

Negociar, en alguna de sus formas, es una de las acciones a las que se está abocado en muchos momentos de la vida, a nivel personal y profesional. La negociación está reconocida como la mejor manera de solucionar un conflicto de intereses entre dos o más partes.

Una negociación es un proceso complejo, en muchas ocasiones el resultado final no depende de nuestras acciones sino de las circunstancias de la otra persona: sus necesidades, urgencias o su poder negociador.

El método de negociación de Harvard o negociación integrativa es uno de los más utilizados en las organizaciones de todo el mundo debido a su simplicidad y utilidad.

La negociación basada en intereses parte de la idea de que se pueden satisfacer los intereses de ambas partes de modo que todos salgan ganando.



Se trata de encontrar salidas que posibiliten una ganancia mutua: un resultado win-win (ganar-ganar). Este resultado sólo puede darse cuando las partes colaboran y dejan de verse como adversarios.

El método fue desarrollado a finales de los años setenta por los profesores Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton, y su principal objetivo es alcanzar una negociación eficiente a través de un proceso que se concentra en identificar y satisfacer intereses, aunque no sean compartidos de forma inicial.

En un principio, el sistema se sustentó en cuatro claves sobre las que posteriormente se establecen los siete elementos que conforman el proceso de negociación:

- 01 Separar a la persona del problema.
- 02 Concentrarse en los intereses y no en las posiciones.
- 03 Inventar opciones de mutuo beneficio.
- 04 Insistir en la aplicación de criterios objetivos.