XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO
E BENESTAR

PARA COMER. LUGO

ASOCIACIÓN
PROVINCIAL
EMPRESARIOS
HOSTELERÍA E TURISMO
LUGO

PROMOCIÓN DE LAS HABILIDADES SOCIALES EN EL MANEJO DE SITUACIONES DE CONFLICTO EN EL SECTOR DE LA HOSTELERÍA

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO
E BENESTAR

PARA COMER. LUGO

ASOCIACIÓN
PROVINCIAL
EMPRESARIOS
HOSTELERÍA E TURISMO
LUGO

GUÍA TÉCNICA

EDITA:

ASOCIACIÓN PROVINCIAL DE EMPRESARIOS DE HOSTELERIA Y TURISMO DE LUGO (APEHL)

R/Ramón Montenegro, 15- entlo.
27002 Lugo

Delegación Zona Sur

R/Zapaterías s/n
Torreón da Cárcere Vella
27400 Monforte de Lemos

AUTOR: MARIA CARMEN CASTRO NÚÑEZ
Coordinación: Luisa López Cela

ASOCIACIÓN PROVINCIAL DE EMPRESARIOS DE HOSTELERIA Y TURISMO DE LUGO (APEHL)

DIRECCIÓN:

Ma ría Carmen Castro Núñez y María del Carmen Abuín Arrojo

DEPÓSITO LEGAL: LU 195-2015

En tus manos tienes una «**GUÍA TÉCNICA PARA LA PROMOCIÓN DE HABILIDADES SOCIALES EN MANEJO DE SITUACIONES DE CONFLICTO EN SECTOR DE HOSTELERÍA**».

Esta guía pretende construirse como un documento estratégico, que busca mejorar las condiciones de trabajo y salud laboral de los profesionales del sector de hostelería, mediante la propuesta de herramientas preventivas basadas en la promoción de habilidades sociales que les permitan manejar las situaciones de conflicto generadas en su interrelación con el cliente y en su trabajo diario con otros compañeros.

Esta guía está dividida en cuatro capítulos que pondrán en conocimiento del lector habilidades sociales adecuadas en situaciones de conflicto. El autor de la misma no pretende ilustrar al lector con grandes conceptualizaciones teóricas, su objetivo es crear una guía eminentemente práctica, cercana a la realidad, problemas y situaciones que se dan en el sector de la hostelería:

Los conflictos: qué son, cómo entenderlos.

El diálogo: qué es, qué pasos lo conforman.

Con qué recursos y herramientas contamos para conseguir dialogar de manera más efectiva.

ESPERAMOS QUE ESTA GUÍA TE HAYA AYUDADO A ACLARAR ALGUNAS DUDAS SOBRE LOS CONFLICTOS, EL DIÁLOGO Y LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA MEJORAR NUESTRA COMUNICACIÓN.

HA SIDO UN PLACER HABER COMPARTIDO NUESTROS CONFLICTOS Y LAS FÓRMULAS UTILIZADAS PARA RESOLVERLOS.

TE DESEAMOS MUCHA SUERTE CON TUS CONFLICTOS FUTUROS, Y SOBRE TODO MUCHA PACIENCIA… RECUERDA QUE NO ES FÁCIL INTEGRAR RÁPIDAMENTE ESTÁS TÉCNICAS. TE LLEVARÁ UN TIEMPO IR PONIÉNDOLAS POCO A POCO EN PRÁCTICA.

MUCHO ÁNIMO… LO IMPORTANTE ES INTENTARLO.

PRIMERA PARTE: ENTIENDO EL CONFLICTO

1. ¿Qué es un conflicto?
2. Vías para abordar los conflictos
3. Entendiendo los conflictos: Personas, Proceso, Problema
4. Fases de la atención al cliente

SEGUNDA PARTE: EL DIÁLOGO

1. ¿Qué es el diálogo?
2. ¿Cuáles son las diferencias entre diálogo y debate?
3. Requisitos para el diálogo
4. ¿Por qué en ocasiones fracasa el diálogo?: los seis errores habituales

TERCERA PARTE: RECURSOS Y HERRAMIENTAS PARA EL DIÁLOGO

1. Comunicación
2. Comportamiento asertivo
3. Las seis barreras personales más habituales
4. Herramientas
5. Buscando el acuerdo

CUARTA PARTE: TÉCNICAS DE AUTOCONTROL

1. Habilidades de autocontrol
2. El manejo de las emociones

ÚLTIMOS CONSEJOS

1

ENTIENDO EL CONFLICTO

1. ¿Qué es un conflicto?
2. Vías para abordar los conflictos
3. Entendiendo los conflictos: Personas, Proceso, Problema
   - 3.1. Personas o partes
   - 3.2. Proceso
   - 3.3. Problema
4. Fases de la de la atención al cliente
   - 4.1. La acogida
   - 4.2. Actitud con los clientes
   - 4.3. El tratamiento de la situación
   - 4.4. La empatía
   - 4.5. El tratamiento de las reclamaciones

5

ÚLTIMOS CONSEJOS :

Esfuérzate en conocer al cliente y sus necesidades, sé capaz de ponerte en su lugar.

Considera tu imagen personal como parte del servicio.

Muestra disponibilidad por atender y ayudar a los clientes.

Ten una actitud positiva y muéstrate cortés.

No digas NO, busca una solución.

Escucha con atención y exprésate con claridad.

Convierte las quejas en oportunidades para mejorar.

Respeta a tus compañeros y trabaja en equipo.

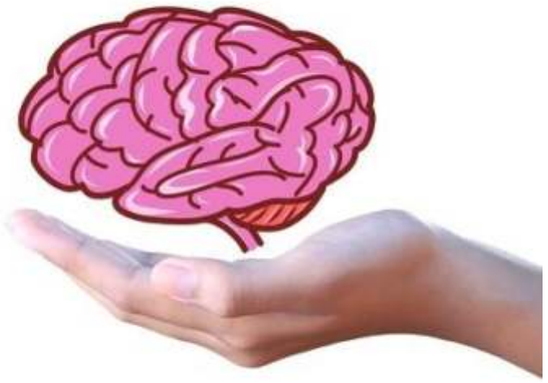
Interésate en aprender y mejorar habilidades yconocimientos.

Conoce bien el destino en el que te encuentras

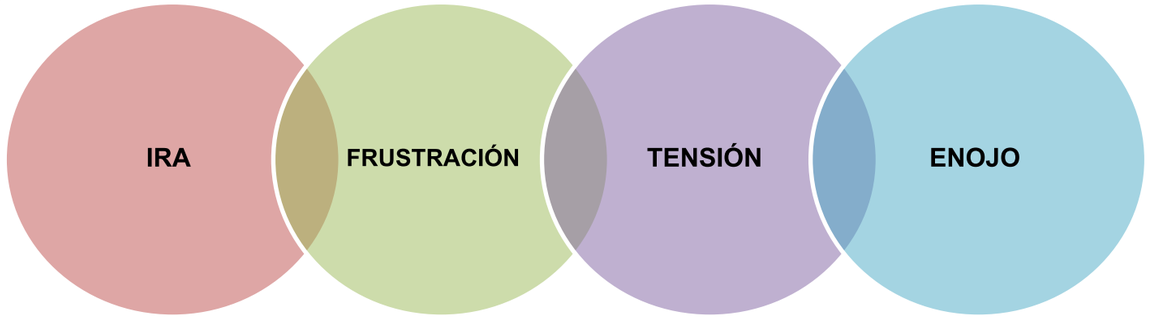
2. EL MANEJO DE LAS EMOCIONES

Las emociones son guías que nos hacen falta para comprender todas las reacciones humanas.

Sin ellas, uno sólo puede especular acerca de la calidad de una relación o una interacción; con ellas, hay mayor certeza de percibir a los demás de manera precisa y correcta, en cuanto a quienes son y cómo se sienten.



Entendiendo el conflicto



ESTOS SON LOS INDICADORES DEL CONFLICTO. A PARTIR DE AHORA, TIENES QUE ESTAR MUY ATENTO Y MUY ATENTA, QUE ESTO SE CONVIERTA EN CONFLICTO DEPENDERÁ SOBRE TODO DE TI, DE LA FORMA QUE ELIJAS PARAAFRONTAR ESTAS SITUACIONES

POR LO TANTO UN CONFLICTO ES UNA OPORTUNIDAD

1. ¿QUÉ ES UN CONFLICTO?

Aquellas situaciones de disputa o divergencia en las que existe una contraposición de intereses, necesidades, sentimientos, objetivos, conductas, percepciones, valores, y/o afectos entre individuos o grupos que definen sus metas como mutuamente incompatibles.

NO TIENE POR QUÉ SER NEGATIVO

Cuando se pregunta cuál es el significado que para cada persona tiene la palabra conflicto, la respuesta casi siempre coincide con términos como: tensión, riña, enfado, malestar, incomodidad…

Es generalizada, por tanto, la opinión de que los conflictos son negativos.

Pero si nos fijamos, con estos términos lo que definimos realmente son las CONSECUENCIAS del conflicto mal resuelto. El conflicto puede llegar a ser positivo si se afronta adecuadamente.

2. VÍAS PARA RESOLVER UN CONFLICTO

EXISTEN ÚNICAMENTE TRES VÍAS PARA RESOLVER CUALQUIER CONFLICTO. ES NECESARIO DECIDIR CUÁL DE ELLAS ES LA MÁS ADECUADA DE CARA A ABORDAR CADA CONFLICTO Y LAS CONSECUENCIAS QUE PUEDEN TENER. LAS TRES VÍAS SON LAS QUE A CONTINUACIÓN SE PRESENTAN:

A.-VÍA DEL PODER

Es la capacidad o las posibilidades que tiene una persona de conseguir su objetivo, haciendo que la otra persona realice actuaciones que sin la influencia de la primera probablemente no haría.

No siempre el poder es negativo. Puede llegar a serlo cuando se abusa de su uso negando a la otra parte la posibilidad de defender sus intereses.

B-.VÍA DEL DERECHO

El derecho es un sistema de normas que pretende regular los comportamientos. Este sistema determina la existencia de una serie de conductas prohibidas y un catálogo de sanciones para estas conductas, que son impuestas por el sistema judicial. La capacidad de resolución corresponde al poder judicial, que resuelve en función de lo que dice la ley.

C.-VÍA DEL INTERÉS

El objetivo de esta vía es llegar a un entendimiento entre las partes en conflicto, de forma que les permita encontrar soluciones que satisfagan a todas ellas. Las partes deben colaborar para encontrar una solución. Son ellas a quienes se les reserva la capacidad de decidir la solución que mejor les satisfaga, que está basada necesariamente en su interés, es decir, en lo que las partes quieran. Puede haber una tercera persona que las ayude, pero que no tiene poder de decisión, ya que éste recae exclusivamente en las personas implicadas.

1. HABILIDADES DE AUTOCONTROL

Las habilidades que un trabajador de hostelería tiene que dominarpara conseguir la excelencia en su trabajo se pueden dividir en:

Conciencia de uno mismo : esto es reconocer las propias emociones y sus efectos, conocer nuestras fortalezas y debilidades, y poseer una confianza en nosotros mismos basada en la seguridad de la valoración que hacemos de nosotros mismos.

Autogestión: implica tener un autocontrol que nos permita manejar nuestros estados emocionales, nuestros impulsos, sobre todo los conflictivos. Poseer un compromiso con nuestros valores personales que nos haga íntegros y dignos de confianza. Ser proactivos en vez de reactivos, con capacidad para elegir nuestras acciones y asumiendo la responsabilidad de nuestra actuación personal. Ser flexibles para afrontar los cambios que se produzcan en nuestro entorno manteniéndonos abiertos ante las nuevas ideas, enfoques e información de las que dispongamos.

Motivación: son las emociones que nos conducen a lograr nuestros objetivos.

Empatía: es la capacidad para ponerse en el lugar del otro, de ser consciente de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los demás.

Habilidades necesarias en el entorno laboral:

Habilidades de percepción : la habilidad de percibir señales no verbalizadas;de situarse en la posición del otro, ya sea en sentido literal o figurado, y comprender sus sentimientos y reacciones.

Manejo de los sentimientos: estar consciente de los propios sentimientos y las condiciones ambientales que los provocan.

Intimidad/aute nticidad: desarrollar simpatía personal con los demás.

4

TÉCNICAS DE AUTOCONTROL

1. Habilidades de autocontrol
2. El manejo de las emociones

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENESTAR
ASOCIACIÓN PROVINCIAL EMPRESARIOS HOSTELERÍA E TURISMO LUGO
PARA COMER, LUGO

3. ENTENDIENDO LOS CONFLICTOS: PERSONAS, PROCESO, PROBLEMA

Entendiendo los conflictos : claves para analizar los conflictos

Antes de elegir la forma de abordar un conflicto, necesitamos hacer algo más, debemos entender QUÉ HA OCURRIDO Y POR QUÉ. Es decir, tenemos necesariamente que ANALIZARLO. Analizar un conflicto es muy sencillo. ¿Te animas a intentarlo?

TODOS LOS CONFLICTOS TIENEN TRES ELEMENTOS:

Como podrás comprobar los tres elementos son sencillos de entender; si seguimos unas pequeñas pautas lograremos entender qué ha ocurrido y por qué. Esto es fundamental para tomar una decisión sobre cómo resolver la situación.

3.1. PERSONAS O PARTES

Para entender qué está ocurriendo necesitamos conocer a todas las personas o partes que están participando en el conflicto, aunque no sea de forma directa.

En muchas ocasiones nuestro comportamiento se ve influenciado por las opiniones que otras personas tienen sobre lo que está ocurriendo, o sobre lo que consideran que deberíamos hacer, por eso es importante conocer:

a) La Magnitud del problema implica analizar:

1. Quiénes son los protagonistas del conflicto.
2. Las personas que sin ser protagonistas tienen interés en el mismo, o al menos capacidad para influir en su resultado.
3. Qué tipos de liderazgo existen y quiénes lo ejercen. Cuanto más liderazgo tenga una persona, más probabilidades tendrá de influir en las posturas que adopten el resto de las partes.
4. Si existen grupos de poder y cómo lo ejercen. También si existen coaliciones entre ellos.

b) Hay más información que es necesario obtener para entender el conflicto. Concretamente, cuál es la opinión, la versión, o en definitiva la percepción, que cada una de las personas tiene sobre lo que está ocurriendo, es decir:

1. Qué opinión tienen sobre lo que está pasando.
2. Qué emociones son las que más sobresalen.
3. Cómo les gustaría que se resolviese la situación.
4. Cuáles son las mayores diferencias y semejanzas existentes sobre lo sucedido en cada una de sus versiones.

3.2. PROCESO

El proceso del conflicto es la HISTORIA del mismo. Hay por tanto que averiguar cuándo se originó por qué, cuáles fueron los hitos más importantes…

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENESTAR
ASOCIACIÓN PROVINCIAL EMPRESARIOS HOSTELERÍA E TURISMO LUGO
PARA COMER, LUGO

b) Claro: el acuerdo se ha de redactar de una manera comprensible.

c) Equilibrado: Cada persona implicada en la elaboración y consecución del acuerdo se debe comprometer a algo.

d) Concreto: Un buen acuerdo debe especificar claramente todas las cuestiones: quién se compromete a qué, para cuándo, durante cuánto tiempo, etc. En definitiva debe responder a: Qué, Quién, Cuándo, Cuánto, Cómo y De Qué Manera

5.2. PLANTEAR DIFERENTES ALTERNATIVAS Y VALORARLAS

Buscando la mejor opción

Para encontrar la mejor opción de cara a resolver un determinado problema en el que estamos inmersos e inmersas, es efectivo tratar de inventar o encontrar opciones creativas. Para ello necesitaremos:

1) Separar el acto de generación de opciones del acto de juzgarlas, puesto que el juicio obstaculiza la imaginación, separemos el acto creativo del crítico.

Generemos primero, decidamos después.

2) Ampliar las opciones disponibles en lugar de buscar una respuesta única, lo cual puede efectuarse mediante sesiones de generación de ideas, multiplicar las opciones al escoger entre lo específico y lo general, generar acuerdos de diferentes intensidades o cambiar el campo de acción de un acuerdo propuesto.

3) Buscar beneficios mutuos, para lo cual debemos identificar primero los intereses compartidos y después ajustar los intereses que difieren.

Acuerdos

Para la elaboración de un acuerdo, hay que tener en cuenta que:

1. Debe existir una clara voluntad de superar la situación conflictiva.
2. El acuerdo debe recoger los intereses de todas las partes implicadas.
3. Las partes que están elaborando y/o que van a asumir el acuerdo tienen que tener poder de decisión.
4. Los acuerdos tienen que cumplir las siguientes características:
   a) Ser realista: es decir, que resulte factible el poder aplicar los elementos acordados y no contravienen o chocan de forma clara con una norma superior. Ejemplo: el personal de un despacho concreto decide que se puede fumar en el mismo. Éste no es un tema negociable, ya que hay una Ley que no lo permite.

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENESTAR
ASOCIACIÓN PROVINCIAL EMPRESARIOS HOSTELERÍA E TURISMO LUGO
PARA COMER, LUGO

Es necesario obtener información sobre otros dos elementos:

1. El tiempo transcurrido desde su inicio. Siempre es más difícil entender y resolver un conflicto que viene de lejos a otro que acaba de comenzar.
2. La intensidad que ha adquirido. Si está muy escalado –veremos más adelante qué significa este término-, las partes habrán perdido la capacidad de escucharse y de entenderse (cualquier acción de una parte, es interpretada por la otra en negativo, parece que todo lo que hace está orientado únicamente a molestarnos).

El conflicto suele ir aumentando en intensidad. Este proceso se conoce como ESCALADA.

La escalada del conflicto se realiza de forma gradual y ordenada (aunque pudiera parecer que No es así).

Las fases de la escalada son:

Se produce cuando una persona no hace lo que consideramos que debería hacer. Nuestra capacidad para justificar esa acción es amplia. Aunque se produce alguna tensión, no se concibe como conflicto.

ETAPA 1:

Ejemplo: seguro que tiene un mal día

Si esta situación se repite, nuestra capacidad para justificar el comportamiento de la otra persona decae. Los propios deseos empiezan a predominar. Aumentan los puntos en disputa.

ETAPA2:

Ejemplo: aunque tenga un mal día , no es normal que me trate así

Ésta comienza a ser "peligrosa" porque nos sentimos con legitimidad para actuar en contra de la otra persona. Nuestra mente ha construido la IMAGEN DE ENEMIGO, caracterizada por una desconfianza en todo lo que provenga de la otra parte.

ETAPA3:

Ejemplo: ¡lo que quieres es amargarme la vida!

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENESTAR
ASOCIACIÓN PROVINCIAL EMPRESARIOS HOSTELERÍA E TURISMO LUGO
PARA COMER, LUGO

DINÁMICA

Encuentra una situación de este tipo, en la que ambas personas queráis algo y a priori parece que si una lo consigue será imposible de conseguir para la otra persona.

Pídele a la otra parte que te ayude a saber cuáles son sus intereses (no olvides, son las razones de fondo por las que quiere lo que pide) y explícale cuáles son los tuyos…

Pero imaginemos que quieran esforzarse en utilizar la vía del interés. Seguro que la primera solución que se nos ocurre es la solución salomónica, dividir la naranja por la mitad, pero esto no satisface a los hermanos porque realmente ése no es su interés

Pero ¿PARA QUÉ O POR QUÉ LO QUIERE? Algunas veces estas preguntas no pueden realizarse tan directamente, pero a lo largo del diálogo, poniendo en práctica las herramientas que hemos aprendido en la guía (preguntando, escuchando, empatizando, comunicándonos) tenemos que llegar a saber para qué quiere, lo que expresa qué quiere. En este caso, al preguntarle a uno de los hermanos, nos dice que le gustaría comerse la naranja, y preguntando al otro hermano nos encontramos con que lo que quiere es hacer un pastel de naranja y necesita un poco de ralladura de la piel de la naranja para darle sabor.

¿HAS VISTO QUÉ FÁCIL? COMO HABRAS PODIDO COMPROBAR, SI NOS SITUAMOS EN POSICIONES ANULAMOS LA POSIBILIDAD DE LLEGAR A ACUERDOS. LAS POSICIONES CASI SIEMPRE SON INCOMPATIBLES, PUEDE CONSEGUIRLO CUALQUIERA DE LAS PARTES, ASÍ QUE LA FÓRMULA ES MUY ADVERSARIAL, UNA PERSONA GANA Y OTRA PIERDE.

PERO CONTAMOS CON LA POSIBILIDAD DE LLEGAR A LOS INTERESES Y ENCONTRAR MUCHAS MÁS SOLUCIONES DE LAS QUE PODAMOS IMAGINAR... PERO CASI SIEMPRE LA EMOCIÓN NOS PUEDE Y NOS PELEAMOS SIN INTENTARLO…

Ya no se está dispuesto a considerar los pensamientos, sentimientos o la situación de la otra persona. Se amplía la distancia y se pierde la capacidad de diálogo con la otra parte.

ETAPA4:

Ejemplo: ¡es una mala persona, no quiero volver a ve rla!)

Mediante la amenaza, se intenta mantener el control de la situación, agravando más el conflicto. Puede llegarse a la agresión

ETAPA5:

Ejemplo: ¡¡como venga, vamos a tener más que palabras!!

3.3. PROBLEMA

Existen multitud de temas que podemos convertir en conflictivos. Debemos conocer cuál es la CAUSA, el ORIGEN del conflicto, para poder saber si la solución que se ha adoptado es adecuada para resolverlo.

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENESTAR
ASOCIACIÓN PROVINCIAL EMPRESARIOS HOSTELERÍA E TURISMO LUGO
PARA COMER, LUGO

5. BUSCANDO EL ACUERDO

5.1. IDENTIFICAR INTERESES

Es habitual que nuestra comunicación se sitúe en un elemento conocido como POSICIONES. Cuando esto ocurre la conversación se convierte rápidamente en una pelea, en una discusión.

Debemos hacer un esfuerzo para pasar de las posiciones a los INTERESES.

Vamos a ver un ejemplo clásico en resolución de conflicto, el ejemplo de la Naranja:

El INTERÉS es la razón por la que quieres lo que pides, y la única manera de saberlo es preguntando.

SITUACIÓN

Dos hermanos se están disputando la única naranja que queda en el frutero.

Ambos la quieren y la conversación se torna en una pelea en la que ambos desean ganar al otro.

Sería fácil encontrar frases como:

> *"Siempre te quieres llevar tú la última naranja… pues ésta es para mí"*
>
> *"¡¡¡¡Eso es mentira!!!!! Además he sido yo quien primero ha pedido la naranja, así"*
>
> *"Que me la quedo yo."*

Como habrás podido observar, han optado por la vía del poder para intentar resolver esta situación, uno intenta ganarle al otro y viceversa. Pero lo más preocupante es que si no son capaces de salir de esta posición(quiero la naranja), lo más importante para ellos dejará de ser quedarse con la naranja y comenzará a ser ganarle al otro personalmente y aquí comenzamos a utilizar todo tipo de recursos "dañinos", como insultos, peleas, etc. Es decir, si alguno de ellos se quedara finalmente con la naranja, el trofeo no sería la naranja en sí, sino la percepción de haber sido el ganador.

Anímate a poner en práctica este autocontrol. Al principio puede que te cueste un poco pero sólo es cuestión de practicar y de intentarlo aunque a veces sintamos que "perdemos el control".

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENESTAR
ASOCIACIÓN PROVINCIAL EMPRESARIOS HOSTELERÍA E TURISMO LUGO
PARA COMER, LUGO

4. FASES DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

4.1. LA ACOGIDA

Dentro de la Fase de Acogida nos encontramos con varios aspectos: los factores externos, la presencia física y la actitud con nuestros clientes.

Factores Externos

Ya antes de pronunciar una sola palabra, nuestra Empresa /Institución (todo lo que haya en la oficina o establecimiento) habla por nosotros.

Estas son algunas de las características que dan la bienvenida a nuestros clientes:

EDIFICIO

- Decoración atractiva
- Mobiliario
- Letreros
- Iluminación
- Limpieza
- Orden
- Etc.

Presencia Física

Además de los factores externos que dan la bienvenida a nuestros clientes nos encontramos con una serie de factores personales que también acogen a nuestros clientes:

PERSONAL

- Imagen
- Traje apropiado
- Aseo personal
- Actitud y comportamiento
- Interés
- Amabilidad
- Etc.

☑ **Debemos prestar mucha atención al uniforme (si es necesario en nuestro puesto de trabajo). En cualquier caso, tenemos que observar las reglas de pulcritud y aseo fundamentales.**

☑ **En todo momento debemos ser correctos, tanto en nuestro aspecto externo como en nuestra relación con el cliente.**

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENESTAR
ASOCIACIÓN PROVINCIAL EMPRESARIOS HOSTELERÍA E TURISMO LUGO
PARA COMER, LUGO

4.4. AUTOCONTROL

Algunas pistas para lograr el autocontrol emocional pueden ser:

Piensa antes de actuar.

Reconoce cómo te estás sintiendo "date permiso para sentir".

Dialoga contigo mismo y envíate mensajes que normalicen la situación y que te puedan tranquilizar.

Relaja el cuerpo, suelta los músculos.

Expresa cómo te sientes de forma asertiva, no "arrojes" tus emociones a las demás personas.

¿Cómo se puede sentir la abuela?

Indignada, enfadada, hostil, exasperada… Todas estas emociones son del mismo tipo.

Triste, pesimista, sola, autocompasiva…

Con miedo, preocupación, angustia, susto, temor.

Con culpa, vergüenza, humillación, perplejidad

¿Qué puedes hacer con la emoción de la abuela?

Cuando en un conflicto a la otra persona le invade una emoción, los pasos que pueden desbloquear la situación serían:

1. Ser conscientes de que la otra persona puede estar sintiendo lo mismo.
2. Identificar cómo yo recibo la emoción de la otra persona y en función de ello cómo respondo:

a.- Acepto el punto de vista de la otra persona y asumo la culpa de todo lo sucedido

b.- Le echamos la culpa a los demás

c.- Nos damos cuenta de nuestras necesidades y sentimientos.

d.- Nos damos cuenta de las necesidades y sentimientos de la otra persona (la Abuela)

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENESTAR
ASOCIACIÓN PROVINCIAL EMPRESARIOS HOSTELERÍA E TURISMO LUGO
PARA COMER, LUGO

4.2. ACTITUD CON LOS CLIENTES

1. Somos nosotros los que tenemos que tomar siempre la ***iniciativa del contacto*** con nuestro cliente, por lo tanto:

   No esperar a que sea el cliente quien dé el primer paso.

   Ayúdale desde el primer momento:pPreguntando, ¿Qué desea? ¿En qué puedo ayudarle?

2. Tenemos que recordar que el cliente *no nos viene a pedir un favor* , sino que debemos tener presente que él nos está favoreciendo acudiendo a nuestro establecimiento, a nuestra empresa o nuestra Institución, y gracias a él, nosotros perduramos.

3. *Sonríe con amabilidad* . Muéstrete totalmente accesible al cliente, pues con ello conseguimos que el cliente se sienta como si estuviera en su propia casa.

4. *Inspira confianza al cliente* . Muéstrate muy profesional y seguro de ti mismo. El cliente apreciará ambos rasgos pues inmediatamente confiará en una persona que se muestra segura de lo que está haciendo y que además da muestra de profundo conocimiento de las materias de su área.

Cuando un cliente contacta con nosotros y si nuestro objetivo es optimizar el servicio, debes aprovechar los comentarios del cliente para demostrar que consideras importantes sus necesidades, opiniones y deseos del cliente. Con ellos se va a reforzar la idea de que tú le puedes ayudar a resolver sus problemas. Establecen un importante lazo de confianza, comprensión y comunicación entre tú y el cliente.

HAY DOS TIPOS DE COMENTARIOS DEL CLIENTE QUE DEBEMOS APOYAR:

1. La expresión de una necesidad que pueda ser satisfecha.
2. Cualquier comentario favorable sobre nuestra empresa/ Institución.

EXISTEN OTROS DOS TIPOS DE COMENTARIOS QUE NO DEBEMOS APOYAR:

1. Cualquier necesidad que no pueda ser satisfecha.
2. Cualquier referencia negativa o desfavorable a nuestra empresa / institución

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENESTAR
ASOCIACIÓN PROVINCIAL EMPRESARIOS HOSTELERÍA E TURISMO LUGO
PARA COMER, LUGO

4.3. LAS EMOCIONES

Miedo, ira, felicidad, decepción, tristeza, amor, ilusión… ¿cuántas veces estas emociones se apoderan de nuestras acciones? De hecho gran número de las respuestas que producimos provienen más del mundo emocional que del racional. Las emociones difícilmente se pueden encubrir o disimular, se acaban filtrando y las "leemos" en los gestos y expresiones. Pero, ¿Qué podemos hacer con ellas?

SITUACIÓN

Estás cuidando a tu sobrina en el parque y en el tobogán, jugando con otro niño, ésta se cae. Viene la abuela muy enfadada porque interpreta que la niña le ha tirado y la riñe con vehemencia empleando alguna expresión acerca del origen de la niña.

Te diriges a esta persona diciéndole que es cosa de niños, que ha sido jugando, pero la abuela persiste en su actitud…

¿Cómo te puedes sentir?

Indignado, enfadado, hostil, exasperado…

Todas estas emociones son del mismo tipo.

Triste, pesimista, sola, autocompasiva…

Atemorizada, preocupada, angustiada, temerosa, asustada…

Sorprendida, sobresaltada, desconcertada…

Culpable, avergonzada, humillada, perpleja…

¿Qué puedes hacer con esta emoción?

Cuando en un conflicto nos invade una emoción algunos de los pasos a seguir serían:

1. Identificar lo que estás sintiendo.
2. Expresar de forma asertiva lo que estás sintiendo.
3. No responsabilizar a nadie de nuestras emociones.
4. Pedir un cambio de conducta.

Elige una noticia del periódico, léela y piensa qué más te gustaría saber sobre ese tema, qué preguntas cerradas y qué preguntas abiertas podrías hacer.

Cuanto más extensa sea la noticia más posibilidades para practicar.

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENESTAR
ASOCIACIÓN PROVINCIAL EMPRESARIOS HOSTELERÍA E TURISMO LUGO
PARA COMER, LUGO

4.3. EL TRATAMIENTO DE LA SITUACIÓN

A. INICIO DE LA CONVERSACIÓN

1. Procurar tranquilizar al cliente, especialmente a aquel que está enfadado o que muestra alguna señal de enfado, crispación, intranquilidad...
2. Mirar siempre al cliente mientras le hablamos, si no lo hacemos, nuestro cliente puede pensar que no le prestamos la atención que debiéramos.
3. Evitar las negativas tajantes a priori. Escuchemos primero al cliente, ya que para dar una negativa siempre hay tiempo y en caso de tener que darla, hacerlo de la manera más suave posible.

B. IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

Asegurarnos de comprender la cuestión perfectamente (queja, reclamación, sugerencia, información) y para ello:

1. ***Escuchar*** al cliente con interés y hacer que se sienta comprendido. Déjale que hable, ten paciencia, no le interrumpas.
2. ***Hacerle preguntas*** para definir la situación: las preguntas abiertas y dirigidas son particularmente útiles ya que están diseñadas para que el cliente se explaye. Evita los errores al plantear las preguntas: no interrogues a la persona, no le menosprecies, no le prejuzgues.
3. ***Reformular*** sus indicaciones para estar seguro de haberle entendido bien: lo haremos para asegurarnos de que no hay malentendidos y para clarificar la necesidad, tanto por parte del cliente como por la tuya propia.
4. ***Tomar nota*** si el tema no es sencillo.
5. Practicar la ***empatía*** .

C. DEFINIR EL PROBLEMA A QUIEN CORRESPONDA

Aquí nos encontramos con dos posibilidades:

En cualquiera de los dos casos:

- ☑ **No echar balones fuera. Me responsabilizo.**
- ☑ **No echo la culpa del problema a otros o a la empresa / Institución.**
- ☑ **Aseguro la continuidaden el tratamiento del problema o necesidad del cliente. Éste último punto es de relevante importancia en nuestra relación con él.**

TIPO DE PREGUNTA:

Preguntas cerradas:

Se caracterizan por responderse con un sí o con un no.

Normalmente comienzan con un verbo. Ejemplo: ¿Te gusta el monte?

Resultan útiles cuando se desean cerrar las opciones y obtener una respuesta concreta.

Preguntas abiertas:

Son preguntas que no condicionan la respuesta del interlocutor.

Normalmente comienzan con un qué, cómo, cuándo…: ¿Qué te gusta hacer?

Resultan útiles cuando se quiere recoger una información general, o bien cuando se quiere ayudar a pensar al interlocutor:

SOBRE LA SITUACIÓN: ¿Qué ocurrió entonces? ¿Cómo te sentiste?...

SOBRE LA CONDUCTA: ¿Qué pasó cuando Diego hizo eso? ¿Qué crees que deberías haber hecho tú?

SOBRE LOS OBJETIVOS: ¿Qué quieres conseguir con eso? ¿Crees que esos objetivos son lo que buscas?

SOBRE EL PROCESO: ¿Crees que esa es la vía para conseguir los objetivos? ¿Por qué otros medios lo has intentado?

4.2. PREGUNTAR Y CLARIFICAR

Anteriormente hemos visto la importancia que tiene entender el conflicto o la situación conflictiva en la que nos encontramos.

Es también importante entender cómo se siente la otra persona, y para ello nada mejor que PREGUNTAR. Pero aquí también hay diferentes formas de hacerlo, en función también de qué es lo que buscamos o lo que necesitamos.

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENESTAR
ASOCIACIÓN PROVINCIAL EMPRESARIOS HOSTELERÍA E TURISMO LUGO
PARA COMER, LUGO

D. ASEGURAR LA CONTINUIDAD

1. Puedo resolverlo por mí mismo:

La necesidad del cliente queda satisfecha de una manera inmediata

Me aseguro de que el cliente queda satisfecho.

Le agradezco sus sugerencias o consejos puesto que estas sugerencias o consejos nos sirven para mejorar.

Si se ha producido un problema por un fallo que es imputable a nosotros:

Me disculpo, pero sin servilismo, sin caer en un plano de sumisión.

Le transmito la idea de que es una excepción, que procuraremos que no se vuelva a repetir.

La necesidad del cliente no puede resolverse de una manera inmediata

Procurar en lo posible comprometernos respecto a cuando lo será (fecha, hora, etc.).

Me aseguro que al cliente le queda muy claro el procedimiento a seguir.

Si es necesario, recabo del cliente los datos precisos para comunicarnos posteriormente con él.

Persigo el problema hasta que quede resuelto.

La necesidad del cliente no puede satisfacerse

Lamento que no podamos ayudarle. Nos gustaría poder hacerlo, pero....

Le explico claramente porqué y me aseguro de que entiende la explicación.

Respeto sus ideas u opiniones, y se las debo de agradecer, ya que siempre nos serán útiles.

2. No puedo resolverlo yo:

Localizo rápidamente a la persona que pueda resolver el problema o situación.

Si me resulta posible, acompaño al cliente hasta el lugar donde está esa persona. Si no puedo acompañar al cliente, le indico claramente el camino, explicándole la razón por la que no puedo acompañarle.

Identifico al nuevo interlocutor, para que el cliente conozca su nombre y su área de responsabilidad.

Si parece necesario, pregunto al cliente cuál es su nombre, para comunicárselo a su nuevo interlocutor.

Seré yo quien resuma al nuevo interlocutor la necesidad del cliente.

Me aseguro de que el enlace queda hecho.

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENESTAR
ASOCIACIÓN PROVINCIAL EMPRESARIOS HOSTELERÍA E TURISMO LUGO
PARA COMER, LUGO

DINÁMICA

Trata de identificar cómo te sientes, qué reacción se produce en ti cuando te escuchan de alguna de las formas anteriormente descritas.

¿Cuáles te ayudan a seguir contando y cuáles no?

¿Cuáles te sirven de ayuda y cuáles sientes que te imponen los pasos a seguir?

c) Lenguaje verbal :

Utilizando muletillas que acompañan el discurso: "ya, si, entiendo, ajá…"

Parafraseando o resumiendo: Este es un componente importante de la escucha, y consiste en repetir con nuestras propias palabras aquello que hemos entendido.

"Si no he entendido mal"…

Pidiendo confirmación al parafraseo resumen: "¿es así?..."

Estando atentos a la respuesta del interlocutor.

¿Cómo no se hace?

Interrumpiendo.

Juzgando.

Dando soluciones.

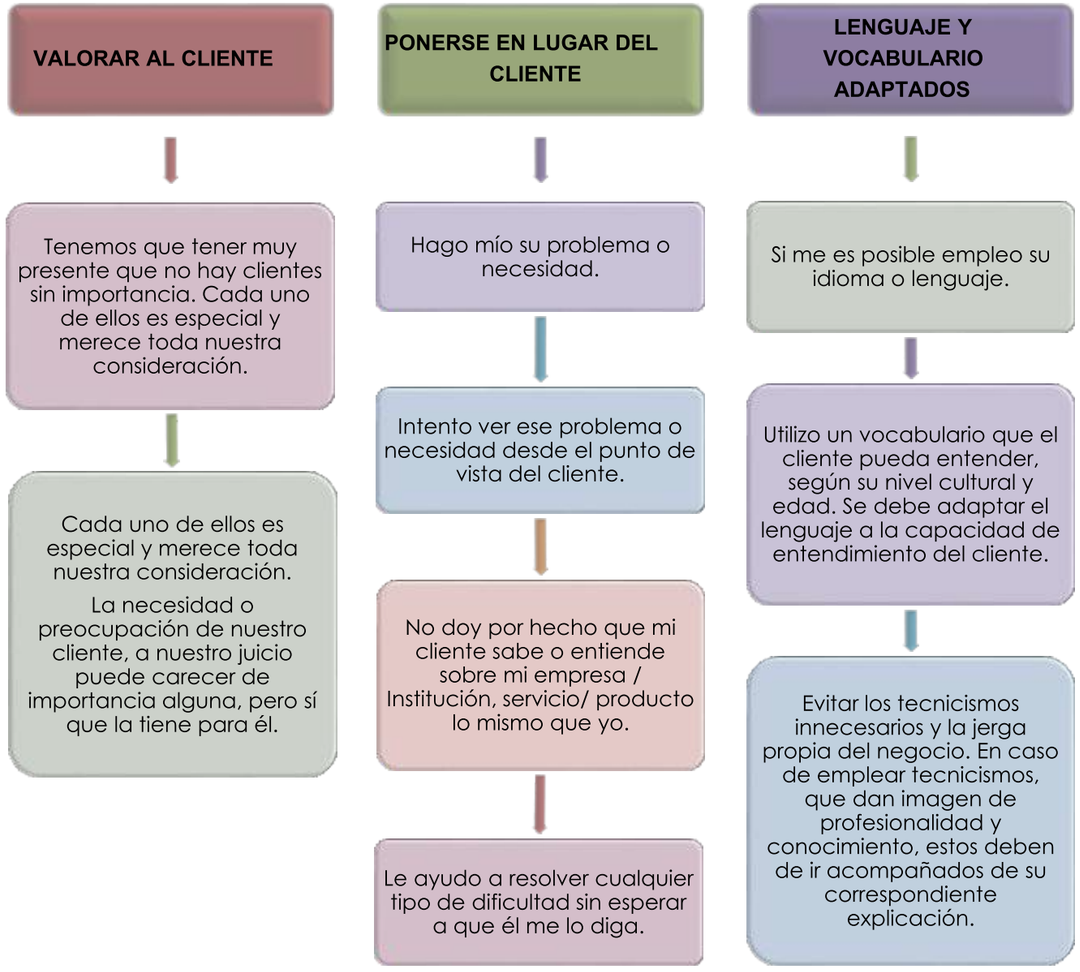
Contando a la persona hablante nuestra propia experiencia sin que ésta nos la pida.

Minimizando el problema "no te preocupes, no es para tanto"

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENESTAR
ASOCIACIÓN PROVINCIAL EMPRESARIOS HOSTELERÍA E TURISMO LUGO
PARA COMER, LUGO

4.4. LA EMPATÍA

La empatía consiste fundamentalmente en tres cuestiones: valorar al cliente, ponerse en su lugar y utilizar un lenguaje acorde a nuestro cliente.



4.5. EL TRATAMIENTO DE LAS RECLAMACIONES

La mayoría de los clientes son afables. Pero alguna vez, tiene lugar una llamada que le arruina el día. La persona que está al otro lado está muy enfadada o molesta.

No consideres el enfado como algo personal . La técnica más importante que puedes utilizarse en el tratamiento de un cliente enfadado consiste en pensar que su enfado no es contigo.

Por eso, cuando un cliente te grita, recuerda que es a su empresa o a sus propios jefes a quienes está gritando, pero que contigo está simplemente halando. ***Controla su reacción y manténte neutral*** .

¿QUÉ DEBES HACER PARA TRATAR A UN CLIENTE ENFADADO?

1. **Déjale hablar**

   La mayor parte de las personas cuando se enfadan, no siguen en ese estado durante mucho tiempo; el enfado les dura poco. Si no hay nadie con quien pelearse, se tranquilizan. Por consiguiente, tu primera táctica debe ser mantente tranquilo hasta que el cliente se calme.

   Controla el impulso natural a disculparte. Es posible que sepamos que el cliente ha cometido el error que ha originado el problema. Sin embargo, él no puede escuchar los razonamientos que le ofrecemos al principio. Mis disculpas pueden parecerle ataques contra su persona y sólo servirán para aumentar su enojo. Por tanto, deje que el cliente diga lo que tenga que decir.

2. **Aprecia sus sentimientos**

   Mostramos apreciación por los sentimientos del cliente cuando decimos algo que revela que somos conscientes de que está molesto por algo.

   En muchas ocasiones puedes calmar a un cliente con sólo reconocer sus sentimientos. Por ello, déjale hablar y luego reconoce su enfado. Después de esto, podemos utilizar la tercera acción que lleva a la solución del problema.

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENESTAR
ASOCIACIÓN PROVINCIAL EMPRESARIOS HOSTELERÍA E TURISMO LUGO
PARA COMER, LUGO

4.1. LA IMPORTANCIA DE ESCUCHAR

LA ESCUCHA ACTIVA

Veamos cuál es la escucha que puede resultar más efectiva cuando realmente queremos comunicarnos. Es la ESCUCHA ACTIVA.

¿Qué es?

Escuchar activamente es tener y mostrar apertura a lo que la otra persona está tratando de comunicarnos, tanto con el lenguaje verbal como con el no verbal.

¿Para qué sirve?

Para hacer sentir a la persona escuchada.

Para estimularla y que siga contando más cosas.

Para asegurarnos de estar comprendiendo adecuadamente.

Para poder ser un elemento de ayuda

¿Cómo se hace?

a) **Actitud:**

   Dejamos la mente en blanco.

   Centramos nuestra atención en la persona que narra.

   Tratamos de entender todo lo que dice.

b) **Lenguaje no verbal :**

   Manteniendo contacto visual.

   Adoptando una expresión facial de “Atención”.

   Adoptando una postura activa.

   Acompañar el discurso (asintiendo, apoyándolo…).

4. HERRAMIENTAS

LA IMPORTANCIA DE ESCUCHAR

Resulta indiscutible la importancia de la escucha en todo proceso comunicativo, pero ¿qué es escuchar? Para la Real Academia de la Lengua la palabra tiene varias acepciones. Así, escuchar es "1.Prestar atención a lo que se oye; 2. Dar oídos, atender a un aviso, consejo o sugerencia; 3. Aplicar el oído para oír algo; 4. Hablar o recitar con pausas afectadas". Por lo tanto ¿de qué hablamos cuando hablamos de escucha? ¿Hay diferentes formas de escuchar? ¿Qué influencia tiene esto en el abordaje de conflictos? Veamos qué puede suceder en función de cuál sea nuestra manera de escuchar.

SEIS TIPOS DE ESCUCHA

Tipos de escucha:	Alguna característica de esta escucha:
1. ESCUCHA IMPACIENTE	La prisa se percibe en el que escucha y se contagia al que habla. No se captan los mensajes.
2. ESCUCHA EGOCÉNTRICA O AUTO-REFERENCIAL	Cualquier cosa que nos cuentan es una excusa para hablar de nosotros mismos. Comportamiento social aceptado en los encuentros cotidianos pero no tanto para tratar problemas.
3. ESCUCHA INTERVENCIONISTA	Imposible soportar tiempos muertos, silencios, gran producción de ideas. Tendencia a aportar soluciones
4. ESCUCHA DEFENSIVA	Existe un prejuicio que intentamos confirmar. Intentamos protegernos de una supuesta agresión
5. ESCUCHA ENJUICIADORA	Escucha basada en juicios de valor, criticando a la otra persona. Son típicas expresiones del tipo: "a ti lo que te pasa es"
6. ESCUCHA SORDA	Mientras la otra persona habla se está pensando en la respuesta. Básicamente no escuchar

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENESTAR
ASOCIACIÓN PROVINCIAL EMPRESARIOS HOSTELERÍA E TURISMO LUGO
PARA COMER, LUGO

3. **Definir el problema**

A fin de solucionar el problema existente y volver a establecer una relación cordial con el cliente, debemos resolver el problema inmediato que tiene.

HAY QUE RESOLVER UNA DUDA: ¿CUÁL ES LA CAUSA DEL ENFADO DEL CLIENTE?

La única forma de averiguar es SONDEAR. Utiliza esta técnica para averiguar cuál es el problema que le preocupa:

Utiliza adecuadamente preguntas abiertas y cerradas.

Obtén toda la información que te sea posible sobre este problema.

4. **Explica la solución**

Una vez que sepamos qué problema tiene el cliente, debemos ***solucionarlo lo antes posible.***

Por lo tanto debemos tratar de resolver el problema mientras el cliente está presente. Si no podemos solucionarlo en el acto, lo debemos hacer lo antes posible. Haz saber después al cliente que el problema ya está resuelto.

5. **Ofrece satisfacción**

Hasta ahora hemos controlado la conversación, calmado al cliente y solucionado su problema.

Ahora debemos *comprobar que el cliente cree que el problema está solucionado* . Esto es importante porque si el cliente encuentra satisfactoria la solución, estará interesado en seguir colaborando con nosotros.

No dejes de resolver otras dudas o problemas relativos al cliente y esto preguntaselo abiertamente.

DINÁMICA

Piensa en un conflicto, disputa o situación tensa que hayas tenido. Procura que en la misma hayan participado varias personas…

Intenta analizarlo teniendo en cuenta lo que has leído hasta el momento. Seguro que te darás cuenta de toda la información que te falta por conocer para entender realmente lo que ha ocurrido.

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENESTAR
ASOCIACIÓN PROVINCIAL EMPRESARIOS HOSTELERÍA E TURISMO LUGO
PARA COMER, LUGO

DINÁMICA

Como hemos visto, todos estos elementos pueden hacer que el diálogo se convierta en una complicada misión, aún y cuando la voluntad inicial para comunicarnos con la otra persona sea real. El dejarnos envolver por estas barreras puede llevarnos a que la situación escale y sea complicado retomar esa voluntad inicial. Puede que a ti se te ocurra alguna otra situación o cuestión que complique este diálogo:

- ¿Cuál podría ser?
- ¿Qué estrategias se te ocurren para superar estas dificultades?

BARRERAS AMBIENTÁLES

Ruidos

Espacios (lugar, mobiliario…)

Momento

BARRERAS SOCIALES

Rol

Estatus

2

EL DIÁLOGO

1. ¿Qué es el diálogo?
2. ¿Cuáles son las diferencias entre diálogo y debate?
3. Requisitos para el diálogo
4. ¿Por qué en ocasiones fracasa el diálogo?: los seis errores habituales

1. ¿QUÉ ES EL DIÁLOGO?

Desde el punto de vista de la Resolución de Conflictos, un diálogo es una conversación motivada por una búsqueda de entendimiento. Tiene como objetivo prioritario informar y aprender, más que buscar acuerdos concretos o soluciones.

Tal como lo consideramos y lo practicamos, el diálogo es un elemento distinto del debate.

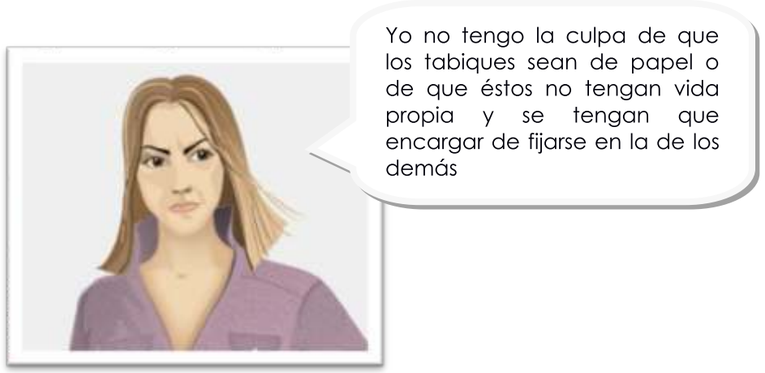
El dialogo requiere: romper estereotipos, disponibilidad para escuchar y aprender de los puntos de vista de la "otra persona" y disponibilidad para abrirse a nuevas ideas.

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENESTAR
ASOCIACIÓN PROVINCIAL EMPRESARIOS HOSTELERÍA E TURISMO LUGO
PARA COMER, LUGO

4) **Generalizar**

5) **Juzgar y valorar**

6) **Negación de la responsabilidad**



2) **Ansiedad y/o carga emocional**

3) **Lenguaje utilizado**

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENESTAR
ASOCIACIÓN PROVINCIAL EMPRESARIOS HOSTELERÍA E TURISMO LUGO
PARA COMER, LUGO

Tipos de clientes

TIPO DE ACTITUD	COMPORTAMIENTO QUE PRESENTAN	TRATO MÁS EFICAZ
Grosera	Mal humor No plantea objeciones, ofende. Discute con facilidad. Dominante y agresivo. Es intransigente.	Cortés pero no humilde. Ignorar su grosería. Argumentar sin hacer caso a sus provocaciones.
Locuaz	No tiene sentido del tiempo. Desvía la atención del interlocutor a otros temas.	Escucharle con simpatía. Centrar la conversación en torno al tema que nos interesa.
Indecisa	Responde con evasivas. Intenta aplazar la decisión. Se resiste al cambio. Inseguro. Esta a la defensiva. Quiere reflexionar. Pide opinión al interlocutor.	Escuchar con paciencia. Investigar su motivación. Aceptar su punto de vista. Ofrecer pocas opciones. Darle seguridad. Explicar los perjuicios que le acarreará aplazar su decisión.
Egoísta	Dominante. Centrado en si mismo. No escucha las explicaciones. Busca un trato especial.	Escuchar con paciencia. No dejarse dominar. Centrarle en nuestra información. Presentarle ofertas exclusivas
Impulsiva	Domina la conversación a través de una secuencia de preguntas encadenadas. Desea respuestas rápidas. Cree tener claro su esquema de decisión.	Contestar deprisa. Ofrecer alternativas, haciéndole preguntas. Ofrecer soluciones definitivas. No dejarse impresionar.
Imitadora	Inseguro y tímido. Gran sentido del ridículo. Muy vulnerable. La simple referencia le lleva a aceptar.	Presentarle muchas opiniones favorables a nosotros. Aportar testimonios de personas a las que admire o envidie. Felicitarle por sus éxitos. Halagarle sutilmente

Un buen diálogo ofrece a las personas que participan la oportunidad de:

1. Escuchar y ser escuchadas, de modo que las personas que hablan puedan ser oídas.
2. Hablar y dejar que le hablen de manera respetuosa.
3. Desarrollar y profundizar en el entendimiento mutuo.
4. Conocer la perspectiva de las otras personas y reflexionar sobre nuestros propios puntos de vista.

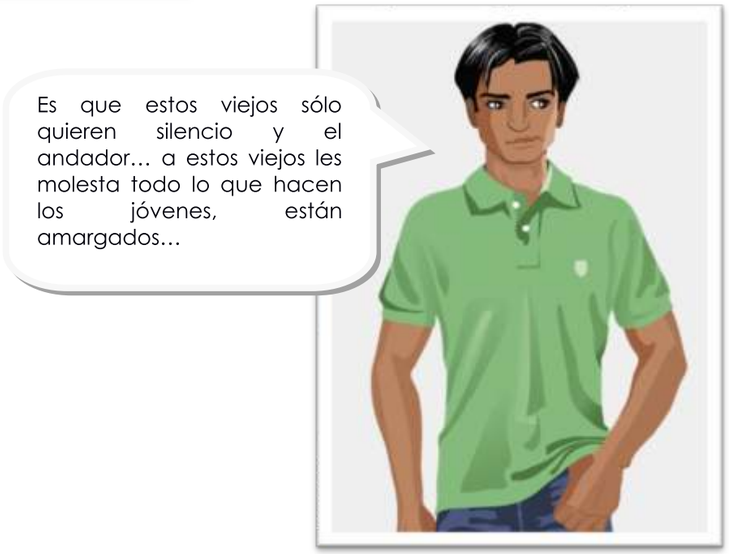
El diálogo es un proceso de comunicación que tiene como objetivo la construcción de significados comunes entre personas.

Se puede definir diálogo como "una corriente de significado que fluye dentro y a través de los implicados... y este significado compartido es el aglutinante, el cemento que sostiene los vínculos entre las personas y las sociedades. El diálogo, cuyo prefijo "diá" significa -a través de-, es el resultado de un proceso de cooperación y de trabajo conjunto para construir significados comunes a los interlocutores y las interlocutoras". (Bohm, 1998)

3. LAS SEIS BARRERAS PERSONALES MÁS HABITUALES

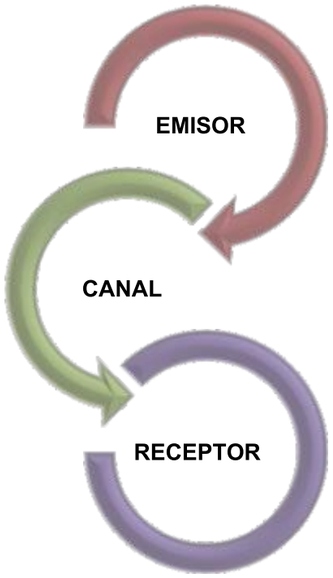
SITUACIÓN *Reunión comunidad de vecinos*

1) **Creencias previas o prejuicios**



Barreras en la comunicación

Este proceso comunicativo se puede ver obstaculizado por diferentes razones o barreras que impiden que se cumpla el objetivo de intercambiar esos mensajes. Las barreras las podemos dividir en tres, siguiendo el esquema de:



Por lo tanto tendríamos barreras personales de emisión, barreras ambientales (el canal) y barreras de recepción en los interlocutores.

2. ¿CUÁLES SON LAS DIFERENCIAS ENTRE DIÁLOGO Y DEBATE

Observa en el siguiente cuadro las diferencias que hay entre debate y diálogo:

DEBATE	DIÁLOGO
Es adversarial, existen dos partes que se oponen la una a la otra. Cada parte intenta demostrar que la otra no tiene razón	Es colaborativo: dos o más partes trabajan Conjuntamente para alcanzar un entendimiento mutuo
El objetivo es ganar	El objetivo es alcanzar un planteamiento o entendimiento compartible
Hay una escucha beligerante: el objetivo de la misma es encontrar sus puntos flacos o debilidades y rebatir sus argumentos	La escucha es activa: se escucha a la otra parte para comprender mejor lo que nos quiera contar
Defiende los prejuicios y presunciones como verdades	Muestra los prejuicios y presunciones para su re-evaluación.
Provoca la crítica de la otra parte.	Provoca la reflexión sobre la propia posición
Defiende la posición propia como la mejor solución y excluye otras soluciones	Abre la posibilidad de alcanzar una solución mejor que cualquiera de las originales.
Crea una actitud de pensamiento único, una fuerte determinación a tener razón.	Crea una actitud de pensamiento abierto, una aceptación de poder cometer equivocaciones o de cambiar ideas.
Impulsa una búsqueda de las diferencias manifiestas.	Impulsa la búsqueda de acuerdos básicos
Implica rebatir la posición de la otra parte sin considerar los sentimientos o relaciones y habitualmente infravalora y desprecia a la otra persona	Implica una preocupación auténtica por la otra persona y no busca infravalorar ni ofender.

Observa el cuadro anterior. Las diferencias entre debate y diálogo son muy claras.

Trata de recordar la última conversación más o menos larga que has mantenido. ¿Dialogaste o debatiste? Si crees que fue un debate, más que un diálogo, ¿puedes recordar cómo te sentiste?

Las consecuencias emocionales de ambas formas de comunicación también pueden ser muy diferentes. La tensión emocional provocada por el debate normalmente se mitiga si nos referimos al diálogo.

Trata de pensar cómo te sentiste después de una situación de debate y una situación de diálogo. Te invitamos a que escribas en un papel las palabras que asocias a cada una de las emociones que sentiste, por ejemplo: tristeza, angustia, tensión...

Si has realizado un listado de ambas, ¿qué conclusiones podrías obtener?

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENESTAR
ASOCIACIÓN PROVINCIAL EMPRESARIOS HOSTELERÍA E TURISMO LUGO
PARA COMER, LUGO

2.3. COMUNICACIÓN VERBAL

El proceso de la comunicación

En términos lingüísticos la comunicación puede ser definida como "el envío y recepción de mensajes". Aunque la definición parece simple, el proceso -cuando es examinado detenidamente- es bastante complejo. Si la persona emisora no es clara en su propósito sobre aquello que quiere decir, o usa palabras y gestos ambiguos, la receptora puede descodificar el mensaje incorrectamente. Incluso, cuando se emite con claridad, la persona receptora con frecuencia atribuye un significado diferente del previsto.

La **Técnica de Escuchar y Responder Activamente** supone una actitud interna de atención hacia lo que la otra persona está diciendo. Se trata, por lo tanto, de algo más profundo que los que tradicionalmente se entiende por *ESCUCHAR Y RESPONDER*

Al tratarse de una **actitud personal**, su aplicación exige una disciplina mental difícil de llevar a cabo y que sólo se podrá conseguir mediante un ejercicio continuo.

La Técnicade ESCUCHAR Y RESPONDER ACTIVAMENTE proporciona una recomendación en ese sentido:

Cuando tu interlocutor esté hablando, **no reacciones, no prepares tu respuesta** .

Cuando tu interlocutor termine de hablar, **comprueba comprensión** y trata de **resumir** lo que has escuchado.

Prepárate mentalmente para comprobar comprensión o resumir, te obligará a estar atento a lo que tu interlocutor dice y producirá en él las siguientes reacciones:

Se sentirá personalmente valorado.

Se sentirá respetado y motivado.

Evitará su frustración.

Se sentirá obligado a escucharte

LOS GESTOS

Los gestos son básicamente **culturales.**

Las manos y, en un grado menor, la cabeza y los pies, pueden producir una amplia variedad de gestos que se usan bien para amplificar y apoyar la actividad verbal o bien para contradecirla tratando de ocultar los verdaderos sentimientos.

COMPONENTES PARALINGÜÍSTÍCOS

El área paralingüístico o vocal, hace referencia a "cómo" se transmite el mensaje; mientras que el área propiamente lingüística o habla, estudia "lo que" se dice. Las señales vocales paralingüísticas incluyen:

Volumen: en una conversación asertiva, éste tiene que estar en consonancia con el mensaje que se quiere transmitir.

Tono: el tono asertivo debe de ser uniforme y bien modulado, sin intimidar a la otra persona; pero, basándose en una seguridad.

Fluidez-Perturbaciones del habla: excesivas vacilaciones, repeticiones, etc., pueden causar una impresión de inseguridad, inapetencia o ansiedad, dependiendo de cómo lo interprete el interlocutor. Estas perturbaciones pueden estar presentes en una conversación asertiva siempre y cuando estén dentro de los límites normales y estén apoyados por otros componentes paralingüísticos apropiados.

Claridad y velocidad: el emisor de un mensaje asertivo debe hablar con una claridad tal que el receptor pueda comprender el mensaje sin tener que reinterpretar o recurrir a otras señales alternativas. La velocidad no debe ser muy lenta ni muy rápida en un contexto comunicativo normal, ya que ambas anomalías pueden distorsionar la comunicación.

3. REQUISITOS PARA EL DIÁLOGO

NO SIEMPRE PODEMOS ESCOGER EL LUGAR EN EL QUE QUEREMOS MANTENER UN DIÁLOGO CON OTRA PERSONA. SIN EMBARGO, HAY OCASIONES EN LAS QUE PODEMOS PREPARAR LA SITUACIÓN. EN ESTE SENTIDO DEBERÍAMOS TENER EN CUENTA:

- ☑ **La voluntad de dialogar de ambas partes.**
- ☑ **Momento y lugar adecuados.**
- ☑ **Herramientas/técnicas. El conocimiento de técnicas de escucha activa o de emisión efectiva de mensajes, puede ayudar a mejorar la comunicación entre las personas dialogantes.**

DINÁMICA

Te proponemos preparar un diálogo de forma efectiva. Para ello has de tener en cuenta todos los parámetros que acabamos de comentar.

Escribe en un papel:

¿Cuándo?

¿Dónde?

¿Cómo?

¿Con quién?

Una vez obtenidas las respuestas, debes preguntarte sobre la voluntad de dialogar de la otra persona. Escribe tus apreciaciones.

Por último puedes escribir algo sobre cuál es, a priori, tu actitud de escucha respecto a lo que pueda decir la otra persona. Reflexiona sobre si esa actitud es la que quisieras que la otra persona tuviera respecto a tus comentarios.

Y ahora sí… ¡¡Lánzate al diálogo!!

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENESTAR
ASOCIACIÓN PROVINCIAL EMPRESARIOS HOSTELERÍA E TURISMO LUGO
PARA COMER. LUGO

LA EXPRESIÓN FACIAL

La expresión facial juega varios papeles en la interacción social humana:

Muestra el estado emocional de una persona, aunque ésta pueda tratar de ocultarlo.

Proporciona una información continua sobre si está comprendiendo el mensaje, si está sorprendido, de acuerdo, en contra, etc., en relación con lo que se está diciendo.

Indica actitudes hacia las otras personas.

La persona asertiva adoptará una expresión facial que esté de acuerdo con el mensaje que quiere transmitir. Es decir, no adoptará una expresión facial que sea contradictoria o no se adapte a lo que se quiere decir. La persona no asertiva, por ejemplo, frecuentemente está "cociendo" por dentro cuando se le da una orden injusta; pero su expresión facial muestra amabilidad.

LA POSTURA CORPORAL

Postura de acercamiento: indica atención, que puede interpretarse de manera positiva (simpatía) o negativa (invasión) hacia el receptor.

Postura de retirada: suele interpretarse como rechazo, repulsa o frialdad.

Postura erecta: indica seguridad, firmeza, pero también puede reflejar orgullo, arrogancia o desprecio.

Postura contraída: suele interpretarse como depresión, timidez y abatimiento físico o psíquico.

La persona asertiva adoptará generalmente una postura cercana y erecta, mirando de frente a la otrapersona.

Las personas no asertivas carecen a menudo de la habilidad para dominar los componentes verbales y no verbales apropiados de la conducta, y de aplicarlos conjuntamente, sin incongruencias. En un estudio realizado por Romano y Bellack, a la hora de evaluar una conducta asertiva, crean la postura, la expresión facial y la entonación las conductas no verbales que más altamente se relacionaban con el mensaje verbal.

2.2. COMPONENTES NO VERBALES

LA MIRADA

Casi todas las interacciones de los seres humanos dependen de miradas recíprocas.

La cantidad y tipo de miradas comunican actitudes interpersonales, de tal forma que la conclusión más común que una persona extrae cuando alguien no lo mira a los ojos es que está nervioso y le falta confianza en símismo.

Los sujetos asertivos miran más mientras hablan que los sujetos poco asertivos. De esto depende que la utilización asertiva de la mirada, como componente no verbal de la comunicación, implique una reciprocidad equilibrada entre el emisor y el receptor, variando la fijación de la mirada según se este hablando (40%) o escuchando (75%).

4. ¿POR QUÉ EN OCASIONES FRACASA EL DIÁLOGO?

Los seis errores habituales

¿REALMENTE QUIERO DIALOGAR? ¿O TAL VEZ LO QUE BUSCO ES CONVENCER Y QUE ME DEN LA RAZÓN?

EN DEFINITIVA ¿BUSCO RESOLVER ESTA SITUACIÓN? O ¿BUSCO GANAR?

¿CREO QUE PUEDE HABER ALGÚN OTRO PUNTO DE VISTA SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL? O ¿SÓLO VALE MI PERSPECTIVA?

Si al responder a estas preguntas nos queda claro que queremos dialogar, es que tenemos la voluntad para hacerlo. Sin embargo, en ocasiones aún teniendo voluntad no lo hacemos bien. Esto puede deberse a varias razones. Vamos a ver los errores más habituales.

SITUACIÓN

Estás "agobiado" por la presión temporal y quieres hacer un buen trabajo. Tienes que quedarte fuera de l horario y estaría bien que algún compañero también lo hiciera

1 PETICIONES FRENTE A EXIGENCIA

- Pedir sin exigir y buscar de forma conjunta otras opciones

2 INTERPRETAR LAS ACCIONES DE LAS OTRAS PERSONAS O BIEN SU PERSONALIDAD

- No interpretar, en todo caso describir aquello que percibimos

3 GENERALIZACIONES

- No generalizar. Ser concretos a la hora de describir la situación

4 DESCALIFICACIONES

- Explica cómo te estás sintiendo tú en lugar de calificar la acción de la otra persona

5 GANAR - PERDER

- Pasar del ganar-perder al ganar-ganar

6 ECHAR BALONES FUERA

- Asumir la parte de responsabilidad que nos concierne

2. COMPORTAMIENTO ASERTIVO

La asertividad es una conducta que puede resumirse como un comportamiento mediante el cual defendemos nuestroslegítimosderechossin agredir ni ser agredidos.

En un principio, la asertividad fue concebida como una característica de la personalidad. En esos términos se pensó que algunas personas eran asertivas y otras no. Años más tarde, basados en la observación de que la mayoría de las personas podían ser asertivas en algunas circunstancias y poco o nada en otras, Wolpe y Lazarus, redefinieron el concepto como la expresión de los derechos y sentimientos personales.

La conducta asertiva se dirige a la **defensa de los derechos propios** de modo tal que no se violen los ajenos. La persona asertiva, consigue expresar sus gastos e intereses de forma espontánea, hablar de sí mismo sin vergüenza, aceptar los halagos sin incomodidad, discrepar sin miedo, abierta-mente, pedir aclaraciones de las cosas y saber decir no.

2.1. COMUNICACIÓN NO VERBAL

La comunicación no verbal, por mucho que se quiera eludir, es inevitable en presencia de otras personas

Un individuo puede decidir no hablar, o ser incapaz de comunicarse verbalmente; pero, todavía sigue emitiendo mensajes acerca de sí mismo a través de su cara y su cuerpo. Los mensajes no verbales a menudo son también recibidos de forma medio consciente: la gente forma opiniones de los demás a partir de su conducta no verbal, sin saber identificar exactamente qué es lo agradable o irritante de cada persona en cuestión.

Para que un mensaje se considere transmitido de forma socialmente hábil (asertiva), las señales no verbales tienen que ser congruentes con el contenido verbal.

Defectos frecuentes por parte del emisor:

No organiza sus pensamientos antes de hablar.

Se expresa con imprecisión.

Intenta encerrar demasiado en un enunciado, de modo que éste produce un efecto desconcertante (informa demasiado). La eficacia aumenta con la brevedad.

Sigue hablando por falta de seguridad, sin apreciar la capacidad de comprensión de su interlocutor. La falta de eco, cuando se habla mucho tiempo, acrecienta una necesidad de confirmación que ha de quedar sin efecto.

Pasa por alto determinados puntos de la respuesta del interlocutor y, por eso, no responde oportunamente a lo que se había dicho antes.

Defecto s frecuentes por parte del receptor:

No presta la debida atención.

Está pensando en su respuesta y la ensaya en lugar de escuchar atentamente; se prepara mientras el interlocutor está aún hablando. Resultado: no puede repetirlo todo, olvida lo que se ha dicho y lo que se quiere decir.

Tiende más a fijarse en detalles e incluso entusiasmarse por ellos, en lugar de recoger todo el sentido y las informaciones principales.

No hace más que prolongar el pensamiento del emisor, repite más de lo que el interlocutor ha dicho.

Intenta encajar en sus esquemas mentales lo que él menos domina.

Cuando se produzca un diálogo en la televisión o entre amigos fíjate en:

- ¿Cuáles son los errores más habituales que se producen y a qué llevan?
- ¿Qué crees que hubiera sucedido si estos errores no se hubieran manifestado?

Trata de identificar cuáles son tus errores más habituales y proponte fórmulas de abordaje.

3

RECURSOS Y HERRAMIENTAS PARA EL DIÁLOGO

1. Comunicación
   - 1.1. Percepción
   - 1.2. Elementos de la comunicación
   - 1.3. Comunicación efectiva
   - 1.4. Estilos de comunicación
   - 1.5. Los círculos de comunicación
   - 1.6. Recomendaciones para una comunicación efectiva
   - 1.7. Salvar las barreras de la comunicación interpersonal

2. Comportamiento asertivo
   - 2.1. Comunicación no verbal
   - 2.2. Componentes no verbales
   - 2.3. Comunicación verbal

3. Las seis barreras personales más habituales

4. Herramientas
   - 4.1. La importancia de escuchar
   - 4.2. Preguntar y clarificar
   - 4.3. Las emociones
   - 4.4. Autocontrol

5. Buscando el acuerdo
   - 5.1. Identificar intereses
   - 5.2. Plantear diferentes alternativas y valorarlas

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENESTAR
ASOCIACIÓN PROVINCIAL EMPRESARIOS HOSTELERÍA E TURISMO LUGO
PARA COMER. LUGO

Sé sensible al mundo del receptor:

Los individuos diferimos en actitudes, valores, necesidades y expectativas. Si nosotrosdesarrollamos empatía (nos ponemos en la situación del receptor), esto hará que entendamos mejor a los demás, y nos podamos comunicar más fácilmente.

Usa lenguaje sencillo y directo:

Hay que hablar de manera que el receptor entienda lo que decimos. Por ello, la comunicación debe estar a su nivel.

Sé redundante:

Si alguna información es complicada o difícil, será necesario repetirla de distintas maneras para asegurar un correcto entendido del receptor.

No hables solamente; también escucha:

No podrás escuchar y entender si estás hablando. Deja de hablar a los demás.

¿QUÉCLASE DE PROBLEMAS HACEN QUE A DOS PERSONAS LES RESULTE DIFÍCIL ENTENDERSE EN EL TRANSCURSO DE UNA CONVERSACIÓN?

4. **CONTESTAR**empleando mensajes en primera persona (mensajes-yo), utilizando un lenguaje descriptivo, no valorativo, y evitando las "barreras de la comunicación".

1.6. RECOMENDACIONES PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA

Clasificar las ideas antes de comunicarlas

Examinar el propósito de los mensajes

Considerar el contexto (físico y humano) en el que comunicará los mensajes

Cuando sea apropiado y posible, consulta con otras personas para diseñar más adecuadamente tu comunicación

Trata de ver cuáles son las necesidades e intereses del receptor

Asegúrate de que tu conducta reafirma tu comunicación

Busca no sólo ser entendido sino también entender los mensajes de los demás

1.7. SALVAR LAS BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Retroalimenta:

Mientras más compleja sea la información que se puede enviar, más necesario se hace motivar a los receptores a aclarar dudas y señalar áreas ambiguas. Como receptores, podemos mejorar la comunicación retroalimentando a la fuente al *preguntar, reafirmar o repetir la información.*

Comunícate cara a cara:

La retroalimentación más acertada y eficiente se da cara a cara en lugar de usar memorandos o cartas.

1. COMUNICACIÓN

"Sé que crees que entiendes lo que piensas que dije, pero no estoy seguro de sí te das cuenta de que lo queoíste no es lo que yo quería decir. "

Anónimo

A través de la comunicación se establecen las relaciones humanas y profesionales que hacen posible la vida social.

La eficacia de la comunicación depende de las actitudes y percepción de los emisores y receptores, además del contexto en el que se desarrolla el proceso.

Los procesos de percepción y comunicación están unidos formando un sistema.

Toda comunicación entra o sale por alguno de nuestros sentidos, siendo la percepción el sistema que organiza y valora los datos.

Para mejorar la precisión de nuestra comunicación es necesario mejorar la exactitud del proceso perceptivo. Ello significa que hay que comprobar constantemente nuestras percepciones y suposiciones, y obtener retroalimentación. Es igualmente esencial comprobar también a la otra persona, volviendo a clarificar y así sucesivamente.

1.1. PERCEPCIÓN

EL PROCESO PERCEPTIVO

Es evidente que las personas ven el mundo y los hechos de forma diferente y particular. Todos los datos que se reciben en los sentidos son decodificados, organizados y valorados por la percepción.

El proceso perceptivo es útil e imprescindible para seleccionar y separar estímulos no deseados y para dar un significado a lo que recibimos. De esta forma podemos comprender lo que sucede.

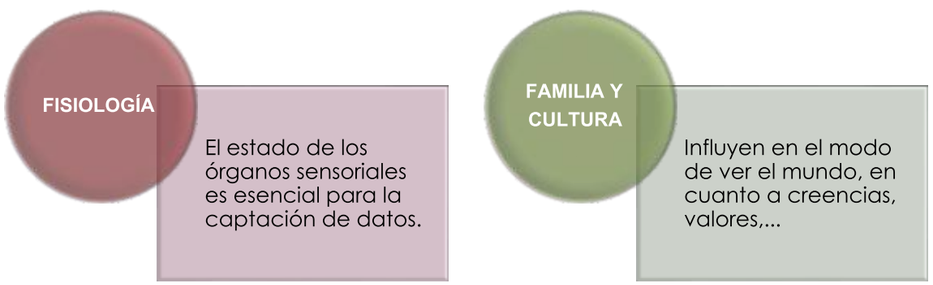
La percepción depende de:

- Mecanismos biológicos
- Estados internos de las personas (capacidades, valores, creencias, experiencias...)
- Estados externos o ambientales (hábitos culturales, aficiones...)

NUESTRO ESTILO PERCEPTIVO DETERMINA LO QUE OÍMOS, LO QUE DECIMOS Y LO QUE INTERPRETAMOS

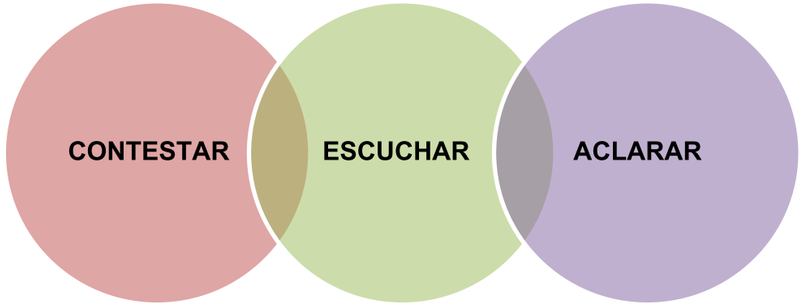
RAZONES Y FORMAS DE LA VARIACIÓN PERCEPTIVA

Algunas causas que hacen que la percepción sea diferente para cada persona son:

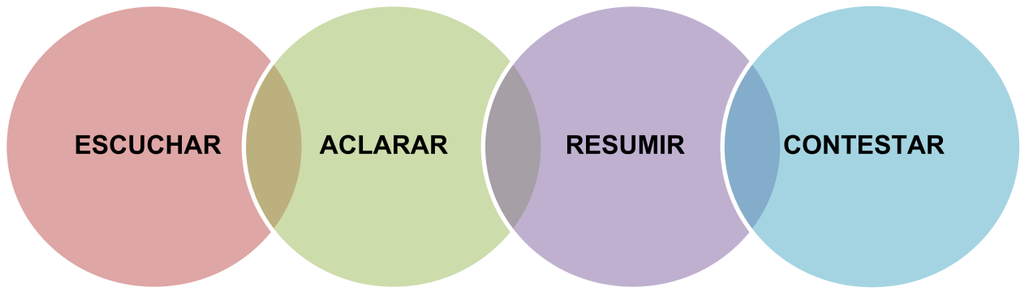


1.5. LOS CÍRCULOS DE COMUNICACIÓN

En nuestra comunicación diaria con mucha frecuencia utilizamos el siguiente esquema o círculo de comunicación:



Muchas veces contestamos sin haber escuchado suficientemente el mensaje que se nos quiere transmitir. Esto suele llevar consigo que después de contestar debemos volver a escuchar y, si es el caso, solicitar aclaraciones. Sin embargo, si queremos que nuestra comunicación sea más eficaz, podríamos utilizar el siguiente esquema:



1. **ESCUCHAR** prestar atención y tratar de repetir con nuestras propias palabras lo que la otra persona está tratando de transmitirnos.
2. **ACLARAR** hacer preguntas que nos ayuden a entender mejor el asunto.
3. **RESUMIR** explicar lo fundamental de lo que se ha comprendido. También es importante tratar de reflejar en este momento las emociones que la otra persona está expresando.

Comunicación Asertiva o Soc ialmente Hábil

Expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin amenazar o castigar a los demás. La aserción implica respeto hacia uno mismo al expresar necesidades propias y defender los propios derechos, y respeto hacia los derechos y necesidades de las otras personas

El mensaje-yo

Una de las principales técnicas de la comunicación asertiva consiste en elaborar mensajes en primera persona: los Mensajes-yo.

Un Mensaje-Yo se centra en lo que la persona hablante quiere, necesita o le preocupa. Quizás la clave fundamental para utilizar un Mensaje-Yo es entenderlo en su contexto. La complejidad de la mayoría de las situaciones conflictivas y la intensidad de las emociones a menudo nos guían a culpar, acusar, y reprender antes de pararnos a reflexionar sobre nuestras propias emociones y necesidades. Esto tiende a afectar a cada una de las personas implicadas. Desde un Mensaje-Yo efectivo se aclaran y se dicen emociones que necesitan ser expresadas.

El mensaje-yo:

No culpa ni critica a la persona

Se centra en un comportamiento concreto

Favorece la escucha del receptor

Evita la escalada del conflicto

Estructura del mensaje-yo:

1) **EMOCIÓN**: yo me siento / yo estoy (hablar de tus emociones)

2) **COMPORTAMIENTO** cuando (nombrar un comportamiento específico)...

3) **MOTIVO**: porque (creo / sospecho / temo / me preocupa)...

4) **INTERÉS** y necesito / y me gustaría (decir qué necesitas para mejorar la situación)...

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENESTAR
ASOCIACIÓN PROVINCIAL EMPRESARIOS HOSTELERÍA E TURISMO LUGO
PARA COMER, LUGO

ESTEREOTIPOS

Generalizaciones para clasificar datos. Pueden ser útiles pero suelen ser inexactos..

EFECTO HALO

Un rasgo particular, favorable o desfavorable, colorea el resto del comportamiento de una persona.

PROYECCIÓN

Atribuir nuestros propios sentimientos o características a otra persona.

EXPECTABILIDAD

Proceso por el que una persona hace que ocurra lo que desea que ocurra (profecía autocumplida).

PERCEPCIÓN SELECTIVA

Extraer conclusiones injustificadas de una situación ambigua.

DEFENSA PERCEPTIVA

Tendencia a aferrarse a las formas particulares de ver el mundo.

Por tanto es importante dejar claro que:

LA COMUNICACIÓN DEPENDE DE LAS PERSONAS, Y DE LO QUE OCURRE DENTRO Y ENTRE ELLASȘIGUIENDO UN PROCESO DE IDA Y VUELTA.

1.2. ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

Una manera sencilla de resumir el proceso de comunicación es preguntar:

¿Quién... dice qué... a través de qué canal... a quién... con qué efectos?

Actualmente uno de los modelos más utilizados, y que se considera más completo, es el que propone los siguientes elementos básicos:

- ☑ **Emisor**
- ☑ **Encodificación**
- ☑ **Mensaje**
- ☑ **Medio**
- ☑ **Decodificación**
- ☑ **Receptor**
- ☑ **Retroalimentación**
- ☑ **Ruido**

1.3. COMUNICACIÓN EFECTIVA

Debemos recordar que el propósito del comunicador es ejercer un determinado efecto en el receptor.

Los efectos son los cambios en el comportamiento, actitudes y/o ideas del receptor como respuesta al mensaje que el emisor le ha enviado.

"Para poder lograr un cambio, el mensaje debe ser importante para el receptor, es decir, debe causarle un cierto impacto"

El impacto logrado es el resultado de la combinación de la idea, el mensaje y los medios utilizados por el emisor para afectar al receptor. El impacto facilitará establecer, mantener o cambiar la opinión o actitud de un receptor y, como hemos dicho, dependerá no sólo de nuestras habilidades sino del conocimiento del receptor y de su experiencia total.

Los cambios que pueden lograrse son de tres tipos:

1. Cambios en los conocimientos
2. Cambios en la actitud y opinión
3. Cambios en la conducta aparente

1.4. ESTÍLOS DE COMUNICACIÓN

¿Cuál es la comunicación más eficaz? ¿Qué estilo de comunicación puede ser una herramienta adecuada para resolver conflictos? Veamos algunos estilos de comunicación y sus consecuencias:

Comunicación Pasiva

Este estilo de comunicación puede llevar implícita una trasgresión de los propios derechos al no ser capaz la persona de expresar abiertamente sentimientos, pensamientos y opiniones o expresarlos de manera autoderrotista, con disculpas, con falta de confianza, de tal modo que los demás puedan no hacerle caso.

Comunicación Agresiva

Vendría determinada por la defensa de los derechos personales y la expresión de pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera inapropiada e impositiva, sin respetar los derechos de las otras personas. La agresividad es una fuerza que puede ayudar tanto a construir como a destruir según la dirección y el significado que se le dé. La agresividad no es igual a la violencia, pero sí se puede convertir en violencia cuando busca anular o destruir al otro.

El objetivo habitual de la agresión es la dominación de las otras personas. La victoria se asegura por medio de la humillación y la degradación. Las víctimas de las personas agresivas acaban por sentir resentimiento y por evitarlas.