

# Módulo 4. Integración y práctica profesional



- ☰ Introducción
- ☰ Caso 1: Pyme de servicios – Salud y bienestar
- ☰ Caso 2: Pyme de manufactura - La fábrica de muebles
- ☰ Caso 3: Pyme comercial – Venta de productos para el hogar
- ☰ Cierre

# Introducción

---

¡Felicidades por haber llegado a esta instancia! Has recorrido un camino intenso, desde los fundamentos de la comunicación efectiva y la escucha activa, pasando por las metodologías de resolución de conflictos y gestión de quejas, hasta la importancia clave del trabajo en equipo y el análisis de datos. Pero ahora, como aprendiz y en pleno camino de desarrollo profesional, entramos en la fase más desafiante de tu formación: el momento en que la teoría se transforma en acción bajo presión.

Este módulo no es una simple evaluación; es una inmersión total en la realidad de nuestras pymes de Córdoba. Sí, no vas a ver los nombres reales de las empresas, pero sí las situaciones que han vivido internamente en los últimos años. Aquí, los problemas no vendrán ordenados ni te avisarán cuándo van a ocurrir; por eso, en los ejercicios que estás por enfrentar, vas a encontrarte en situaciones donde el clima

laboral está tenso, los clientes están a punto de perder la paciencia y la información parece estar fragmentada, quebrada o custodiada por compañeros o clientes que están molestos por diferentes motivos. Tu misión será demostrar que tienes el criterio comercial y la capacidad de orden necesarios para tomar el control de la situación.

Deberás usar tu “caja de herramientas” completa: vas a aplicar la escucha activa para contener emociones, te va a tocar redactar respuestas asertivas para marcar límites profesionales y hasta utilizarás el pensamiento sistémico para resolver el problema de raíz, no solo “por encima”. Recuerda que, en una pyme, cada decisión que tomas impacta directamente en la reputación de la empresa y en el trabajo de tus compañeros.

Te vas a encontrar cara a cara con casos donde —como si fuera poco— vas a tener que elegir entre el camino fácil del “oímetro” o el camino profesional del registro y el análisis. Las empresas hoy no buscan personas que solo sigan órdenes, sino profesionales como tú que aporten su visión, que sepan documentar procesos, quejas, reclamos, quiebres o desvíos internos y que puedan trabajar en equipo incluso cuando hay conflictos internos. Para llegar bien preparado a esta instancia, recorriste tres módulos que cumplieron un papel clave y complementario en tu desarrollo. Todo lo que vas a

hacer en este módulo lo tenemos que ver de manera más compleja, completa y nutrida porque todo se apoya en lo que ya trabajaste.

Partamos de que en el **módulo 1** comenzaste a conocer y aprender una base sólida de comunicación profesional, incorporando a tu baúl conceptual que comunicar es transmitir información y construir sentido, generar entendimiento y reducir malentendidos en general. Es en este módulo donde también comprendiste la importancia del lenguaje verbal y no verbal, el tono, el momento y el contexto para que conversar con otra persona no sea solo “recordar las palabras”, sino que hay un cúmulo de gestos, miradas y formas de expresarnos que a veces no las tenemos muy presentes. Comprendiste también que una misma frase puede calmar o “incendiar aún más” un conflicto, dependiendo de cómo, cuánto y cuándo se diga, y que en entornos laborales, si no cuidamos la comunicación interna, podemos iniciar o generar problemas posteriores. Trabajamos con personas; recuerda fuertemente eso.

Allá en el **módulo 2**, profundizaste aún más en lo referido a la gestión emocional y la resolución de conflictos. Allí aprendiste a conocer o distinguir emociones como el enojo, la frustración, la ansiedad o la sensación de injusticia que pueden aparecer tanto en clientes como en compañeros de

trabajo ¡y hasta en ti mismo! Sumaste herramientas para evitar reaccionar de manera impulsiva y lastimar a otra persona, para no tomar como algo personal los reclamos y para poder intervenir y trabajar desde un lugar profesional, entendiendo que detrás de cada problema, drama o conflicto suele haber una necesidad no satisfecha o una expectativa defraudada. Y que a eso no podemos dejarlo así, como si estuviera abandonado o mal gestionado.

En el **módulo 3**, pusiste el foco ya en la resolución de problemas y en la forma en que una pyme actualizada y “cliente en el centro” ve, analiza y gestiona todo. Aprendiste a salir del “apagar incendios” constante para empezar a analizar causas, patrones y procesos. Todo eso es muy importante, ya que trabajarás desde la importancia del registro de datos (¡como con ZOHO CRM!), de dejar asentado en forma de documentación los reclamos y quejas recibidas, y de que la comunicación interna como forma de prevenir errores repetidos es clave; además, pudiste ver que, en una pyme donde los recursos son limitados, resolver bien un problema es tan importante como evitar que vuelva a ocurrir.

Así que es por todo lo anterior que este cuarto módulo integra todo ese recorrido. Acá ya no se trata de identificar conceptos por separado, sino de ponerlos a dialogar entre sí

en situaciones complejas, ambiguas y emocionalmente exigentes, poniéndote en la piel de cliente y de empleado de la pyme para poder responder ampliamente. Vas a tener que comprender, comunicar, contener, analizar y decidir casi al mismo tiempo, ¡tal como sucede en la vida diaria de la empresa!

**El objetivo final de este trabajo integrador es que puedas demostrar que tu preparación está a la altura para desempeñarte con mayor criterio, autonomía y profesionalismo, y distinguirte. También que puedas ocupar un rol más activo dentro de una pyme, aportar valor real a los equipos de trabajo y posicionarte mejor en un mercado laboral que valora cada vez más a quienes saben pensar, comunicar y resolver problemas de manera integral.**

Este módulo busca respuestas fundamentadas, no perfectas. Es saber dar desde lo coherente y alineado a una organización, y con una mirada mucho más profesional aún. Este es el espacio donde tú consolidas lo aprendido y donde das esa proyección no solo como alumno, sino como

trabajador o trabajadora con herramientas reales para el mundo laboral.

Bien, estás a punto de simular situaciones de alta complejidad donde tu responsabilidad, tu seguimiento y tu criterio serán puestos a prueba. No busques la respuesta más corta; busca la solución más integral, aquella que cuide al cliente, que fortalezca al equipo y que deje un precedente de mejora para la organización.

**Vamos a mostrarte dos ejemplos reales (cambiando algunos nombres por pedido de confidencialidad) para que puedas orientar tus respuestas desde la nutrición.**

**CONTINUAR**

# Caso 1: Pyme de servicios – Salud y bienestar

---

## Contexto general del caso

Centro Kinéser, una pyme ubicada en barrio General Paz, Córdoba Capital, brinda servicios de kinesiología y rehabilitación física. Atiende tanto a pacientes particulares como a pacientes derivados por obras sociales. El centro cuenta con una recepción, cuatro profesionales kinesiólogos y una coordinadora administrativa.

Debido a la alta demanda, los turnos suelen asignarse con varios días de anticipación y, en algunos casos, se producen demoras o reprogramaciones.

## Situación problemática

Lucía, una paciente que asiste al centro desde hace tres meses por una lesión en la rodilla, llega un lunes por la tarde para su turno programado. En recepción le informan que su

kinesiólogo tuvo una urgencia personal y que el turno deberá reprogramarse para otro día.

Lucía reacciona con enojo y frustración. Levanta el tono de voz, manifiesta que pidió permiso en su trabajo para asistir y expresa que “siempre pasa algo”. Además, comenta que ya tuvo cambios de turno anteriores y que siente que “no respetan su tiempo”.

La recepcionista, visiblemente nerviosa, intenta explicarle la situación rápidamente mientras otras personas esperan en la sala. Lucía se muestra cada vez más molesta y exige hablar con la coordinadora.

## Consignas de trabajo

1

Analiza la situación desde el punto de vista comunicacional. ¿Qué elementos del contexto y de la interacción influyeron en la escalada del conflicto?

2

Identifica qué emociones predominan en Lucía y justifica tu respuesta utilizando conceptos trabajados en el curso.

---

3

Explica cómo debería posicionarse la recepcionista para no tomar el enojo de forma personal y poder intervenir de manera profesional.

4

Propón una respuesta inicial adecuada por parte de la recepción, aplicando principios de escucha activa y comunicación empática.

5

¿Qué acciones concretas podría tomar la coordinadora para resolver el conflicto y preservar el vínculo con la paciente, aun cuando no sea posible atenderla en ese momento?

6

Desde tu análisis, ¿qué aprendizajes podría tomar la pyme (centro de rehabilitación kinesiológico y fisioterapéutico) para prevenir situaciones similares en el futuro?

## **Nuestra mirada y respuesta orientativa**

### **Análisis de la situación**

Partiendo de la premisa de que lo que vamos a analizar tiene como fuerte anclaje el punto de vista comunicacional, la

escalada del conflicto podría decirles que no se explica únicamente por la cancelación del turno. Hay más en juego y, en ello, encuentro que aparecen otros elementos, como una acumulación de factores contextuales, relacionales y comunicacionales que se van superponiendo como una pila de hojas. Es entonces que, en primer lugar, el contexto organizacional juega un rol o papel central.

El Centro Kinéser trabaja con una agenda cargada, tiene alta demanda (puede ser por los profesionales que allí están y que son muy conocidos, por la cercanía con clubes o lugares con alta concentración de población, como edificios, etc.), horarios ajustados y reprogramaciones frecuentes. Esto hace que se genere un entorno donde los límites de la tolerancia del paciente se han vuelto muy pequeños (mínimos a veces) antes del contacto. Entonces, Lucía no llega “limpia, en blanco” a la recepción del centro de salud: llega con un pasado de cambios y modificaciones previas, todo lo que hizo ella para poder estar en sus sesiones y una expectativa clara de ser atendida ¡en tiempo y forma!

Como segundo punto, la comunicación del mensaje de quiebre o crítico (sí, la cancelación) se da o sucede en un espacio público, incluso frente a otros pacientes en la sala de espera, lo que aumenta la sensación de exposición y desvalorización. La noticia que le dan no está acompañada

por una contención o apoyo emocional ni por una alternativa o posible resolución que sea concreta e inmediata, lo que deja a Lucía frente a lo que podemos decirles un... “vacío de respuesta”.

Y, aún más, la interacción comunicacional se ve afectada por el estado emocional de la recepcionista. Claro, la otra parte también tiene sus sensaciones, molestias, cosas que le han o están pasando y... sí: al mostrarse nerviosa y apurada, transmite un mensaje de estar incómoda y apurada por “sacarse el problema de encima”, lo que a veces puede ser interpretado o leído por Lucía como falta de interés o empatía.

**Finalmente, y para cerrar mi respuesta, se suma la ausencia ahí y en el mismo momento de una persona con mayor cargo, rango o autoridad (la coordinadora), y esto pone más en evidencia, por así decirlo, la sensación de abandono y de falta de responsabilidad del centro de salud, de la pyme. Todo esto genera una escalada donde Lucía ahora ya siente —además de lo anterior— que no hay nadie que tome el control de la situación, aumentando su enojo y frustración.**

## Justificación emocional en Lucía

En Lucía hay dos emociones diferentes: una acumulación de situaciones que llevan a que sienta frustración por lo que le viene pasando, ante la imposibilidad de alcanzar el objetivo esperado pese al esfuerzo realizado. También enojo, ya que Lucía planificó ese día, pidió permiso en su trabajo y fue al centro para recibir el tratamiento necesario para su recuperación, y que se repitan esos “cambios previos” le da más fuerza a la sensación de “esfuerzo inútil”.

El enojo es su emoción visible: lo demuestra al subir el tono de la voz, al generalizar (“siempre pasa algo”) y con la exigencia de pedir hablar con un supervisor o responsable. Trayendo palabras que vi en el curso, el enojo puede aparecer cuando la persona siente que hay injusticia y, en este caso, apunta contra el centro de rehabilitación y no hacia la persona de recepción. Eso me da a entender que el enojo de Lucía no es muy grande desde su punto de vista.

Considero que la recepcionista va a tener que entender y practicar que todo lo que pasa no es hacia ella, que el enojo

de Lucía no es un ataque hacia ella como persona, sino hacia quien coordina a los profesionales.

Si la recepcionista interpreta el reclamo como algo personal, se puede intensificar el conflicto, por lo que sugiero que se ponga en el papel de facilitadora de la solución, ¡porque ella no es la que cancela o desarma los turnos!

Va a tener que trabajar la autoconciencia (reconocer su propio nerviosismo), la autorregulación (controlar tono y lenguaje corporal), la empatía (conectar con la vivencia del paciente) y también sus habilidades sociales (comunicar con claridad y respeto). Creo que, si ella logra hacer esto y aparece un supervisor o alguien con un cargo mayor, puede dejar el terreno más llano para que la otra persona no reciba una bomba a punto de explotar y ahí sí se quejen de la atención en recepción.

**Por eso, es mejor decir algo como: “Lucía, entiendo tu enojo y tu frustración (opción: ‘lo que estás sintiendo’), porque, como me dijiste, hiciste un esfuerzo importante para venir hoy y lo que pasa está afectándote. Dame un momento, quiero ocuparme y ver qué opción podemos ofrecerte”. Con esta respuesta evita usar frases**

**defensivas como “no es culpa nuestra/yo no puedo hacer la tarea del profesional” o “es una urgencia”, ya que, en un estado de enojo, el cerebro emocional del cliente no procesa argumentos racionales.**

En el caso de la coordinadora o persona a cargo de todo, va a tener que asumir su papel, que es clave como responsable. Aunque no pueda atender a Lucía ese día, es clave que ella sienta que alguien “se hace cargo finalmente”. Como opciones podría: reprogramar con urgencia y prioridad (aun cuando haya que avisar a otro paciente que se puede demorar su atención), darle un turno con otro profesional en el menor plazo posible, compensarla de forma razonable (si pagó la sesión, ofrecer devolución parcial, darle una sesión adicional) y hasta explicar brevemente el motivo del inconveniente sin justificarse demasiado, para dar a entender que quieren cuidar a Lucía y poder fidelizarla.

## **Aprendizajes para la pyme**

El Centro Kinéser deberá aprender a:

- Mejorar la comunicación ante reprogramaciones.
- Dar cursos al personal de recepción en inteligencia emocional.
- Crear un procedimiento o protocolo ante cancelaciones.
- Revisar la sobrecarga de turnos y agendas, y el impacto en la experiencia del paciente.

**CONTINUAR**

## Caso 2: Pyme de manufactura - La fábrica de muebles

---

### Contexto general del caso

WoodArte, una fábrica de muebles de diseño en Las Varillas, Córdoba, ha tenido un crecimiento explosivo por varios motivos. Recientemente, al cliente “DeNiro Lomos de Autor” (una nueva lomitería de Córdoba Capital) le llegó un pedido de 30 mesas para la inauguración de su gran local, pero 5 de esas mesas llegaron con el tono de barniz equivocado debido a un error de comunicación interna —de último momento— entre el vendedor y el taller de producción. El cliente llama enfurecido porque inaugura en 48 horas.

### Situación problemática

Eres el responsable de atención al cliente y debes gestionar esta crisis y resolver los problemas.

# Consignas de trabajo

## 1. Escucha y empatía: —

el cliente está gritando por teléfono. ¿Qué frases específicas usarías para aplicar la escucha activa y validar su emoción sin escalar el conflicto?

## 2. Resolución de problemas: —

según la metodología de gestión de quejas, ¿qué pasos seguirías para ofrecer una solución que sea realista para la pyme, pero que logre fidelizar al cliente a pesar del error inicial?

## 3. Comunicación asertiva: —

debes hablar con el encargado del taller (quien insiste en que “él hizo lo que anotaron”). ¿Cómo le comunicarías el error de forma asertiva para evitar un clima de “culpa” y enfocarse en la solución?

## Nuestra mirada y respuesta orientativa

### 1. Escucha activa y empatía

En el caso de WoodArte y ante la situación que plantearon, si tengo un cliente que grita por teléfono, la prioridad no es explicar el error, sino entender que debo regular la emoción. ¿Qué frases podría usar? Como ejemplos, puedo decir:

- “Entiendo que estés muy molesto o enojado y, sobre todo, con la inauguración del local tan cerca. Es lógico que estés así, lo comprendo...”.
- “Te escucho (le diría el nombre, que deberé preguntarlo al principio) y quiero ayudarte a resolver esto de la mejor manera posible; confía en mí”.

**¿Qué intento hacer con estas frases? Bueno, realmente sería validar la emoción del cliente sin admitir culpa ahí mismo. Por otro lado, intentar minimizar esa sensación de que quedó desprotegido o sin respaldo el cliente y también transmitirle que estoy presente y tengo compromiso para resolver todo lo que pueda hacer. Como aprendí en el curso, el objetivo es tratar de bajar o reducir el “secuestro amigdalino” del cliente y así ir hacia la solución.**

## **2. Resolución de problemas**

En el curso fui aprendiendo cómo seguir una metodología más acertada y profesional para trabajar la queja del cliente y creo que los pasos que podrían seguirse son:

- Escuchar el reclamo totalmente, sin interrumpir al cliente.
- Reconocer que nos equivocamos y le erramos en la empresa, sin buscar culpables.
- Evaluar opciones que sean reales para cumplir en menos de 48 horas.
- Proponer una solución concreta, que haga que todo esté bien.

Por ejemplo, hacer esto:

- 5 mesas hechas nuevas, ya mismo.
- Ofrecer un descuento o darle algo como un mantel que diga “mesa reservada” para que no se vea la diferencia estética.
- Asumir el costo del error (que no pague las nuevas mesas) para lograr una futura fidelización.

**Creo que la clave no es solo hacer o reparar lo mal hecho, sino mostrar que tenemos la real voluntad y elección de reparación, no solo una disculpa verbal que queda en la nada misma...**

### **3. Comunicación asertiva con el encargado del taller**

Por último, hablar con el encargado del taller acá es fundamental: como aprendí, separar “personas de procesos”, por ejemplo, hablar similar a este ejemplo:

“...por supuesto, esto no es buscar responsables, ¡ni en ti ni en algún operario! Lo que es importantísimo entender es en qué punto se rompió la comunicación para resolver este pedido ya mismo y evitar que vuelva a pasar a futuro”.

Este tipo de comunicación, del formato que aprendí, permite bajar la posible posición defensiva del encargado, fomentar la colaboración entre áreas y orientar lo que estamos hablando a la solución, porque no queremos reproches ni

malos momentos. ¡Queremos aprender y mejorar como pyme, no romperla!

**Prepárate, respira profundo y sumérgete en estos desafíos. Es hora de demostrar que estás listo para ser una pieza clave en cualquier organización. ¿Estás listo para el reto?**

**CONTINUAR**

## Caso 3: Pyme comercial – Venta de productos para el hogar

---

### Contexto general del caso

Casa Norte es una pyme ubicada en pleno centro de Villa María, Córdoba, y se dedica a la venta de electrodomésticos y artículos de todo tipo para el hogar. Tiene un local físico y un canal de ventas por WhatsApp, muy utilizado por sus clientes de entre 30 y 50 años, según te comenta Alberto Mirafiore, gerente general de la pyme.

El equipo está conformado por vendedores presenciales, un encargado de salón y dos personas que responden consultas online.

### Situación problemática

Carlos Costa, un cliente leal del local desde que abrió en 1984, compró una heladera mediante WhatsApp con envío a domicilio. El producto llegó con un pequeño golpe en uno de

los laterales. Carlos envía un mensaje reclamando la situación y solicitando una solución.

La conversación se desarrolla de la siguiente manera:

- Carlos: “Hola, me llegó la heladera golpeada. No está bien esto”.
- Asesor: “Hola, ok”.
- Carlos: “¿Qué solución me dan?”.
- Asesor: “Tienes que hacer el reclamo por garantía”.
- Carlos: “Pero vino así, no la usé”.
- Asesor: “Es el procedimiento”.

Carlos comienza a enviar mensajes cada vez más seguidos, expresa su enojo y amenaza con hacer un reclamo en redes sociales a través de su hijo o nieta, que son de usar mucho Instagram y Facebook. Solicita hablar con un encargado.

## **Consignas complementarias para profundizar**

1

Analiza la comunicación del asesor por WhatsApp ¿Qué errores comunicacionales identificas y por qué podrían haber intensificado el conflicto?

2

¿Qué tipo de emoción predomina en Carlos?

3

Justifica tu respuesta diferenciando enojo y frustración. Explica cómo influye el entorno digital en la escalada del conflicto en este caso.

4

Reformula al menos dos respuestas del asesor aplicando criterios de comunicación profesional y reducción del conflicto.

5

Si fueras el encargado del local, ¿cómo intervenirías para resolver el reclamo teniendo en cuenta las posibilidades reales de una pyme? ¿Y si fueras el gerente?

6

Desde una mirada preventiva, ¿qué cambios en los procesos o en la comunicación podrían implementarse para evitar conflictos similares?

CONTINUAR

Lección 5 de 5

# Cierre

---

Felicitaciones por haber llegado a esta instancia del curso. No es un logro menor. A lo largo de los módulos anteriores, atravesaste un proceso de formación intenso, que no se limitó a incorporar conceptos, sino que te invitó a revisar tu forma de comunicarte, de escuchar, de resolver problemas y de posicionarte profesionalmente dentro de una organización.

Durante los módulos 1, 2 y 3 trabajaste los fundamentos de la comunicación efectiva, la escucha activa como herramienta clave para la gestión de vínculos, las metodologías de resolución de conflictos y de gestión de quejas, así como la importancia del trabajo en equipo y de la lectura contextual de las situaciones laborales. Todo ese recorrido fue necesario para llegar a este punto.

Ahora comienza la etapa más exigente: cuando la teoría deja de ser cómoda y empieza a ponerse a prueba en escenarios reales, incompletos y emocionalmente cargados.

**Este módulo no es una evaluación tradicional ni un repaso conceptual. Es una instancia de integración profesional, pensada para acercarte lo máximo posible a lo que sucede todos los días dentro de una pyme real de**

**Córdoba. Las empresas que aparecen en los casos no llevan nombres reales, pero las situaciones que vas a analizar sí ocurrieron, con variaciones, en organizaciones similares a aquellas en las que hoy trabajas o en las que podrías trabajar en el futuro.**

En estos ejercicios no vas a encontrar problemas prolijos ni consignas cerradas. Al contrario, vas a enfrentarte a contextos donde:

- el clima laboral está tenso,
- los clientes están cansados o enojados,
- la información llega fragmentada,
- las emociones interfieren con la lógica,
- y las decisiones deben tomarse con rapidez, pero también con criterio.

Tal como ocurre en la realidad, nadie te va a decir exactamente qué hacer ni te va a dar todos los datos ordenados. Tu desafío será tomar el control de la situación, interpretar lo que está pasando más allá de lo evidente y

demostrar que cuentas con las competencias necesarias para intervenir de manera profesional.

Para resolver estos casos, deberás utilizar toda tu “caja de herramientas”:

- aplicar escucha activa para contener y descomprimir emociones,
- Comunicarte con claridad y asertividad para marcar límites profesionales sin escalar el conflicto,
- analizar el problema desde una mirada sistémica, entendiendo que los conflictos no surgen por una sola causa,
- y proponer soluciones realistas, acordes al contexto de una pyme, sin improvisar ni actuar por impulso.

Recuerda que en una pyme cada acción cuenta. Una mala respuesta, una explicación fuera de tiempo o una actitud defensiva no solo afectan a un cliente, sino que impactan directamente en la reputación de la empresa, en el clima de trabajo y en la carga emocional de todo el equipo. Del mismo modo, una intervención profesional, bien fundamentada y empática, puede transformar una situación crítica en una oportunidad de fidelización y mejora.

A lo largo de estos casos vas a tener que elegir, más de una vez, entre el camino fácil del “oímetro” —responder como salga, desde la urgencia o la emoción— y el camino profesional del análisis, el registro y la toma de decisiones conscientes. Las organizaciones actuales no buscan personas que solo ejecuten instrucciones, sino colaboradores capaces de pensar, anticipar problemas, documentar procesos, registrar reclamos y trabajar en equipo incluso cuando hay tensiones internas.

Este módulo está pensado para que puedas demostrarte —y demostrar— que estás preparado para un rol más profesional, con mayor responsabilidad, mejores condiciones y mayor valor dentro de una pyme. No se trata de “aprobar un ejercicio”, sino de entrenar el criterio que te va a acompañar en tu desarrollo laboral real.

**A partir de ahora, el foco no está en saber más, sino en saber intervenir mejor.**

CONTINUAR