

**PROGRAMA DE DIFUSIÓN TECNOLÓGICA PARA FORTALECER  
EL TURISMO DE NEGOCIOS EN LAS  
PYMES HOTELERAS DE LA REGIÓN DE ATACAMA**



Proyecto apoyado por



**COMPENDIO DE  
TÉCNICAS -  
HERRAMIENTAS -  
TECNOLOGÍAS,  
PARA EL TURISMO  
DE NEGOCIOS**

ÍNDICE

1.	LA IMPORTANCIA DE TRABAJAR CON PROVEEDORES .....	5
	REUNION HOTELES - REGION DE ATACAMA .....	6
	HOREKAM.....	8
	CÓMO FUNCIONA HOREKAM?.....	8
	EN QUÉ CONSISTEN LAS COMPRAS COLABORATIVAS E-BLOCK:.....	10
	Bolsa de Trabajo “HOREKAM” .....	10
2.	HOSTLING LATAM.....	12
	OBJETIVO:.....	12
	CONTENIDO .....	12
	TURISMO DE NEGOCIOS.....	13
	TURISMO CORPORATIVO O DE EMPRESS BUSINESS.....	14
	TURISMO DE INCENTIVOS .....	14
	TURISMO DE FAMILIARIZACIÓN (FAM TRIPS): .....	15
	TURISMO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL: .....	15
	IMPORTANCIA DEL TURISMO DE NEGOCIOS EN LA REGIÓN DE ATACAMA .....	16
	OTROS FACTORES QUE FAVORECEN EL POTENCIAL DE LA REGIÓN .....	18
	INTELIGENCIA DE MERCADO .....	19
	HUÉSPED .....	21
	¿CÓMO NOS DIFERENCIAMOS DE LA COMPETENCIA? .....	23
	INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN EL HOTEL .....	28
	CICLO DEL HUESPED CORPORATIVO EN EL HOTEL.....	29
	EVOLUCION DEL MARKETING HOTELERO TRADICIONAL .....	35
	MARKETING DIGITAL .....	36
3.	STR HERRAMIENTA DE BENCHMARKING PARA HOTELES EN LA REGIÓN DE ATACAMA .....	40
	HOTEL SURVEY: .....	40
	STAR REPORT:.....	41
	TRABAJO EN CONJUNTO STR & HOTELEROS DE CHILE .....	42
4.	REVENUE MANAGEMENT.....	44
		2

BIENVENIDOS AL REVENUE MANAGEMENT .....	44
a) FUNDAMENTOS DEL REVENUE MANAGEMENT.....	45
b) SEGMENTACIÓN Y PRICING.....	46
c) PRONÓSTICOS Y GESTIÓN DEL INVENTARIO.....	52
d) DISTRIBUCIÓN Y SISTEMAS E-COMMERCE.....	57
5. HSU – HOSPITALITY & SERVICE UNIVERSITY .....	66
SUPERVISIÓN.....	67
INTRODUCCIÓN.....	67
VISIÓN GLOBAL.....	68
LA IMPORTANCIA DE LA SUPERVISIÓN .....	69
RESPONSABILIDAD DE LA SUPERVISIÓN .....	69
DECLARACIÓN DE LA MISIÓN .....	70
FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN .....	72
DIRECCIONES DE LA SUPERVISION .....	74
CONVERTIRSE EN SUPERVISOR .....	76
DESAFÍO.....	80
LIDERAZGO .....	81
INTRODUCCIÓN.....	81
VISIÓN GLOBAL.....	81
¿QUÉ ES LIDERAZGO?.....	82
RASGOS DE LÍDERES .....	82
PODER .....	84
DESAFÍO.....	94
MOTIVACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO .....	95
INTRODUCCIÓN.....	95
VISIÓN GLOBAL.....	95
RESOLVIENDO PROBLEMAS: BENEFICIOS DE UN TRABAJO EN EQUIPO .....	96
SELECCIONANDO PROBLEMAS CON EL EQUIPO .....	97
DESARROLLANDO SOLUCIONES CON EL EQUIPO.....	98

OBTENIENDO RETROALIMENTACIÓN.....	100
ALCANZANDO LA SOLUCION .....	101
CONFLICTOS: NO ES SIEMPRE LO QUE PARECE.....	102
CONFLICTOS: LO QUE REALMENTE ES.....	102
CAUSAS DE UN CONFLICTO .....	103
TIPOS DE CONFLICTO.....	104
RESULTADOS DEL CONFLICTO .....	104
ASERTIVIDAD Y COOPERACION: CLAVES EN LA RESOLUCION DE UN CONFLICTO .....	105
NEGOCIACION: NEGOCIANDO LA RESOLUCION DE UN CONFLICTO .....	105
ENFRENTANDO A LOS EMPLEADOS EN UN CONFLICTO .....	106
RESOLVIENDO EL CONFLICTO.....	107
MANEJANDO GENTE DIFÍCIL .....	108
MANEJANDO UNA FUERZA DE TRABAJO CULTURALMENTE DISTINTA.....	110
RECONOCIENDO DIFERENCIAS CULTURALES .....	110
DESAFÍO.....	111

## 1. LA IMPORTANCIA DE TRABAJAR CON PROVEEDORES

- **Gestión Eficiente de Proveedores “Plataforma Horekam”**

### CENTRAL DE COMPRAS



Horekam es la primera plataforma E-Commerce que permite la promoción, compra y venta de productos y servicios para Hoteles y Restaurantes, es el punto de encuentro entre clientes y Proveedores.

Hoteles y Restaurantes encuentran lo mejor en precio, calidad y servicio.

Los Proveedores más importantes del rubro podrán contactar directamente a sus clientes y satisfacer los requerimientos de Hoteles y Restaurantes de manera rápida, simple y efectiva.

#### MUY FÁCIL DE USAR

Hoteles y Restaurantes publican sus requerimientos en línea, agilizando su gestión y administración de compras.

Hoteles y Restaurantes publican sus requerimientos en línea, agilizando su gestión y administración de compras.

Según el plan adquirido los Proveedores cotizan directamente los requerimientos enviados por Hoteles y Restaurantes de todo el país.

Es muy fácil registrarse y permite la interacción en línea de Hoteles & Restaurantes junto a los mejores Proveedores.

#### CARACTERÍSTICAS

- ✓ Es una plataforma efectiva y fácil de usar
- ✓ Conecta clientes y proveedores
- ✓ Facilita los procesos de ventas
- ✓ Despacha productos a todo el país
- ✓ Permite ahorros y control de gastos
- ✓ Agiliza la gestión de compras
- ✓ Está en todo el país 24/7
- ✓ Posee un completo catálogo de productos



REUNION HOTELES - REGION DE ATACAMA

**CONCEPTOS DE CALIDAD Y SERVICIO EN LA HOTELERIA**

**Calidad:**

Es el cumplimiento de las expectativas que nosotros mismos, como hoteles, fijamos en la mente de nuestros huéspedes y clientes.

**Expectativa:**

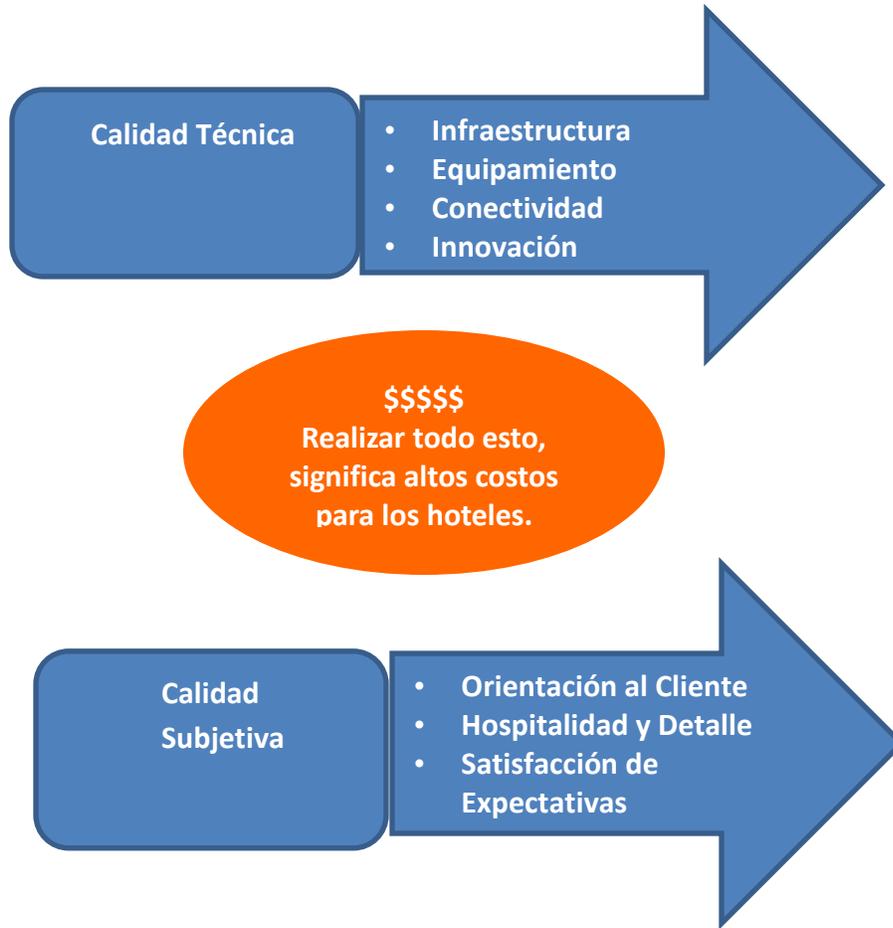
*Es la sensación real o aparente de que algo sucederá.*

**Servicio:**

Es la manera que se ofrece, se vende y entrega un producto o servicio hotelero, lo cual es netamente humano y lo consideramos como **Valor Agregado.**

**Valor Agregado:**

*Lo entregan las personas, el equipo*



Realidad actual de 1250 Hoteles en Chile  
(50.000 habitaciones)

Como respuesta a esta problemática y apoyo a la industria hotelera, es que nace HOREKAM



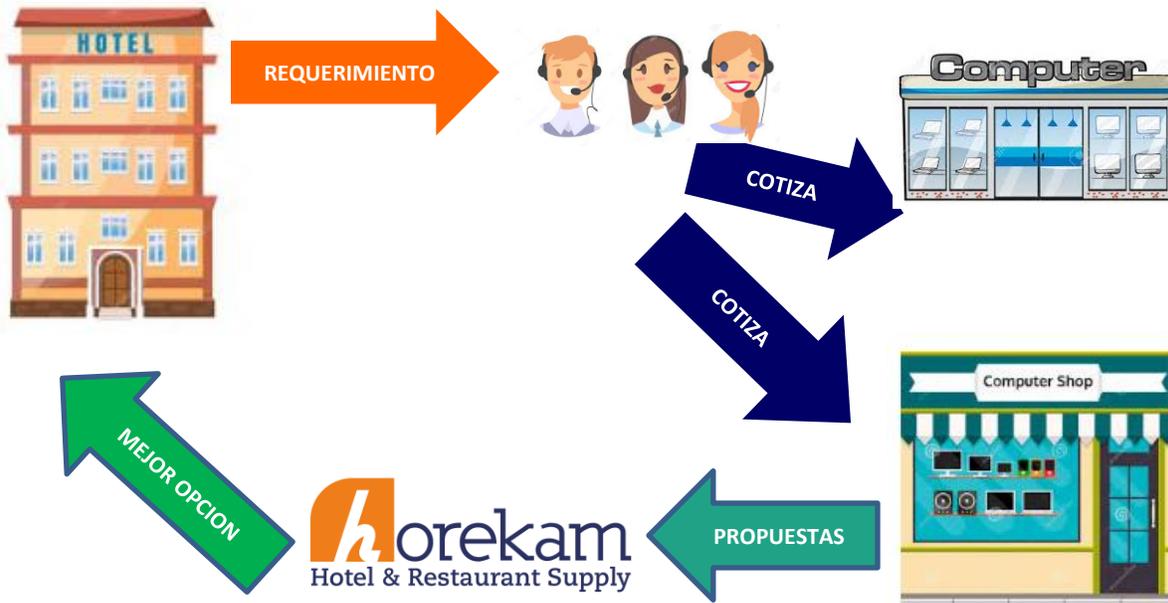
Altos Costos \$\$



RRHH  
- Selección  
- Capacitación

HOREKAM

Es una Central de Compras que recibe de parte de los hoteles sus requerimientos de compra, realiza las cotizaciones con diferentes proveedores y entrega las mejores alternativas en calidad, precio y condiciones, favoreciendo a la industria hotelera. [www.horekam.com](http://www.horekam.com)



CÓMO FUNCIONA HOREKAM?

El Hotel hace llegar sus requerimientos a la Central de Compras Horekam, su equipo de compras busca en el mercado la mejor opción (cotiza entre varios proveedores) y envía la cotización al hotel. Una vez que el hotel aprueba la cotización, se genera la Orden de Venta, se factura y despacha. Los pagos de la factura se realizan vía transferencia bancaria, según las condiciones del proveedor.





**HOTELES DE ATACAMA**  
(956 habitaciones)

24 hoteles representan 956 habitaciones (Atacama)  
¿Qué significa?

- Que, en conjunto son más atractivos para los proveedores.
- Que, en conjunto poseen una excelente posición para negociar.
- Que, comprando conjuntamente pueden encontrar mejores precios.
- Que, pueden capacitar a su equipo sin descuidar la operación (SENCE).

HOTELES CUMBRES: 535  
HOTEL SHERATON: 520  
HOTEL PLAZA EL BOSQUE: 487  
HOTEL W: 392  
HOTEL MARRIOTT: 280  
HOTEL RITZ CARLTON 264  
HOTEL COURTYARD By MARRIOTT: 205  
HOTE ICON: 177



## EN QUÉ CONSISTEN LAS COMPRAS COLABORATIVAS E-BLOCK:

La Compra en Bloque, es aquella realizada por un grupo de hoteles que, de manera conjunta y coordinada, adquieren un determinado producto o servicio a un mismo proveedor obteniendo mejores precios y condiciones, generando ahorro y economías de escala.

Existen dos tipos de E-Block:

1. E-Blocks Publicadas: Son las que han preparado directamente los proveedores y son ofrecidas a todos los hoteles.
2. E-Blocks Sugeridas: Son aquellas sugeridas por los hoteles y que serán gestionadas por Horekam para ser publicadas posteriormente.

Lo que debe conocer para participar de las E-Blocks:

1. Revise las actuales E-Blocks e inscribáse en aquellas que son de su interés.
2. Las E-Blocks se hacen efectivas al completar el mínimo de stock requerido.
3. Al alcanzar el stock y cumplir la fecha límite se le solicitará la confirmación de su compra.

### Bolsa de Trabajo “HOREKAM”

#### Reclutamiento de Personal

La plataforma también permite publicar, de manera ilimitada, en la Sección Empleos [www.horekam.com/empleos](http://www.horekam.com/empleos) todos los cargos que se requieran. Este servicio no tiene costo para el hotel.

**POSTULA A CARGOS DE HOTELES EN HOREKAM**

- JEFE DE BODEGA
- PRODUCT MANAGER
- PSICOLOGO LABORAL
- MUCAMAS
- CHEF HOTEL
- RECEPCIONISTA
- ASEADORES
- ASSISTANT MANAGER F&B
- SUPERVISOR FRONT DESK

**horekam**  
Hotel & Restaurant Supply

/Horekam [www.horekam.com](http://www.horekam.com)

Alfredo Barros Errázuriz 1954 Oficina 407, Providencia  
Teléfonos: (562) 22052545 - (562) 22050613

CONTRASEÑAS

Contraseña de prueba Gestión de Compras:

USUARIO: hotelhorekam@gmail.com

CONTRASEÑA: horekam3000

Contraseña de prueba Bolsa de Trabajo:

USUARIO: empleoshorekam@gmail.com

Para solicitar su contraseña para la Gestión de Compras y Bolsa de Empleos, les puede escribir a [contacto@horekam.com](mailto:contacto@horekam.com) y le enviarán su clave de usuario.



Germán Vicencio Duarte  
Gerente General  
Teléfono (562) 22050613 Celular (569) 92752563  
Alfredo Barros Errázuriz 1954 Oficina 407  
Providencia Santiago Chile  
[www.horekam.com](http://www.horekam.com)

## 2. HOSTLING LATAM

- Técnicas para la promoción dirigida de la oferta hacia el mercado del turismo de negocios



### OBJETIVO:

“Brindar innovadoras soluciones para elevar la gestión comercial en el turismo de negocios e incrementar el volumen de ventas en la industria hotelera, a través de herramientas de marketing aplicadas al servicio y focalizadas en la segmentación, diferenciación y marca y ciclo de vida del cliente de negocios que visita la Región de Atacama. ”

### CONTENIDO

- Turismo de negocios. Generalidades del sector. Clasificación. Importancia del segmento de turismo de negocios en la región de Atacama.
- Perfil del viajero de negocios. Expectativas y necesidades durante la estadía.
- Herramientas de Innovación tecnológica. Beneficios para el hotel y sus huéspedes. La importancia para la toma de decisiones en la gestión del hotel.
- Ciclo del huésped dentro del hotel. Buscador de experiencias.
- Evolución del marketing hotelero tradicional al marketing digital.
- Estrategias de marketing eficaces para los hoteles de hoy. Segmentación, diferenciación de la competencia y marca. Marketing digital para hoteles. Nuevas tendencias de comercialización de este tipo de producto.

## TURISMO DE NEGOCIOS

Consiste en el conjunto de relaciones que existen entre las corrientes turísticas, cuyo motivo de viaje está relacionado con actividades laborales y profesionales



### GENERALIDADES DEL SECTOR

- Representa alrededor del 9% de todos los viajes internacionales.
- Dos tercios de las personas en viaje de negocios extienden el viaje para disfrutar del destino.
- Quienes lo practican se preocupan menos por los precios que los turistas vacacionales y en promedio gastan al día, el doble que éstos.
- Los gastos los deciden esencialmente en función de aprovechamiento del tiempo que disponen según su programa de viaje profesional.
- En viajes de negocios, es necesario priorizar tanto al viajero individual, al mercado de los congresos y convenciones como a los viajes de incentivos.

### CLASIFICACIÓN DEL TURISMO DE NEGOCIOS

- Turismo Corporativo o de empresas
- Turismo de Incentivo
- Turismo de Familiarización
- Turismo de Gestión o Institucional

## TURISMO CORPORATIVO O DE EMPRESS BUSINESS

- El viajero se traslada por motivos laborales por un determinado período de tiempo.
- El viajero asiste a ferias, presentaciones de productos, reuniones de empresas.
- Será generalmente un espectador de una charla, discurso o presentación de productos o servicios.

### TIPOLOGÍAS

**CONGRESOS:** reuniones profesionales cuyo objetivo es realizar disertaciones, intercambio profesional o académico sobre un tema de interés y networking. Convocatoria abierta y voluntaria.

**CONVENCIONES:** reuniones del mismo grupo gremial cuyo objetivo es tratar asuntos comerciales entre los participantes. Convocatoria limitada, por invitación, a un público específico. Networking.

**SEMINARIOS:** reuniones especializadas, con naturaleza técnica y académica. Su objetivo es profundizar en determinadas materias a través de la intervención de especialistas.

**FERIAS:** muestras o exhibiciones públicas organizadas por empresas, asociaciones o individuos para exponer sus productos. Su finalidad es la venta de productos de un sector determinado.

**EXPOSICIONES:** actos de convocatoria pública en las cuales se muestran colecciones de diversas temáticas. Pueden ser Industriales o comerciales.

### TURISMO DE INCENTIVOS

**TURISMO DE INCENTIVOS:** Es una estrategia utilizada para lograr metas empresariales premiando a los participantes con una experiencia de viaje, una vez logrados los objetivos establecidos (comercial).

El propósito final es que el premiado sea más productivo después del viaje.

Este tipo de viaje no es solo un viaje de placer, ya que se planifica acorde a las necesidades de la empresa, combinando placer y trabajo.

Los viajes de incentivo son una de las herramientas más utilizadas por las empresas internacionales para

- Mejorar la motivación de sus trabajadores
- Comunicar los planes de su empresa
- Presentar un nuevo producto



### **TURISMO DE FAMILIARIZACIÓN (FAM TRIPS):**

El viajero se desplaza para conocer los lugares de destino con el objetivo de abrir nuevos mercados.

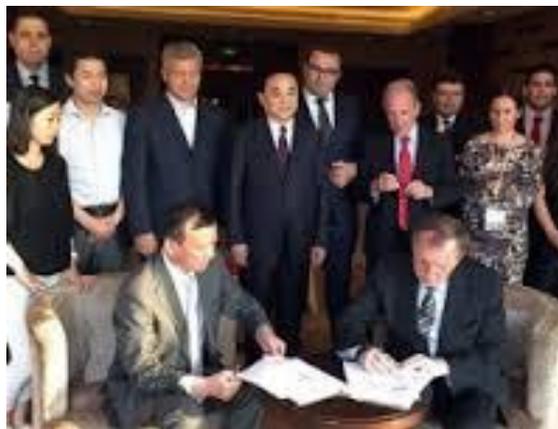
Beneficios:

- Generar interés en el destino
- Posicionar al destino en medios de comunicación
- Construcción de relaciones y contactos



### **TURISMO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL:**

Realizado por las delegaciones gubernamentales para debatir temas de estado de índole nacional e internacional.



## IMPORTANCIA DEL TURISMO DE NEGOCIOS EN LA REGIÓN DE ATACAMA



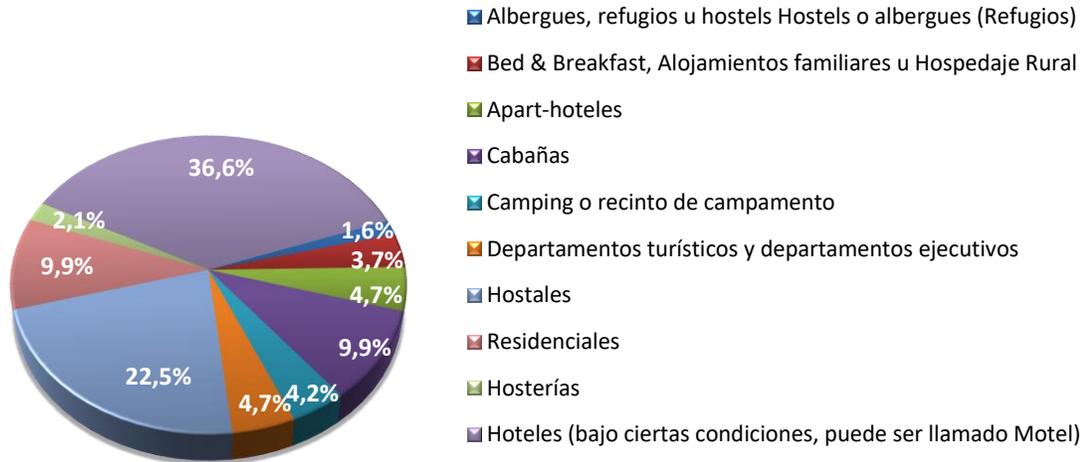
- El turismo de negocios debe ser un turismo de calidad
- El viajero tiene un nivel de gastos elevado
- El viajero de negocios es más exigente que el viajero de placer
- El turismo de negocios ayuda a la desestacionalización mejorando la ocupación en temporadas bajas
- Contribuye a elevar el gasto medio de los visitantes
- Ayuda a elevar la estancia media en la región
- Se constituye como un factor multiplicador

### EMPRESAS FAVORECIDAS POR EL TURISMO DE NEGOCIOS

- Empresas Primarias: Establecimientos hoteleros que se ven cada vez más favorecidos por este tipo de viajes
- Empresas Secundarias: Restaurantes, en los cuales se siguen cerrando la mayoría de los tratos; estos incrementan su volumen de ganancias.
- Empresas no turísticas (comercio en general) Sin pertenecer al sector turístico se ven favorecidos por incremento del comercio

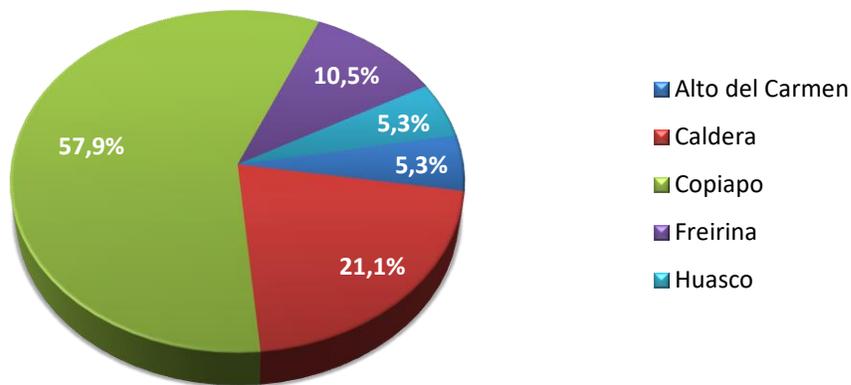
El potencial de la región de Atacama para el Turismo de Negocios se establece en su oferta de su Planta Turística (servicios de pernoctación, alimentación, tour operación y transporte) actual:

**TOTAL:** 191 empresas de alojamiento turístico (EAT)

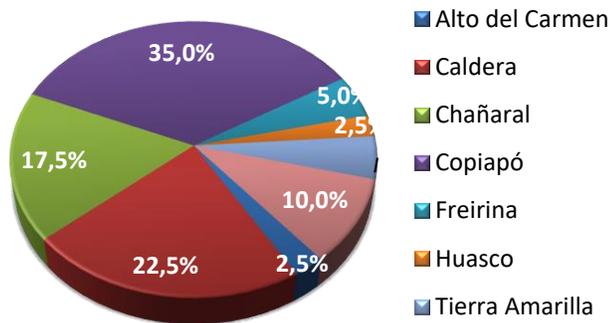


Las comunas con mayor cantidad de oferta en alojamiento de tipo turístico en la región de Atacama son Copiapó, Caldera, Vallenar y Chañaral abarcando entre las 4 el 83,8% del total catastrado.

Agencias de viajes y tour operadores, la mayoría se concentra en Copiapó, concentrando el 57,9% de la oferta.



Oferta gastronómica, la mayoría se concentra en Copiapó, con 35% del total de la oferta, lo sigue Caldera con un 22,5%.



#### OTROS FACTORES QUE FAVORECEN EL POTENCIAL DE LA REGIÓN

- Factores Externos: de carácter macroeconómico y del contexto geopolítico competitivo.
- Factores Internos: como los procesos de mejora de la eficiencia, calidad y competitividad de industrias colaterales que le dan sustento económico a la región de Atacama, tales como la minería y la agricultura.

Según la Política Regional de Turismo de Atacama:

Las empresas hoteleras de la región tienen en promedio una data de vida de 17 años, por lo que son negocios ya consolidados, aptos para llevar a cabo Procesos de Innovación necesarios para el desarrollo de una oferta de alojamiento acorde con las nuevas tendencias de la industria.

En su mayoría, pymes y microempresas, que deben afrontar vaivenes estacionales de la industria (alta y baja temporada) y de la competencia de otros establecimientos de alojamiento presentes en la región.

Atienden en un 47% a huéspedes corporativos (Negocios), principalmente provenientes de Chile.

A pesar de las ventajas que tiene la Región para desarrollar el turismo de negocios, es necesario la captura de información que eleve la inteligencia de mercado, con el fin de tomar decisiones estratégicas en materia de productividad, comercialización, inversiones y competitividad.

## INTELIGENCIA DE MERCADO

Conocimiento del mercado mediante el manejo permanente de flujo de información para determinar el comportamiento de las empresas (hoteles del set competitivo) y las tendencias del mercado en el cual interactúan.



¡Existen grandes oportunidades de mejorar los ingresos del hotel!

Para lograrlo:

- Correcto ANÁLISIS
- PLAN bien diseñado
- Adecuada EJECUCIÓN

¿Cómo transformar un viaje de negocios en una



## PERFIL DEL VIAJERO DE NEGOCIOS

El hombre de negocios europeo/americano se caracteriza por:

- Edad: 30 a 55 años
- Demandante y exigente
- Busca un servicio rápido pero cordial cuando lleva prisa en sus horarios de trabajo
- En sus horas libres está más relajado y abierto a interactuar con el staff
- Duración de su estadía: 4 a 5 días
- Repetición de su estancia: 2 a 3 veces

El hombre de negocios brasilero, chileno y mexicano se caracteriza por:

- Edad: 30 a 55 años
- Busca reconocimiento y trato VIP
- Abierto a utilizar las instalaciones y servicios del hotel
- Duración de su estadía: 3 a 4 días
- Repetición de su estancia: más frecuentes.

¿Qué busca el viajero de negocios a la hora de planear su viaje?

La nueva demanda busca autenticidad y personalización.

La oferta tiene la necesidad de ofrecer una EXPERIENCIA junto con productos y servicios del hotel  
En ocasiones, en el afán de atraer huéspedes al hotel, ¡olvidamos de ENCANTARLES!

Clave: Centrarse en ofrecer una Experiencia de Excelencia, Sobresaliente, Digna de ser contada a familiares y amigos "Nuestros huéspedes son nuestra mejor herramienta de marketing"

#### EXPECTATIVAS DEL HUÉSPED DE NEGOCIOS

- Atención rápida, cordial y personalizada
- Reconocimiento
- Flexibilidad en horarios (check in / check out / desayuno / room service)
- Servicios exclusivos, distinguidos y únicos
- Excelente conexión a internet y dispositivos tecnológicos
- Instalaciones limpias & confortables
- Ser sorprendido al exceder sus expectativas.
- Búsqueda de un momento de relax ante el stress del día a día.
- Búsqueda de experiencias a nivel mental y a nivel corporal.
- Necesidad de volver a lo básico y esencial en la vida.

¿Cómo identificar las necesidades del huésped de negocios?



OBSERVAR



ESCUCHAR

### ¿Cómo exceder las expectativas huésped?



EMPATÍA



EFFECTO WOW

### HUÉSPED

- Excelencia el Servicio se traduce en una pirámide donde el único vértice es el Huésped
- El servicio al huésped debe ser percibido por éste como un valor añadido que percibe por cada prestación de servicio.
- Un Servicio de Calidad es aquel que, en forma constante y consistente, alcanza y excede las expectativas del cliente.

Calidad de Servicio = Excelencia en el Servicio

Sorprende al Huésped

<https://www.youtube.com/watch?v=-nZwseAQR40> (video)

La "1" Impresión que lleva el huésped al ingresar al hotel, a recepción o a la habitación es la impresión que el huésped formará en su mente sobre el hotel.

= Excelencia en el Servicio



## ¿CÓMO ATRAER AL MERCADO CORPORATIVO AL HOTEL?



- Comercialización estratégica que permita reunir prestaciones diversas para formar una propuesta (paquete) flexible y fácilmente integrada al viaje de negocios.
- Poder influir en el tiempo libre que el viajero de negocios dispone para sí.
- La prosperidad dependerá de la cooperación de diversos actores económicos, como aeropuertos, líneas aéreas y servicios de transporte terrestre, hoteles, centro de congresos y servicios de apoyo al turismo.
- Flexibilidad en los hoteles de los horarios de check in, check out, desayuno.
- Creación de nuevos centros empresariales, con instalaciones auxiliares propias de la actividad empresarial, para poder realizar transacciones las 24 hrs. al día (business center).
- Atraer a los agentes de negocios especializados en la gestión de viajes de negocios (EVyT corporativas, de incentivos, etc). Crear convenios.
- Presencia de la publicidad del hotel en puntos de llegada al destino (aeropuertos).
- Adaptación de hoteles vacacionales en centros de reuniones combinando las prestaciones de existentes con las facilidades que necesita el mundo empresarial.
- Adaptación de las habitaciones a las necesidades del viajero de negocios (enchufes, dispositivos electrónicos, caja de seguridad con espacio para notebook, cargadores de dispositivos electrónicos, business center, etc)

¿CÓMO NOS DIFERENCIAMOS DE LA COMPETENCIA?

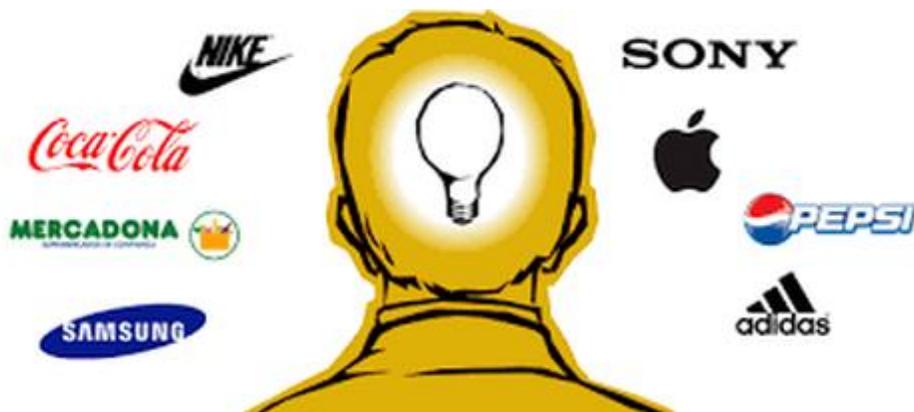


Logrando un factor diferenciador que está dado por *POSICIONAMIENTO DE MARCA*

“Percepción que tienen los huéspedes de nuestro hotel”

“El lugar que la marca (el hotel) ocupa en la mente de nuestros huéspedes”

Objetivo: que los huéspedes se sientan identificados con nuestro hotel, con nuestra marca



**Planificar el Posicionamiento de Marca**

Para CONSTRUIR la marca se debe PLANIFICAR

La planificación comienza con la búsqueda (RESEARCH) para:

- ✓ Entender deseos, necesidades e intereses de nuestro mercado objetivo: viajeros de negocios = DEMANDA
- ✓ Un análisis minucioso de la competencia = OFERTA

## PLAN DE POSICIONAMIENTO DE MARCA

### Variables:

- Atributos de marca (características tangibles del hotel)
- Categoría del producto/servicio
- Ventajas / Fortalezas
- Relación precio – calidad
- Diferencia con competidores

### Pasos para Plan de Posicionamiento

#### 1. Identificar los mercados objetivo

- Base del éxito del negocio: ¿a quién queremos vender nuestro producto/servicio?
- Hoteles cometen el error de comercializar una gran cantidad de tarifas y propuestas (paquetes) que confunden a los clientes.
- Detectar que producto se adecua a cada tipo de huésped (mercado)

*Ejemplo: El viajero de negocios dará importancia a una tarifa corporativa; desayuno y wifi incluidos.*

#### 2. Segmentar los mercados

- Una vez identificados los diferentes tipos de huéspedes, diseñar propuestas para cada uno de ellos.
- Emplear diferentes estrategias de comunicación, en diferentes canales.

*Ejemplo: El viajero de negocios prestará atención a las comunicaciones que lleguen a sus dispositivos móviles que a su vez generen gran impacto visual.*

#### 3. Analizar a la competencia

- Identificar los diferentes jugadores de mercado que compiten directa o indirectamente con nuestro mercado.
- Analizar: que servicios ofrecen, a que tarifas, que estrategias de comunicación utilizan, que canales de ventas emplean, programas de fidelización y convenios con otras empresas.

#### 4. Ajustar tu percepción del mercado

- Es esencial conocer como el mercado percibe a nuestro hotel y a nuestro set competitivo.
- Es fundamental conocer qué prioriza cada segmento al tomar la decisión de compra.
- **IMPORTANTE:** Vendemos mucho más que un simple producto. Ofrecemos intangibles (no vendemos una cama). El huésped adquiere EXPERIENCIAS, esto es más importante que el producto en sí mismo.

5. Seleccionar los medios de comunicación adecuados

- La segmentación es la clave para decidir los medios de comunicación de mayor llegada a nuestros huéspedes.
- No todos los viajeros tienen acceso frecuente a los mismos medios o deciden sus adquisiciones de la misma manera.
- Al elaborar el plan de comunicación de cada hotel, se debe diseñar una estrategia para cada segmento.

**NUEVAS TENDENCIAS DE POSICIONAMIENTO DE MARCA**

“Las decisiones de compra se toman desde las emociones”

Desafío de las estrategias de marketing: generar historias coherentes con la marca (con el hotel) y comunicarlas en forma personalizada a nuestro mercado objetivo = valor de las percepciones

**PREDICCIONES PARA POSICIONAMIENTO DE MARCA**



1. Movilidad: smartphones como eje de comunicación con huéspedes. Comunicaciones deben adaptarse a pantallas pequeñas y los hoteles relacionarse con ellos a través de aplicaciones.
2. Transparencia: solo las marcas (hoteles) genuinos logran fidelizar a los huéspedes.
3. Contenido de calidad: hoteles capaces de crear contenidos innovadores quedarán en la mente y el corazón de los huéspedes. Plataformas que personalicen los mensajes según segmentación del mercado para mejorar la efectividad a través de comunicación directa.

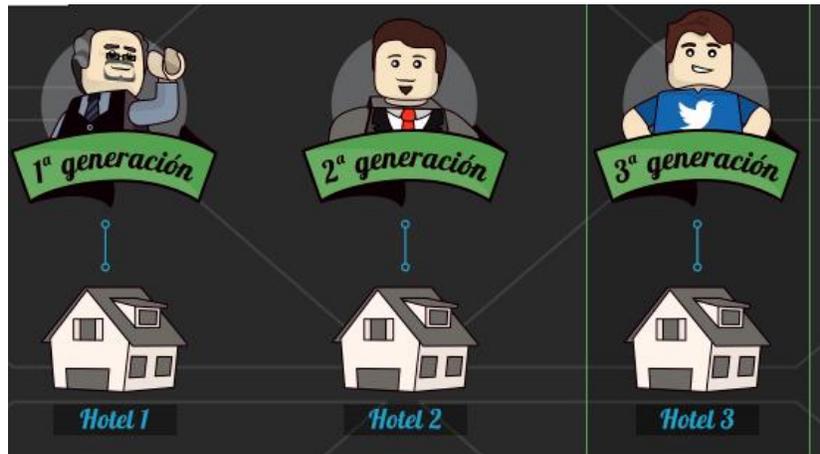
4. Redes sociales: cada vez más en auge. Hoteles deben focalizar sus planes de marketing en estrategias de social media, estrategia a completarse con e-mail marketing.
5. Contenido generado por los huéspedes: hoteles ceden parcialmente el control de su marca a sus huéspedes para que éstos generen contenidos relatando experiencias propias y confiables en blogs, Facebook, Twitter, Instagram, etc.

### HOTEL DE TERCERA GENERACION



### Hay 3 tipos de Huéspedes

En relación con su comportamiento en el proceso de búsqueda, planificación, compra y disfrute de la experiencia turística = 3 maneras de hacer Turismo



➤ Huésped de 1 Generación

Contrata su alojamiento a través de una agencia de viajes tradicional.

➤ Huésped de 2 Generación

Consulta páginas de web para informarse sobre diferentes opciones y ocasionalmente reserva su hotel mediante esta vía.

➤ Huésped de 3 Generación

Está muy conectado, especialmente con su teléfono móvil utilizándolo en muchos aspectos del viaje: interactuar en redes sociales, reservar su hotel, alquilar automóvil, compartir experiencias de viajes con amigos.

Bajo este contexto, nace el Hotel de Tercera Generación

Da respuestas a este tipo de Huéspedes muy Conectados que buscan experiencias acordes a sus necesidades, gustos y preferencias

El Huésped de Negocios es el primer usuario de este tipo de hoteles ya que necesita estar Conectado 24/7

“La conectividad móvil ha cambiado el modo en el que nos relacionamos con los demás, la hotelería no es ajena a dicha tendencia”

**Hotel de Tercera Generación, una nueva Experiencia en Tecnología**

La aplicación de Internet of Everything (IoE) hace posible un entorno en el que el huésped elige, desde su dispositivo móvil, como personalizar la habitación acorde a sus gustos, necesidades y preferencias.

La Conectividad no reemplaza al Servicio Personalizado

Sino que cada vez toma más protagonismo IoE (Internet of Everything) que incluye: la unión de personas, datos y cosas para hacer conexiones más relevantes y útiles para los huéspedes de negocios.



## INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN EL HOTEL

- Es el vehículo para crecer y mejorar el servicio al viajero de negocios cada vez más exigente.
- Es el motor para lograr mayor eficiencia y rentabilidad del negocio.
- Es una excelente herramienta para mejorar las estrategias de comunicación y posicionamiento del hotel.
- El desafío está en fusionar correctamente el factor humano con el tecnológico para no perder la esencia del hotel y de las expectativas del huésped (servicio personalizado, calidez, empatía, etc.).

### ¿Cómo integrar la tecnología al Hotel?

Para hoteles pequeños y medianos, es difícil la incorporación de herramientas tecnológicas por 2 factores:

- ✓ Elevado costo de inversión
- ✓ Resistencia de los colaboradores más antiguos a incorporar nuevas tecnologías

La clave está en encontrar el equilibrio justo acorde a las posibilidades de cada hotel y en línea con los requerimientos de la demanda, las condiciones actuales del mercado, la competencia y demás factores sin ser extremistas en la decisión del uso o no uso de las herramientas tecnológicas.

Es esencial establecer prioridades a la hora de incorporar nuevas herramientas tecnológicas dependiendo del hotel y las necesidades más urgentes para obtener mayores beneficios para los huéspedes y los colaboradores del hotel.

### Herramientas Prioritarias para un hotel focalizado al mercado corporativo:

- Atractiva y amigable página web
- Sistema ágil de reserva de habitaciones
- Adecuado sistema de gestión que facilite la operación diaria del hotel
- Veloz y eficiente conexión a internet

### El análisis avanzado de la información

Ventaja para el correcto posicionamiento del hotel.

La gerencia obtiene una visión panorámica de la performance del hotel en tiempo real.

Permite analizar variables específicas de una reserva, segmento de huéspedes, etc con gran precisión.

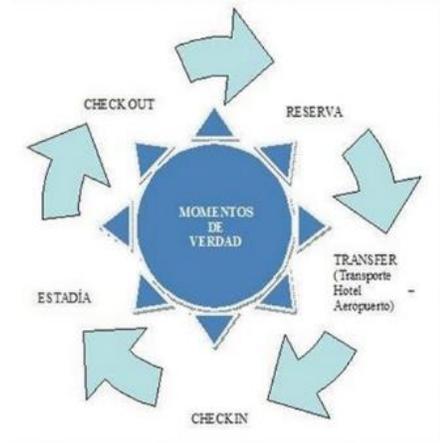
Anteriormente el análisis de información quedaba limitada al área de marketing, ahora puede extenderse a todas las áreas del hotel.

Herramientas innovadoras = Convierten datos duros en una Experiencia Memorabile para el Huésped, mejora Rentabilidad del Hotel y Reposicionamiento de Marca

### CICLO DEL HUESPED CORPORATIVO EN EL HOTEL

Mapa que describe las actividades del huésped desde el momento de la reserva hasta su partida.

Cada momento es único e irrepetible y como profesionales somos los responsables de brindarle a los huéspedes un servicio de excelencia respondiendo a sus necesidades y excediendo sus expectativas.



Se subdivide en 3 fases:



#### PRE-VENTA

- El huésped potencial hace el primer contacto con el hotel.
- Está compuesta por: Reservas, Forecast, Prepago, Creación del Folio del Huésped, Pre-registro y Bloqueo de la Habitación.
- Aquí se aplica la tarifa corporativa acordada con cada empresa, se cobra la primera noche como depósito de garantía y de políticas de cancelación acordadas con cada cuenta (cliente = empresa)

### ¿Cómo interviene la tecnología en el Proceso de Reservas?



¿Qué factores determinan la elección de las acciones y canales?

- ¿Qué tipo de hotel ofrezco?
- ¿Qué tipo de cliente corporativo deseo atraer?
- ¿Cuáles son sus hábitos de compra?
- ¿Con qué presupuesto cuento para invertir?
- ¿Qué opciones hay disponibles en mi plaza (competencia)?
- ¿Cómo lo hacen mis competidores?
- ¿Qué recursos necesito más allá de dinero?

**¿CÓMO LOGRAR IMPACTAR A LOS HUESPEDES CORPORATIVOS PARA QUE RESERVEN EL HOTEL?**



¿Cuál de estas acciones/canales es utilizado por los clientes corporativos?

- Agencias Online, OTAs
- Tour Operadores
- Boca a Boca
- Agencias de Viajes
- Compañías Aéreas
- Redes Sociales
- Links
- Sitios de reputación
- Acuerdos corporativos
- Cámaras de Comercio
- Metabuscadore
- Publicidad
- Asociaciones
- Workshops
- Ferias
- Eventos
- Flash Sites
- Posicionamientos preferenciales
- Website



**Compañías de viajes corporativos y eventos**

**Costo:** Depende de cada empresa. Puede ser un costo fijo anual, un costo por reserva adicional o ambos.

**Beneficio:** Visibilidad para las empresas y agencias que utilizan dichos servicios.



### Empresas de Representación

**Costo:** Depende de cada empresa puede ser un costo fijo anual, un costo por reserva adicional o ambas cosas

**Beneficio:** Representación para los hoteles independientes o que tienen alguna característica especial



### Sistemas de reservas

**Costo:** Depende de cada empresa puede ser un costo fijo mensual + costo por reserva fijo o porcentaje.

**Beneficio:** Sistema de reservas centralizado desde donde el hotel puede manejar su disponibilidad online en diferentes canales



### Sistemas globales de distribución

**Costo:** Cada GDS cobra un costo fijo por transacción (reserva) dependiendo de la empresa representante.

**Beneficio:** Red global utilizada por agencias de viaje y operadores de todo el mundo.



### OTA'S

**Costo:** Varía entre un 15% y un 30% de markup de comisión.

**Beneficio:** Estar visible en el lugar donde los potenciales huéspedes realizan las búsquedas en la actualidad.



### OTA'S opaque

**Costo:** mark-up de entre el 20% y el 60% para el intermediario.

**Beneficio:** sin perjudicar la imagen y la tarifa publicada se puede obtener huéspedes en fechas vacías o complicadas para la venta.



Top Secret Hotels

### Flash Sites

**Costo:** alto, dependiendo del sitio elegido. Se perjudica muchas veces la imagen del hotel.

**Beneficio:** generar volumen de ventas para fechas de baja estacionalidad.



### Sitos de metabúsqueda

**Costo:** comisión entre el 13% y el 17% o mark-up entre 18% y 30% dependiendo el sitio.

**Beneficio:** visibilidad en un canal con múltiples opciones.



## EVOLUCION DEL MARKETING HOTELERO TRADICIONAL



DE LAS "4 Ps" A LAS "4 Es"



- **PRODUCTO** ha sido reemplazado por **EXPERIENCIA**  
El viajero de negocios actual ya no busca una simple habitación de hotel, sino una Experiencia. Desde el check in hasta en la habitación, bar, restaurante.
- **PUNTO DE VENTAS** se ha transformado en **TODAS PARTES (Everywhere/Electrónica)**  
Desarrollar el conocimiento de los nuevos medios y canales de ventas empleando nuevas técnicas. Acciones que sorprendan más allá de descuentos y anuncios en banners.
- **PRECIO** ha sido reemplazado por **EXCHANGE (INTERCAMBIO)**  
El valor de la experiencia no solo está percibido en el costo.  
Calcular el valor de los huéspedes satisfechos y su traducción en atención, fidelización y boca en boca.
- **PROMOCION** ha ido mutando hacia la **EVANGELIZACION**  
Buscar la pasión y fidelización por la marca. Convertir a huéspedes y colaboradores del hotel en "evangelizadores" de la marca.

## LA VERDADERA ESENCIA DEL MARKETING HOTELERO

“Es generar IDEAS, convirtiendo cada momento en INNOVACIÓN, SORPRESA y AUTENTICIDAD”

- Identificar tendencias del viajero de negocios
- Crear programas que superen sus expectativas
- Oportunidad tangible de diferenciar al hotel de la competencia

## MARKETING DIGITAL



Es la aplicación de estrategias de comercialización llevadas a cabo en medios digitales. En el ámbito digital aparecen nuevas herramientas:

- ✓ Inmediatez
- ✓ Nuevas redes sociales que surgen día a día
- ✓ Posibilidad de mediciones reales en cada estrategia aplicada

## ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL PARA HOTELES DE NEGOCIOS



1. Aprovechar posibilidades de Mobile Marketing

- En la era de Smartphones es clave contar con una página web y un motor de reservas adaptados a los móviles.
- El viajero de negocios efectúa la mayoría de sus consultas y reservas a través de dispositivos móviles.
- Según Google, el 39% de los usuarios utiliza dispositivos móviles para planificar sus viajes.
- Hoteles pueden publicitar sus servicios para ser vistos en dichos dispositivos.

2. Optimizar la página web para la búsqueda local (SEO)

- La optimización del posicionamiento en buscadores, conocido como SEO, es esencial para lograr que la página web del hotel sea fácilmente encontrada en internet.
- Se puede optimizar la web para que aparezca en buscadores definidos geográficamente (según los huéspedes a captar)
- Es clave optimizar el perfil del hotel en directorios del punto geográfico donde queremos llegar en los principales motores de búsqueda.
- Utilizar siempre un mensaje coherente y brindar la misma información.

3. Incentivar a los huéspedes para que dejen comentarios

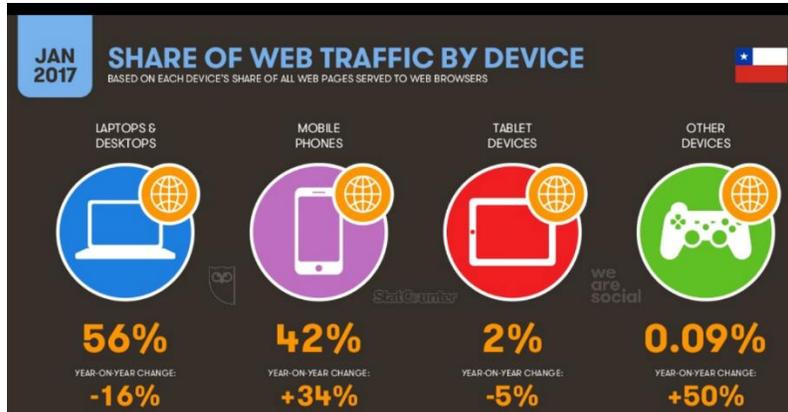
- Cada vez más usuarios evalúan los comentarios de los huéspedes a la hora de elegir un establecimiento.
- Los comentarios positivos incrementan la cantidad de clicks en el sitio web y mejoran la conversión en ventas.
- Los hoteles deben asignar un espacio en la web para mostrar dichos comentarios e incentivar a los huéspedes, durante el check out, a dejar comentarios en web de opinión como TripAdvisor.

4. Lograr excelente posicionamiento en redes sociales

- Hay hoteles que no consideran útil su presencia en redes sociales sin darse cuenta de que dicha ausencia representa perder una gran oportunidad de negocios.
- Es cada vez mayor, el tiempo que los usuarios dedican a facebook, twitter, instagram, linkedin, google.
- La imagen proyectada en redes debe ir en línea a la imagen que tiene nuestro hotel en otros medios.
- Las redes presentan una excelente oportunidad para: diferenciarnos de la competencia, fidelizar a los huéspedes e incrementar volumen de ventas.

Redes sociales en cifras





5. Fidelizar a los huéspedes a través de campañas de e-mail marketing

- Principal objetivo: fidelizar a los huéspedes que ya se han alojado en el hotel
- Informar sobre: nuevos servicios e instalaciones, ofrecer promociones, tarifas preferenciales por reservar directamente en la web del hotel

**Facilita la medición de resultados**

- Conocer los diferentes segmentos de mercado y canales de venta asociados
- Conocer en detalle cada canal y los costos asociados de distribución
- Contar con un pronóstico de demanda para cada mercado/canal
- Evaluar periódicamente la precisión de los pronósticos y realizar ajustes:
  - RevPar (ingreso por habitación disponible en un período de tiempo)
  - GOP (utilidad generada de la operación)
  - EBITDA (beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros)
- Cómo es mi performance en comparación con el mercado y competidores
- Contar con estimados o pronósticos de las empresas sobre sus viajes anuales a cada mercado

Clave del éxito para mantenerse en un mercado cada vez más competitivo = PLANIFICACION



### 3. STR HERRAMIENTA DE BENCHMARKING PARA HOTELES EN LA REGIÓN DE ATACAMA

- “Inteligencia de mercado con la herramienta tecnológica “Star Report Global”

STR es una multinacional americana que cuenta con más de 32 años de experiencia y considerado principal fuente de información estadística del sector hotelero, con datos de más de 62 mil hoteles a nivel internacional de 180 países. Basados en la ley de competitividad los datos de cada uno de nuestros clientes se muestran siempre de forma agregada, todas las cadenas internacionales y regionales trabajan con STR como herramienta de gestión de sus hoteles en operación y futuras aperturas.

Dentro del portafolio de productos de STR, la herramienta de benchmarking permite a todos los hoteles comparar su desempeño vs. Su competencia directa o su mercado local, por medio de datos históricos, esos análisis permiten a los hoteleros medir sus estrategias de precios, tomar las mejores decisiones de negocios y sin duda proyectar su negocio basado en números y realidad del sector. Esta práctica les permite comprender el rendimiento de la competencia directa y poder determinar el propio rendimiento.

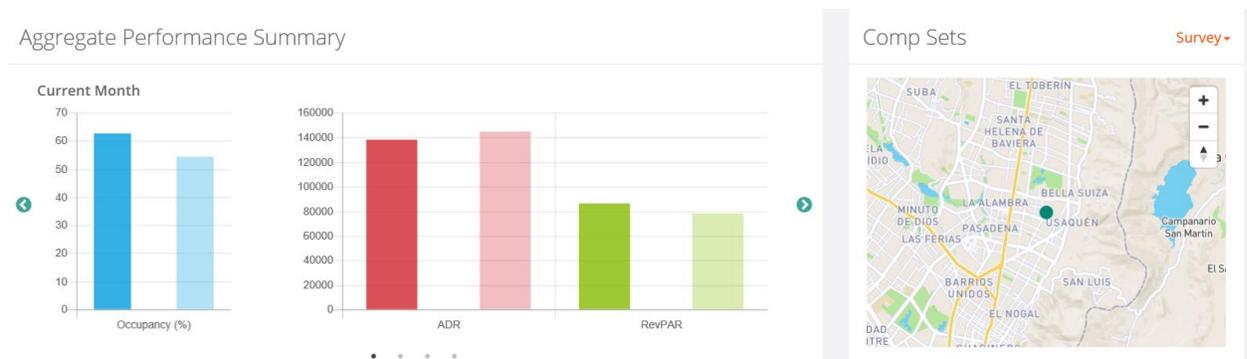
El valor de poner en práctica el proceso de Benchmarking para los hoteles es incalculable, preguntas simples como:

- ¿Los niveles de ocupación son buenos?
- ¿cómo comparar mí tarifa promedio con la competencia?
- ¿cómo es el negocio de fin de semana y días de la semana?
- ¿cómo medir y monitorear los esfuerzos de ventas y mercadeo?
- ¿Es la estrategia de precios adecuada?
- ¿El hotel está capturando la cuota de mercado correspondiente?

Los hoteleros podrán encontrar las respuestas en la herramienta de Benchmarking de STR en sus dos versiones.

#### HOTEL SURVEY:

Una herramienta 100% gratuita, que permite a los hoteleros compararse con su mercado local más cercano y su categoría de hotel.



La categorización que realiza STR para los mercados y Clases es:

Geográfico: STR agrupa a sus clientes por Mercados y submercados, con el fin de siempre cuidar da la confidencialidad de los datos de cada uno de nuestros clientes, un mercado se crea con 30 hoteles y un submercado con mínimo 10 hoteles, en el caso de Chile esos son los mercados y submercados.



Sub Mercado

**CATEGORIZACIÓN:**

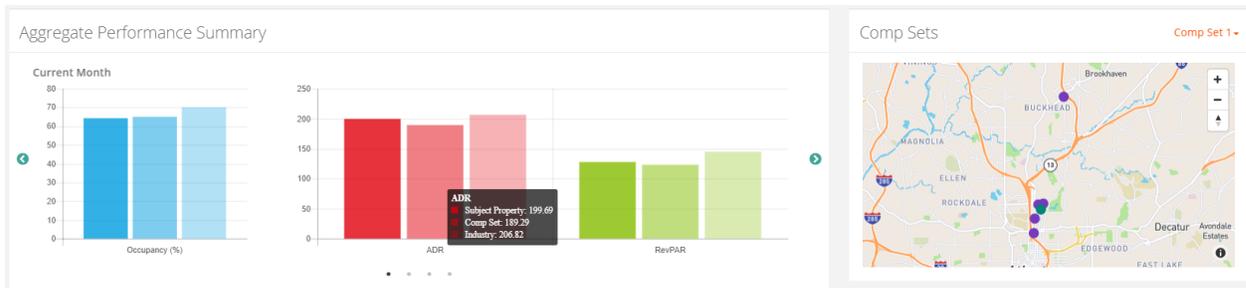
Con el fin de lograr clasificar los hoteles a nivel internacional, STR realiza la clasificación de sus hoteles por medio de la tarifa promedio del último año de cada hotel comparada con el mercado, y así lograr una clasificación objetiva de cada propiedad por medio de sus resultados de ventas.

**STAR REPORT:**

Es la suscripción completa de Benchmarking, que permite personalizar el reporte con la información de su competencia directa (Set competitivo) y el mercado local.

La información para las dos suscripciones está disponible de forma diaria, semanal y mensual, Año a la fecha, últimos 3 meses, últimos 12 meses con el fin de analizar tendencias de la propiedad vs. Set competitivo o Mercado Local.

Algunas graficas disponibles en el reporte STAR & Survey:



## PDT Turismo de Negocios Atacama – Hoteleros de Chile



### TRABAJO EN CONJUNTO STR & HOTELEROS DE CHILE

STR en conjunto con Hoteleros de Chile, trabajan desde hace más de 3 años tratando de impulsar el uso de la herramienta y prácticas de Benchmarking en el país, por medio de cursos presenciales y Online para el gremio, con el fin profesionalizar cada vez más la industria Hotelera de Chile. De igual forma STR emite reportes de la industria a nivel región, con los desempeños de los principales mercados de Sudamérica vs. Santiago u otros submercados, el cual permite reconocer las oportunidades del sector y así reaccionar a ellas a nivel Ciudad o País.

En el mes de Julio STR, hizo parte del proyecto PDT en la región de atacama, se realizó un taller educativo con los distintos hoteles de la región en la ciudad de Copiapo, donde se identificaron varios puntos de oportunidad, como poco conocimiento de indicadores esenciales como Ocupación, tarifa promedio, RevPar e índices de cuota de mercado. Los 16 hoteles que se inscribieron a la herramienta de STR descubrieron indicadores que no solamente les permitía medirse internamente a ellos pero que también podían saber de una forma confidencial y clara la situación actual de su competencia directa y su región.

Sin duda alguna acompañar el desarrollo del sector Hotelero para STR es esencial, por lo que hemos acompañado en estos casi seis meses a estos propietarios, gerentes y jefes de estos

hoteles, quienes se enfrentan día a día a dificultades normales del sector, pero más importante aún como por medio de los números han logrado encontrar respuestas a sus preguntas e incluso casos como mejorar sus estrategias de ventas, nuevos procesos como Revenue Management o nuevas oportunidades.

Después de inscribir a los hoteles y recibir la información de los últimos meses, logramos analizar el impacto en el 2017 del desierto florido registrando ocupaciones más altas de la región con 46.9% en el mes de septiembre y \$46,024 pesos de tarifa promedio, es importante anotar que, aunque la temporada indicaba alta demanda, no se registró la mejor tarifa del año. Para noviembre del 2018 la región de Atacama logra una ocupación acumulada del 37.6% con decrecimiento de hasta -15.5% y tarifa promedio de \$43.616 pesos con decrecimiento del -9.0%. Esta región registra la ocupación y tarifa promedio más baja en Chile actualmente. Este tipo de análisis comienza a ayudar a los hoteleros de la región de Atacama quienes reciben esta información mensualmente para establecer una mejor tarifa competitiva donde todos los actores de la industria hotelera de Atacama puedan obtener mejores ingresos identificando las oportunidades de futuros eventos o demanda.

Desde STR, esperamos poder seguir aportando información y conocimiento a toda la industria Hotelera de Chile.

#### 4. REVENUE MANAGEMENT

- **Cómo optimizar ingresos en tiempos de e-commerce**



#### BIENVENIDOS AL REVENUE MANAGEMENT

Este taller ha sido diseñado para entregar una experiencia de aprendizaje base en el campo del Revenue Management Hotelero.

Consiste en 5 módulos:

- a) Fundamentos del Revenue Management
- b) Segmentación y Pricing.
- c) Pronósticos y Gestión del Inventario.
- d) Distribución, Sistemas y Procedimientos.
- e) Temas estratégicos.



a) FUNDAMENTOS DEL REVENUE MANAGEMENT

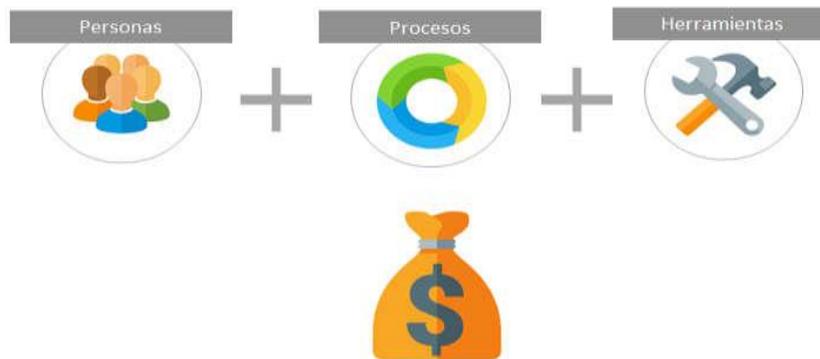
Nos encontramos con problemas complejos y cotidianos cada día en nuestro hotel. Hay diferentes periodos del año, meses, días de semana en el que tenemos mayor demanda que otros.

Sin embargo, es difícil anticiparlo con exactitud, ya que no todos los días ni todos los años son iguales. Algunas noches no alcanzó el espacio para algunos clientes más importantes, y en otras noches podríamos haber aceptado también otros clientes.

- ¿Cómo saber si tenemos cada día la mejor combinación de clientes?
- ¿Sabemos si vendemos la cantidad y los precios correctos cada día?
- ¿Sabemos anticipadamente cuándo sucederá y cuanto impactará en nuestro negocio?

El Revenue Management consiste en vender: el producto correcto, al cliente correcto, en el momento correcto, al precio correcto y a través del canal de ventas correcto.

El éxito se consigue alineando:



### El ciclo del Revenue Management



### Mediciones en el Revenue Management

#### Mediciones internas

- Ocupación (% Occ):
- Tarifa media (ADR)
- Ingreso por habitación disponible. RevPAR

Mediciones externas: Ayudan a evaluar el desempeño del hotel con respecto al mercado.

- MPI o el índice de penetración en el mercado
- ARI o el Índice de tarifa media
- RGI o el índice de generación de ingresos

#### b) SEGMENTACIÓN Y PRICING

#### Segmentación

Segmentar, significa dividir o clasificar el mercado en diferentes grupos de clientes que tengan comportamientos parecidos.

Segmentar es el primer y más importante paso en el Revenue Management antes de realizar cualquier definición. Este permite entender a los clientes y sus necesidades, crear estrategias de Revenue Management con precisión, y capturar todo el valor creado para cada segmento.

Debemos ser capaces de clasificar a los diferentes tipos de clientes y entenderlos, esto se logra:

- Agrupando a los clientes con necesidades parecidas
- Separando a los clientes distintos



Con segmentación es posible:

- Crear propuestas específicas y valiosas para cada segmento de clientes
- Pronosticar la demanda de cada uno
- Lograr mayor eficiencia operacional
- Determinar la combinación de segmentos óptima para cada día
  - Establecer precios más específicos y eficaces
  - Lograr una demanda menos elástica por nuestro producto

En definitiva, un **posicionamiento** distintivo, **más efectivo y rentable**

Con una segmentación pobre conseguiremos:

- Propuestas inefectivas que diluyen ingresos o destruyen valor
- Pronósticos y decisiones de precios y disponibilidad incorrectos
- Estrategias dirigidas incorrectamente
- Esfuerzos de publicidad y de marketing desperdiciados

**Criterios de segmentación:**

- Por Demografía: Edad, Sexo, Religión, Raza, Ingresos, etc.
- Por Geografía: Región, Tamaño del País, Densidad, Clima, etc.
- Por Comportamiento: De Compra, De Uso, Disposición a Pagar, etc.
- Por Psicografía: Estilo de Vida, Personalidad, Clases Sociales, etc.

**Comportamiento según la segmentación:**

<b>Viajeros de turismo</b>	<b>Viajeros de Negocio</b>
Son capaces de asumir compromisos anticipados	No están dispuestos a asumir compromisos con mucha antelación
Buscan diferentes niveles de calidad	Necesidad de cierta calidad
Mayor flexibilidad en relación con el destino	Necesitan el destino en particular
La ubicación específica en un determinado destino es relativa	La ubicación un lugar determinado en un destino puede ser muy importante
Son indiferentes a las cuestiones relacionadas con el prestigio del hotel	Están preocupados por el prestigio de su hotel
Son elásticos al precio	Son inelásticos al precio
Sus reservas son de estadías largas	Sus reservas relativamente son estadías cortas

Datos presentes en cada transacción:

- Datos del Cliente
- Frecuencia de Compra
- Ocupantes
- Monto de la Compra
- Tipos de Productos
- Tarifas y Precios
- Longitud de Estadía
- Canales de Compra
- Días de Uso
- ... y más

**Barreras de Segmentación**

Se utilizan barreras de segmentación, las que sirven para proteger quién accede a cuáles tarifas. Estas pueden ser tangibles o intangibles:

**Ejemplos de Barreras Tangibles:**

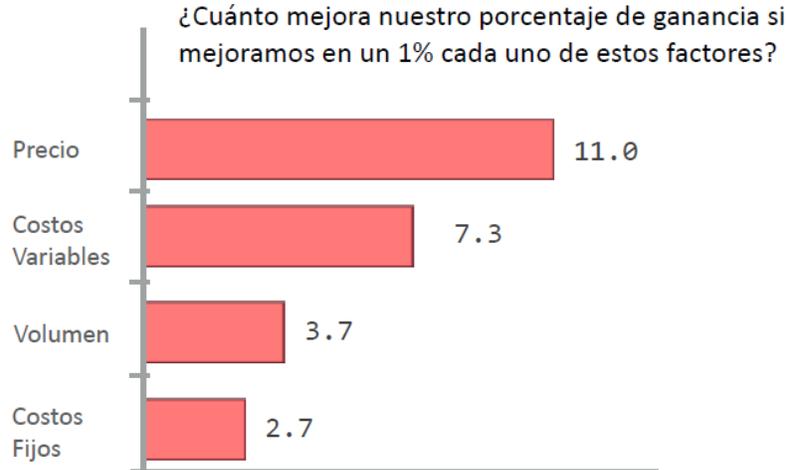
- Canal de comercialización
- Tipo de habitación: estándar, superior. Vista al mar, vista cordillera. Single, Doble.
- Desayunos, Pensión
- Acceso a Internet
- Bata, zapatillas, gorra
- Acceso al sauna
- Traslado, paquetes con tours

**Ejemplos de Barreras Intangibles:**

- Forma de pago
- Flexibilidad de anulación
- Flexibilidad en horario de llegada y salida
- DOW: Días de la semana
- LOS: Longitud de la estadía
- Anticipación de la reserva
- Anticipación del pago (pre pago)
- Reembolsables

## Pricing

Consiste en definir una completa estructura de tarifas y niveles de precios que se ajustan a la demanda que puede presentar cada segmento.



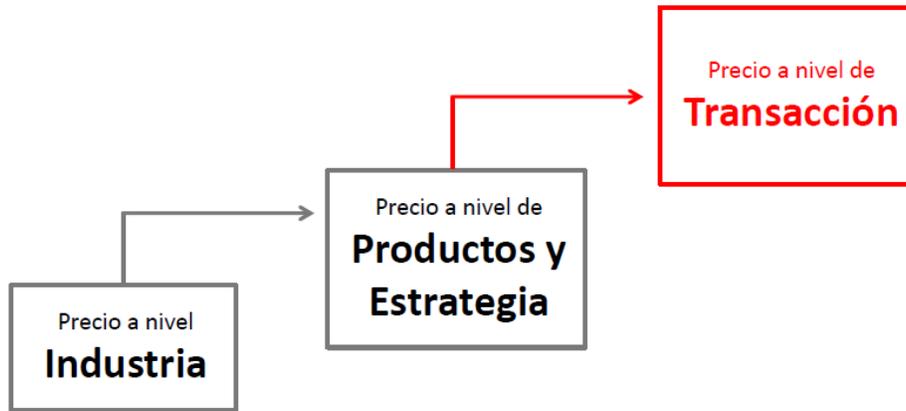
## **Precio VS Valor**

La Percepción de Valor (o Utilidad) es la evaluación de “todo lo que obtienes por todo lo que entregas” a cambio.



El Pricing se basa en la definición de una completa estructura de tarifas. Tarifas y niveles de precios que se ajustan a cada segmento

El precio es uno de los factores más fundamentales de rentabilidad

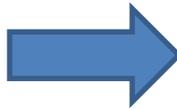


### Tipos de fijación de precios:

1. Precios basados en el Costo
2. Precios basados en la Competencia
3. Precios basados en la Demanda

### Evolución del pricing

Tarifas fijas  
Tarifa «Rack»  
Muchas tarifas (sin restricciones)  
Precios basados en el producto



Tarifas dinámicas  
BAR (Best Available Rate)  
Tarifas descontadas con restricciones  
Precios basados en el valor y el posicionamiento

### Tarifas Dinámicas

Permiten ofrecer diferentes precios a los clientes en momentos diferentes con Transparencia

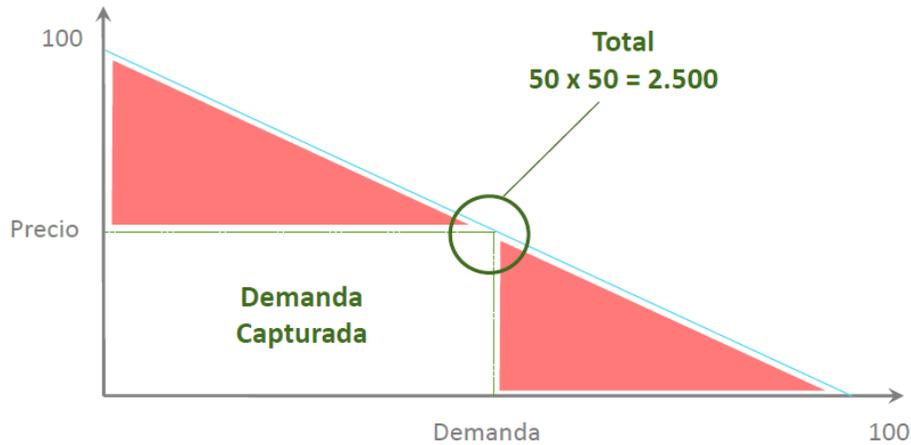
#### Ventajas

- Mayores rentabilidades
- Ajuste fácil y rápido de precios respecto de cambios en la demanda
- Se puede entregar precios similares a los clientes

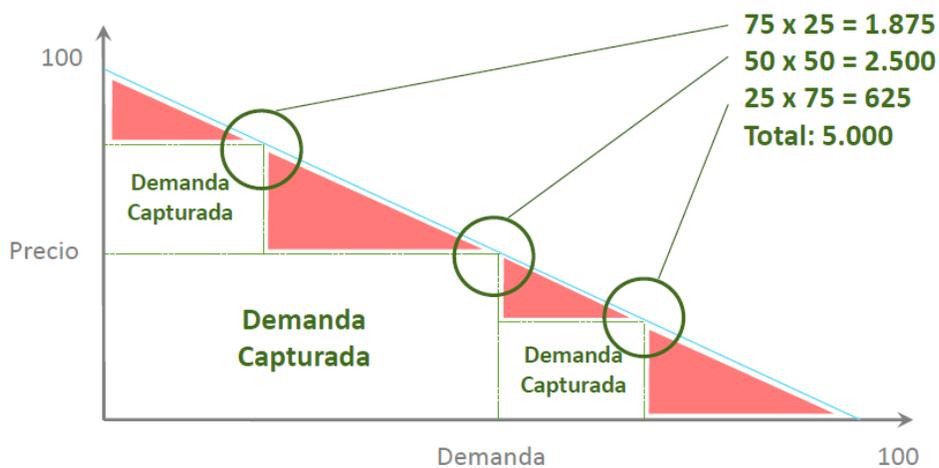
#### Dificultades

- Posible confusión del cliente respecto del verdadero valor del producto
- Difícil para manejar el presupuesto para algunos clientes
- Complejidades internas de sistemas
- Complejidades de operación requieren procesos estructurados y consistencia

➤ Nivel de precios



➤ Múltiples niveles de precios



**Estructura tarifaria**

Best Available Rate:

También conocida como “Best Rate Guarantee” or “Best Flexible Rate” Es la tarifa recomendada para el negocio no calificado -> Segmento no específico.

Su definición y optimización está basada en la probabilidad de reservar a un huésped Requiere el balance correcto entre demanda y precio

Tarifas “Calificadas”

Tarifas pueden o no estar relacionadas de alguna manera a la tarifa

BAR

- Paquetes
- Tarifas de descuento
- Tarifas negociadas



## Elasticidad de Precio varía según horizonte de compra

Consumidores se plantean decisiones de compra con respecto al precio, no solo en el periodo actual sino en periodos pasados o futuros

### c) PRONÓSTICOS Y GESTIÓN DEL INVENTARIO

#### Pronósticos

Es predecir la demanda basándose en métodos cuantitativos y una combinación de experiencia, lógica, e intuición para complementar el análisis cuantitativo.

¿Por qué utilizamos pronósticos en Revenue Management?

Al tener una expectativa de mayor certidumbre podemos determinar cuántas habitaciones vender a qué precio para maximizar mis ingresos

Necesitamos ajustar la demanda a nuestra capacidad

Ejemplo:

Me ofrecen comprar todas las habitaciones que quiera, pero a un precio menor...

- Si vendo poco y me quedo con habitaciones vacías, perderé ingreso
- Si vendo mucho y dejo fuera reservas más valiosas, perderé ingreso

¿Qué hacer?

Un pronóstico ayuda a determinar cuántas habitaciones debo vender a cada tarifa para maximizar mis ingresos

De una u otra forma, esto sucede todos los días. Conocer el futuro significa mayores ingresos

Los pronósticos son esenciales en el RM

Necesitamos conocer la demanda de cada noche en el futuro

- El pronóstico nos permite ver la demanda esperada que aún no se materializa
- Permite tomar decisiones de disponibilidad (de tarifas) a tiempo
  - Anticipar la demanda con precisión permite tomar decisiones con mayor certeza
  - Un pronóstico no es una proyección de ventas
    - Tiene un detalle de reservas esperadas para cada día
      - Se debe reconstruir diariamente
    - Se basan en modelos matemáticos

### Naturaleza de los pronósticos

- Los patrones anteriores se repiten, son la base de referencia.
- Los sucesos actuales sirven para anticipar el futuro.
- Los pronósticos rara vez son perfectos. No espere que las previsiones sean exactamente iguales a los datos reales.
- La ciencia y el arte de pronosticar buscan minimizar, pero no eliminar los errores de los pronósticos. Errores de predicción significan la diferencia entre los valores reales y pronosticados.
- Los pronósticos sobre un periodo más cercano tienden a ser más precisos.

### Requerimientos de un buen pronóstico

- Buenos datos
  - Reservas correctamente ingresadas en el sistema
    - Fecha de reserva
    - Fecha de ingreso (check in)
    - Fecha de salida (check out)
    - Segmento
    - Tarifa pagada: nombre
    - Tarifa pagada: monto pagado
    - Cantidad de habitaciones
    - Canal de comercialización
    - Tipo de habitación
- Estado de la reserva: confirmada, cancelada (anulada), Check In, Check Out, No Show
- Se actualiza permanentemente
- Se tienen que identificar las anomalías o imprevistos
  - Eventos especiales a futuro
  - Eventos anómalos presentes y a futuro

### Factores que afectan un pronóstico

#### Internos: Factores humanos

- Cambios estrategia
- Cambios en el producto
- Acciones de mercadeo o ventas

#### Externos: Factores mercado

- Cambios macroeconómicos
- Acciones de la industria o la competencia
- Situaciones económicas

Gestión del inventario: Tácticas de Revenue Management

Es la práctica de maximizar la rentabilidad, gestionando la demanda. Se concentra en la venta de habitaciones mediante la estrategia de precios y control de inventario durante el proceso de reservas.

Si conocemos con  
**mayor certeza la  
demanda**  
podemos tomar  
**mejores  
decisiones**

**Gestión del inventario: Grupos y negociaciones especiales**

La evaluación de desplazamiento es una herramienta de gestión de ingresos, centrándose específicamente en la información disponible para determinar si tomar grupo (u otro negocio) es la decisión correcta.

**Administrando la demanda**

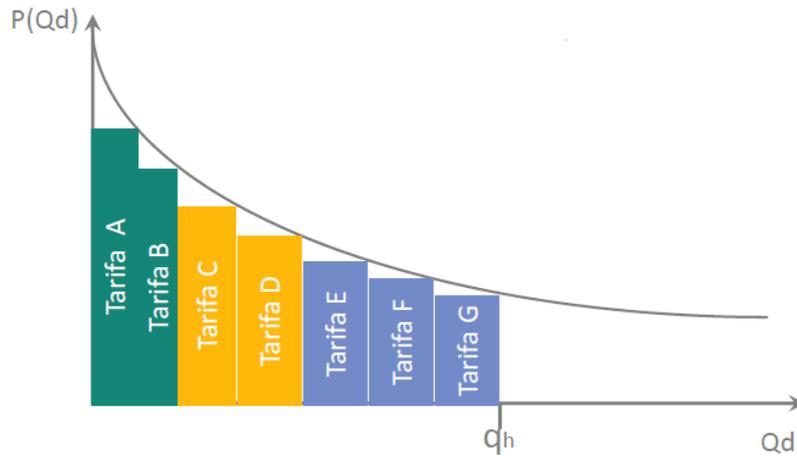
- Con el pronóstico, identificar con anticipación lo esperado para cada noche
  - ➔ noches de alta demanda “HOT”
    - Administrar precios, aumentar los ingresos, y lograr tarifas medias superiores
      - Mantener inventario disponible para la demanda de mayor valor
    - Hasta el último día
  - ➔ noches de baja demanda “COLD”
    - Intentar alcanzar la mayor ocupación que nos convenga
    - tácticas de promociones (no necesariamente precios bajos) para segmentos específicos
- barreras de segmentación
  - ➔ Construir los ingresos de cada día en el futuro
    - Al principio tarifas promocionales, grupos, turismo, etc. para luego ir tomando las tarifas corporativas y de negocios de los últimos días
    - Recorrer la curva de reservas
      - Cuando tenemos mayores certezas, tomamos mejores decisiones

### ¿Cómo es la demanda de los hoteles?

Las personas tienen diferentes disposiciones a pagar. Eligen de acuerdo con eso

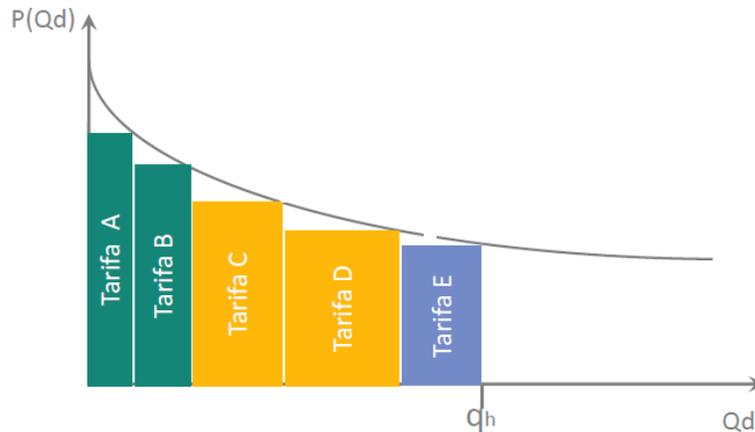
- Diferentes motivaciones.
- Diferentes Intereses

Si conocemos con mayor certeza la demanda podemos tomar mejores decisiones

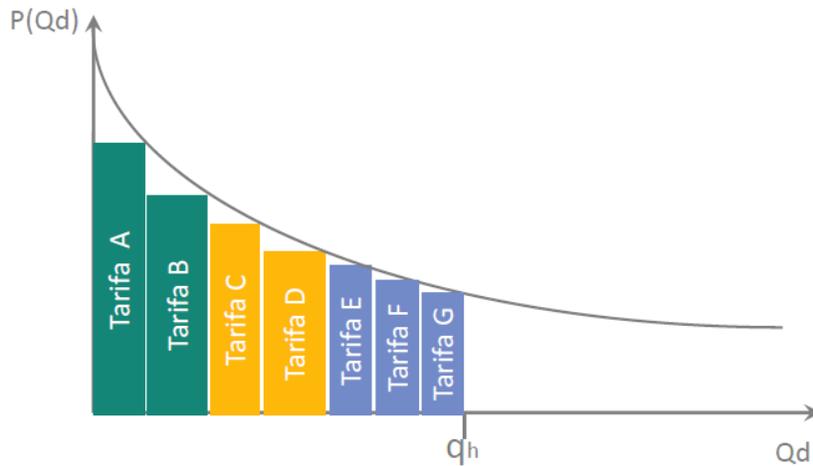


Decisiones para lograr el mayor valor de la demanda

- Noches HOT: Restringir tarifas de menor valor



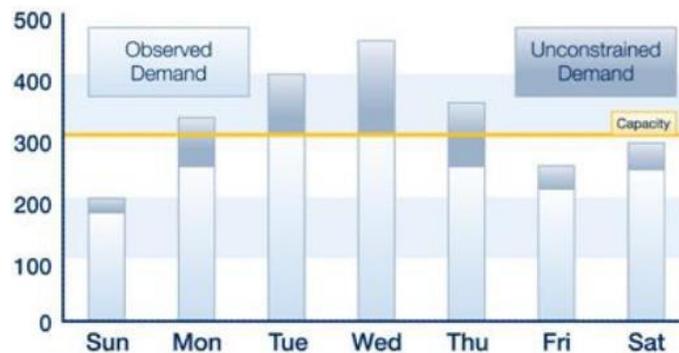
- Noches COLD: Buscar oportunidades



¿Y las longitudes de estadía?

Las noches contiguas a noches de alta demanda son problemáticas.

Existen grandes oportunidades de ganancia al administrar correctamente las longitudes de estadía.



### Tomando decisiones de disponibilidad de tarifas y precios

Debemos considerar:

- Pronóstico del día en cuestión y de los días cercanos
- Eventos especiales
- Negocios especiales tentativos - definitivos
- Situación competitiva
  - Posicionamiento
    - Precios
    - Reputación
- Situación de la plaza
- Estructura de tarifas
- Disponibilidad por tipos de habitaciones

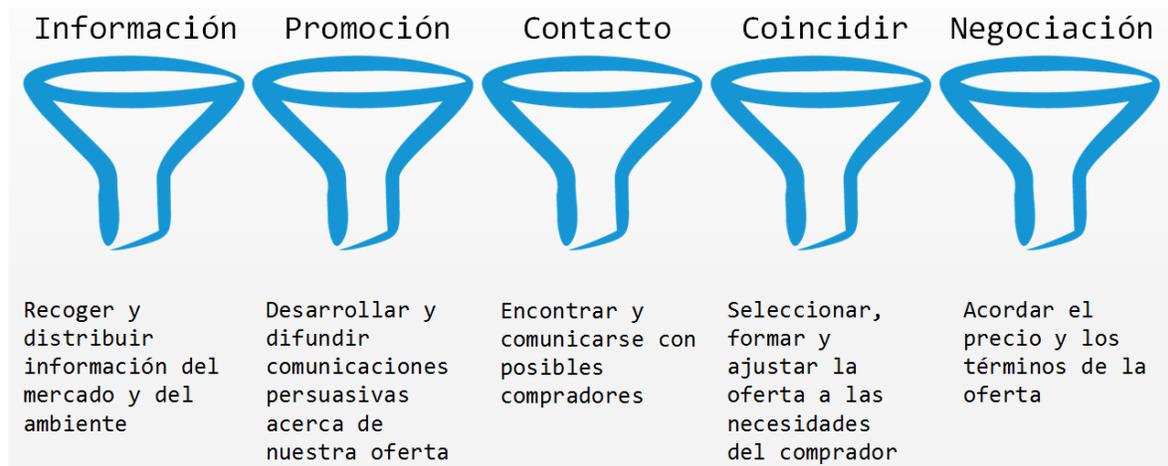
d) DISTRIBUCIÓN Y SISTEMAS E-COMMERCE

Existen múltiples canales de comercialización, y la venta a través de Internet crece cada día más, entregando herramientas que ayudan a los hoteles a llegar a obtener mayores ingresos. Los canales de comercialización alcanzan el producto al cliente, como tal proporcionan exposición a clientes diversos, algunos de difícil acceso.

Distribución



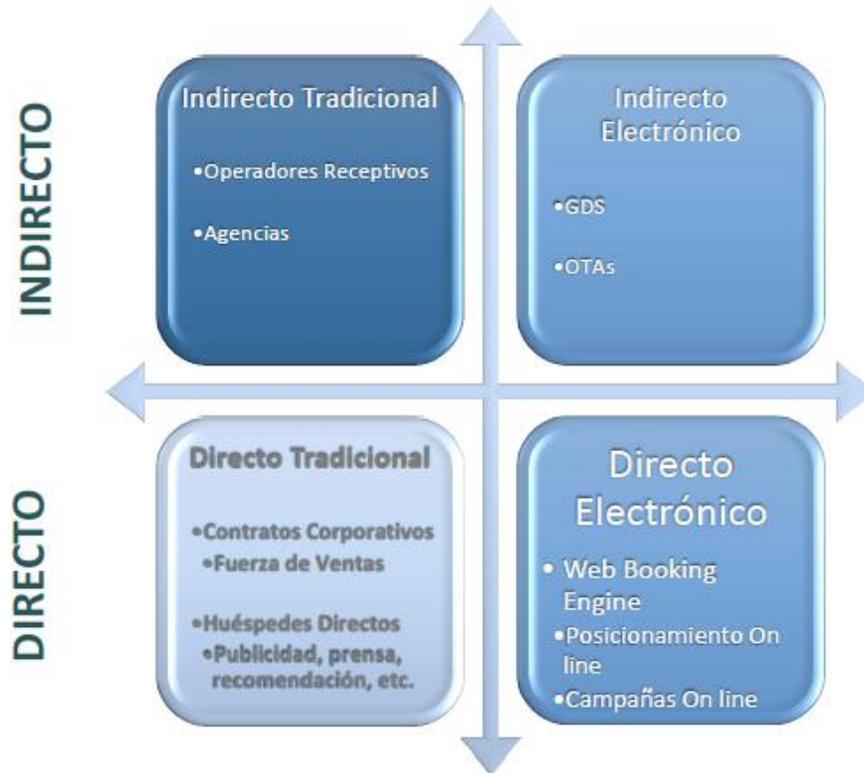
**Funciones de los canales**



Gestión de canales – Distribuciones



Canales de comercialización



## Buenas Prácticas en Reservas Directas del hotel

- Monitorear las llamadas de los agentes de reservas
  - Tiempo de Respuesta y Espera
  - Llamadas perdidas y abandonadas
  - ¿Cuánto se tarda en convertir una reserva?
  - Tasa de conversión por persona
  - Capacidades de venta
- Conocimiento de las alternativas
- Conocimiento de los sistemas de reservaciones

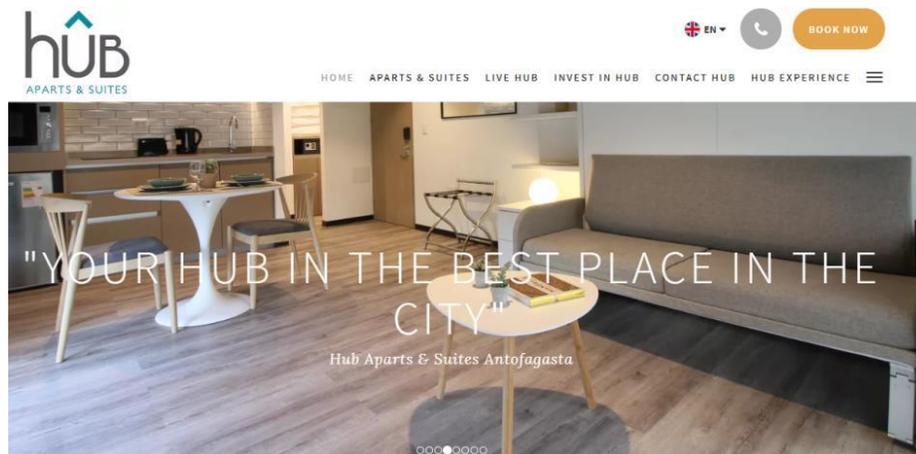
## Procedimiento

- Reservas No Show
- Salidas anticipadas
- Toma de Reservas
- Políticas de prepago, modificación, entre otros

## PÁGINA WEB DEL HOTEL

### Características Positivas

- Funcionalidad y desempeño de sitios internacionales, p.ej. diseño superior, rápido, adaptable
- Completar la reserva en tiempo real
- Disponibilidad de información, p.ej. Mapa y ruta, información del destino, tour virtuales y conversores de moneda
- Incentivar a los clientes a usar el canal al publicar tarifas rebajadas en internet y garantías de precios (BAR)
- Disponibilidad del canal: 24/7-365



### Características Frustrantes

- Hoteles no entregando las mejores tarifas, otros sitios con menores precios
- Algunos hoteles no ofrecen reservas en línea
- Las diferencias entre las opciones de habitaciones y tarifas no se muestran claramente y falta información acerca de impuestos, y lo que incluyen y excluyen
- Caída de sistema o procesamiento lento
- Enviar información de Tarjeta de Crédito antes de confirmar disponibilidad y tarifas
- Tarifas entregadas sólo en Dólares u otra moneda

### **GDS**

#### Primer E-commerce de la historia

- 50+ millones de reservas anuales
- 90% de las agencias de viajes aún usan GDSs
- Mayor ADR
- Alta inversión para hoteles independientes



### **OTA'S: AGENCIAS DE VIAJE ONLINE**

#### Definiciones Base

- Mercados objetivo:
  - **B2C:** Business to Consumer: OTA's para consumidores en Internet
    - Booking.com, Expedia.com, Hotels.com, Despegar.com, Atrapalo.com, etc.
  - **B2B:** Business to Business: OTA's para agencias
    - HotelBeds, Tourico, Abreu, Hotusa, HotelDO, etc.
- Modelos de cobro:
  - **Commission Model:** Comisión de 14 a 25% y más
  - **Merchant Model:** OTA aplica mark-up sobre tarifa neta
  - **Allotment:** Cantidad de habitaciones a disposición de la OTA para su venta
  - **Paridad tarifaria:** Mantener el mismo precio en todas las OTAs y sitios web
    - **Channel Managers:** Softwares que permiten administrar precios y disponibilidades en varias OTAs simultáneamente

- Posicionamiento: El lugar que ocupa el hotel en una búsqueda genérica
- Programas de hoteles preferentes y de fidelización: Incentivos adicionales a la OTA a cambio de mayor posicionamiento. Fidelización del cliente a la OTA y no al hotel
- Programas de Fidelización
  - Genius de Booking.com
  - Members de Expedia
- Campañas de Marketing: Descuentos de invierno, 72 horas, Opacos, CyberDay, etc.
  - Planificar y controlar: Establecer Black Outs, inventario disponible, niveles de precios, etc.



### Ventajas

- Exposición en línea del hotel en múltiples mercados
- Nuevos clientes
- Posibilidad de nichos
- Venta de tarifas públicas
- Control de inventario y precios

### Consideraciones

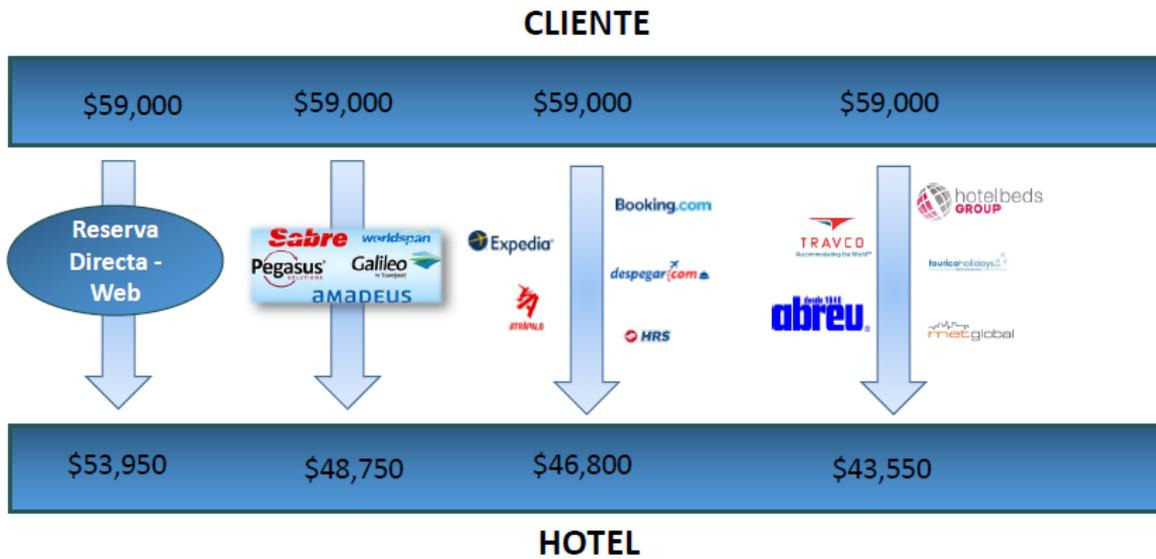
- Las OTAs han logrado imponer sus términos
  - Altos márgenes
  - Paridad tarifaria
  - Paridad de producto: exigir disponibilidad
- Se han apropiado del cliente
  - Alto margen les permite invertir fuertemente en publicidad
- Han pasado a definir los términos del negocio
  - Dirigen la venta mediante el posicionamiento en sus sitios
- Modelo de negocios basado en la competencia en precios

### Recomendaciones

- Cuidado con “Last Minute”
  - Síndrome de desesperación
- Nuevos clientes
  - Estrategias pensadas en diferentes segmentos
- Inventario a la venta
  - Oportunidad de venta
- Implementación correcta de Estructura tarifaria
  - La OTA se adapta a mi Estructura y Estrategia tarifaria. No al revés

ELVOLINE.com	Superior + Breakfast Desayuno gratis	\$53.304 >
agoda	Standard Queen Room Desayuno gratis	\$57.697 >
ELVOLINE.com	Twin/Double room - Superior Desayuno gratis	\$61.798 >
HotelsClick	Habitación Superior Desayuno gratis	\$61.843 >
lol.travel	Superior + Breakfast Desayuno gratis	\$61.974 >
DESTINIA	Habitación Superior Cama King Desayuno gratis	\$62.273 >
agoda	Superior Queen Room Desayuno gratis	\$63.246 >
ELVOLINE.com	JUNIOR SUITE CAPACITY 2 - BED AND BREAKFAST Desayuno no incluido	\$64.158 >
ELVOLINE.com	Double With Double Bed Desayuno gratis	\$64.289 >
ELVOLINE.com	Junior Suite Capacity 2 Desayuno gratis	\$64.289 >
AMOMA.com	Doble o Gemelas Superior Desayuno gratis	\$64.925 >
ELVOLINE.com	Junior Suite + Breakfast Desayuno gratis	\$67.516 >
despegar.com	Habitación Doble Estándar con Vista a la Calle Desayuno gratis	\$67.983 >
despegar.com	Habitación Doble Estándar con Vista a la Calle Desayuno gratis - Paga en el hotel	\$67.983 >
Booking.com	Habitación Estándar con cama grande - ¡Reserva ahora y paga después! - Desayuno incluido... Desayuno gratis - Paga en el hotel	\$68.658 >
Hotels.com	Habitación Estándar (Desayuno gratis, Aparcamiento gratis, Wifi gratis) Desayuno gratis - Paga en el hotel	\$68.988 >

Efecto en los ingresos netos de canales



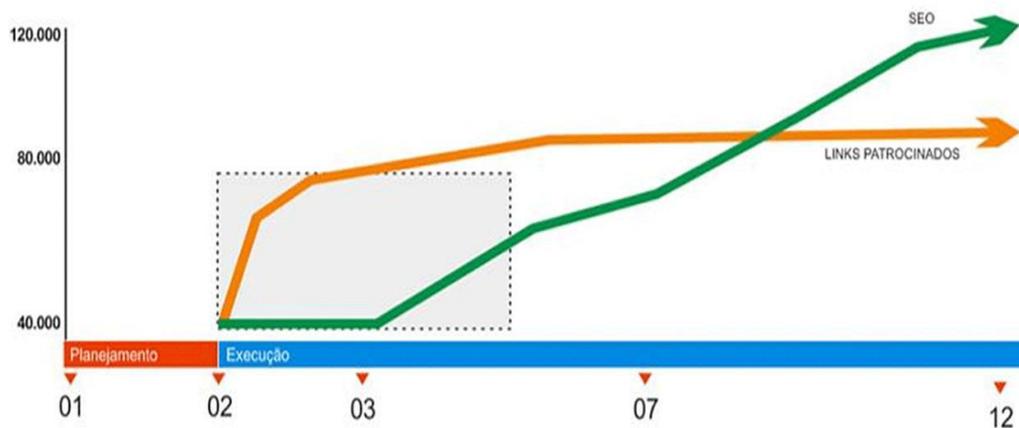
## VENTA ELECTRÓNICA DIRECTA

### Acciones de Marketing Digital

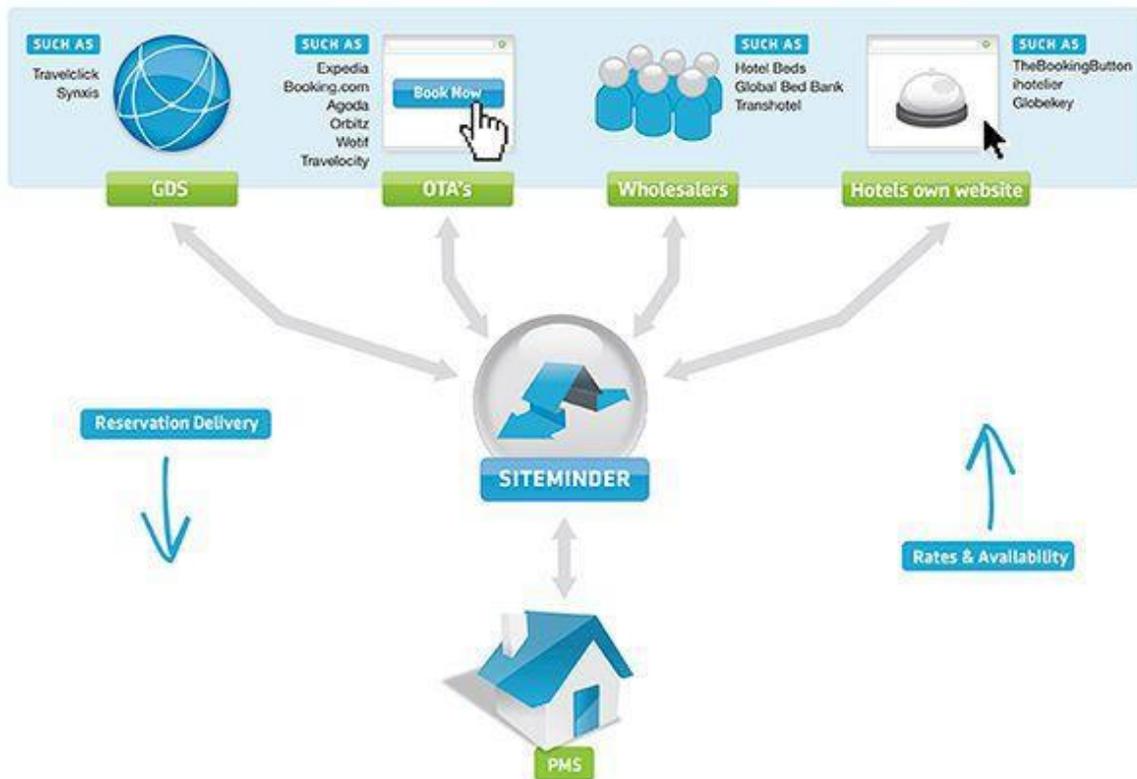
- E-Mail Marketing
- Search Marketing
  - SEM: Search Engine Marketing
- Sponsored links
  - Adwords
  - Adsense (Red Display)
- SEO: Search Engine Optimization
- Redes Sociales
- Landing Pages Promocionales



### Search Marketing – Estrategia Combinada



Sistemas utilizados



PMS

Lleva todas las transacciones, inventarios, las tarifas y reservas y cuentas. Desde este sistema se obtienen los datos transaccionales del hotel para luego hacer análisis y pronósticos. Son ventajas que tengan un buen módulo de tarifas, módulo de grupos, facilidades para la gestión de inventarios y aplicación de restricciones y reportes adecuados para facilitar un correcto proceso de Revenue Management.

Motor de reservas web

Permiten vender en el propio sitio web. Debe manejar inventario y disponibilidad tarifaria en tiempo real lo que permite efectuar reservas inmediatas sin la necesidad de confirmar posteriormente. Debe permitir personalizar nuestro inventario y realizar estrategias enfocadas en potenciar la venta directa a través del sitio web del hotel.

Channel Manager

Facilita el manejo de distintos canales electrónicos, permitiendo cargar y actualizar en simultáneo tarifas, precios, inventario, barreras de segmentación a distintos canales como OTAs, Motor de Reservas, GDS, PMS, CRS. Contratar un Channel Manager permite tener una correcta exposición en más canales, eficiencia en manejo de inventario al tener que actualizar en un solo lugar, facilita la paridad tarifaria y reduce el riesgo de sobreventa.

### Rate Shopper

Permite ver los precios de los competidores y del propio hotel publicados en internet en un rango de fechas determinado, y así monitorear de manera rápida el comportamiento de los competidores. Es posible obtener informes de paridad tarifaria del hotel, Ranking de las principales OTAs y Ranking de Tripadvisor. Existen Rate Shoppers que cuentan con integración a STR Global, pudiendo efectuar también comparación con datos del mercado según los resultados reportados por el Set Competitivo.

### RMS

Sistema de Revenue Management, es un sistema informático que automatiza tareas específicas del proceso de Revenue Management, extrayendo datos desde el PMS, y otras fuentes, y así pronosticando la demanda para cada tipo de segmento, tarifa, canal y longitud de estadía, para luego optimizar cada noche y en su conjunto, y cargando las decisiones al sistema PMS y a todos los canales. Logran una exactitud imposible de lograr manualmente ya que incorporan cálculos complejos y distribuciones de probabilidades, y así ahorran tiempo, aumentan el desempeño y disminuyen la necesidad de las suposiciones y conjeturas.

## 5. HSU – HOSPITALITY & SERVICE UNIVERSITY



HSU - Hospitality & Service University es una organización con más de 20 años de experiencia en el rubro de la Educación en Hospitalidad y Servicio a las personas, que busca apoyar a sus clientes en construir culturas de servicio del más alto nivel, con el fin de generar ventajas competitivas claramente diferenciadoras y fácilmente reconocibles por el mercado.

### OBJETIVO

Apoyar a las personas y organizaciones a vivir, convivir y crecer de una manera sustentable. Que cada persona encuentre su potencial infinito en el Arte del Servir. Facilitar a que la organización sea un espacio de crecimiento y apoyo.

Una organización con espíritu de comunidad basada en la confianza es más fuerte y más ágil. La diferenciación real la hacen las personas. La colaboración es el gran motor del entusiasmo y de la eficiencia. La alegría de servir. Dar sentido al trabajo y la vida.

### HSU EDUCA

En un Mundo que privilegia la Calidad de los Servicios, HSU Hospitality & Service University es la Clave para el Éxito. HSU – Educación tiene por objetivo capacitar y formar a las personas que se desempeñan en el sector servicio (en Hoteles, Grandes Tiendas, Restaurantes, Supermercados, Bancos, Clínicas y Hospitales, Instituciones de Servicio Público y similares) en todos sus niveles, formando Especialistas en Atención de Público, Supervisores Certificados y Ejecutivos de nivel superior.

Su educación está basada en Módulos de Formación con enfoque en Competencias Laborales (conocimientos, habilidades y actitudes) y en el modelo de Certificación Profesional que reconoce la experiencia, conocimientos y competencias adquiridas durante la vida laboral

## SUPERVISIÓN

Ser un supervisor efectivo y un líder facilitador, que inspira respeto, credibilidad y admiración del resto del staff. Aprender en su propio lugar de trabajo, a su propio ritmo, en forma fácil y entretenida.

### INTRODUCCIÓN

Trabajar atendiendo público es como trabajar en el cine o el teatro.

Así como allí es importante la escenografía, el set, la iluminación y por supuesto los actores para crear las escenas planeadas, también en un banco, supermercado, hotel, restaurante o tienda lo es el Soporte Físico, es decir el local, la ambientación, los muebles, las luces, la música, etc., pues éste tiene una doble función y muchas veces un verdadero dilema entre su rol de vitrina o escenografía (medio de comunicación con el cliente) y su rol de herramienta de trabajo (eficacia y eficiencia operacional).

El Soporte Físico es el escenario en el que serán puestos los actores (el personal de la tienda, banco, hotel, restaurante, etc.), y su objetivo es facilitar la interacción entre el Personal en Contacto y el cliente, y favorecer y motivar las actitudes y comportamientos que condicionan un buen servicio.

Así como en el cine, los actores saben en qué película están trabajando, tienen un guion y saben cómo deben interpretarlo, así también es importante que los trabajadores sepan qué clase de experiencias deben fabricar para sus clientes, en caso contrario podríamos encontrar personajes con los roles confundidos y obtener escenas y experiencias no deseadas.

Así como en el cine o en el teatro los actores desempeñan el Rol para el cual han sido contratados, así también cada uno de los empleados realiza un papel determinado en las diversas escenas que se desarrollan en el negocio. En realidad, todas las personas realizamos diversos Roles o papeles diariamente y a lo largo de nuestras vidas, así por ejemplo, una persona puede hacer en un día el Rol de marido, de padre, de trabajador, de amigo, de jefe, de alumno, etc., y no tenemos problemas para cambiar de papel cuando la escena es distinta - nadie llega a casa y comienza a pensar “qué papel me corresponde ahora” - simplemente hace su Rol de papá o marido según la situación. Sin embargo, cada Rol tiene una forma de realizarse, así por ejemplo el Rol de alumno podemos ver que puede realizarse como alumno flojo, alumno aplicado, alumno desinteresado, etc. y la verdad es que las notas, es decir los resultados que obtendrá están en directa relación con la forma en que se desempeña el Rol (un alumno flojo obtendrá las notas más bajas, en cambio un alumno aplicado obtendrá las notas altas).

En un restaurante, por ejemplo, encontraremos que, en el Rol de trabajador, los empleados realizan diferentes papeles: Rol de Maitre, Rol de Garzón, Rol de Barman, y junto a ellos el Rol de Supervisor, etc., y cada uno de estos roles tienen diversas formas de desempeño, de interpretarse, de ponerse en escena, obteniendo también diversos resultados.

En el cine, los actores aprenden e interpretan un guion; en el trabajo los empleados aprenden y siguen procedimientos, que también deben ser interpretados y para los cuales es necesario una cierta actitud. En el cine las escenas se ensayan y repiten hasta que resultan como fueron planeadas; en el trabajo del restaurante, es decir en la fabricación del servicio, de la experiencia del cliente, cada escena se realiza en contacto con el cliente, es como transmitir en directo, cualquier error o falla en la producción del servicio es detectada inmediatamente por el cliente. Finalmente, así como en toda película y obra de teatro, un elemento clave es el director, también en el supermercado, tienda, hotel, restaurante este papel es de vital importancia. Él es quien determina el ritmo de las escenas y, en definitiva

el ritmo de la prestación de servicio, él verifica que toda la escenografía esté a punto, y que los actores tengan el vestuario correcto y el estilo adecuado. Una sobre dirección o dirección recargada (exceso de supervisión, por ejemplo) no es bueno, los actores pierden iniciativa y creatividad y, por el contrario, poca dirección (falta de supervisión) hace que los actores se sientan abandonados, sin apoyo, sin respaldo.

Esta última situación suele darse cuando en un negocio, a la hora de mayor público, el personal queda solo frente a los clientes, mientras los jefes y supervisores están tomando su colación o realizando algún trabajo de oficina. Así como en el cine el director siempre está mientras se produce la escena, así también en su negocio el Supervisor, siempre debe estar dirigiendo a su equipo en la fabricación de la experiencia de servicio, su talento no está en controlar, sino en facilitar, en guiar a los actores para sacar todo su potencial, asegurando la fabricación de experiencias legendarias para sus clientes y convirtiendo a sus colaboradores en mejores profesionales y en mejores personas.

#### VISIÓN GLOBAL

Supervisar significa guiar, liderar y controlar. Una buena definición de lo que un supervisor hace es la siguiente:

- Ofrece apoyo para lograr metas diarias
- Da guía en momentos difíciles
- Controla y Facilita el trabajo del personal, para asegurarse que se logran los requerimientos planteados por la organización.

Supervisar, sin embargo, no significa estar encima del personal continuamente. Los buenos supervisores saben hasta qué punto llegar para no sobre supervisar y para que no haya una falta de ésta.

Si usted es nuevo como supervisor, quizás se ha preguntado si, ¿“Tomé la decisión correcta cuando le pedí a Jorge que hiciera ese proyecto especial?” “¿Cómo reaccionará mi personal antes sus nuevas asignaturas de trabajo?”

#### LA IMPORTANCIA DE LA SUPERVISIÓN

Como supervisor usted ocupa muchos roles ante la organización. Usted representa la administración, y ante ésta usted representa a los empleados, y también ante otros supervisores, usted representa un estilo, una forma de supervisar y hacer las cosas.

También debe hacerse responsable de las demandas hechas fuera de la propiedad, como agencias gubernamentales, clientes y a veces sindicatos.

Es entendible que los supervisores nuevos (y no tan nuevos) se sientan presionados en muchas direcciones y a veces se sientan frustrados.

- Gerencia
- Estado
- Proveedores
- Mandos medios
- Sindicatos
- Demanda de la industria
- Empleados

Es importante recordarle lo esencial que es usted para la empresa, pues usted representa el punto de unión entre la gente que hace el trabajo operacional y la gente que fija las metas de la organización, sin usted el trabajo no se haría, y no se lograrían directamente las metas.

#### RESPONSABILIDAD DE LA SUPERVISIÓN

Antes de ser promovido a supervisor, usted aprendió a hacer un trabajo específico. Como supervisor, usted deberá “aprender” acerca de la gente, para poder así cumplir con su trabajo. Al aprender sobre la gente es importante entender sus responsabilidades hacia ellos.

Los supervisores tienen responsabilidades hacia muchos grupos de gente, incluyendo jefes, personal, otros supervisores y clientes.

## Ejercicios de responsabilidades de Supervisión

Aquí hay algunas de las responsabilidades que los supervisores tienen hacia sus jefes, personal, otros supervisores y clientes.

### Jefes

1. Alcanzando niveles de calidad.
2. Operando dentro de los límites de los presupuestos.
3. Manteniendo estándares.
4. Escribir informes a tiempo.

### Personal

1. Proveyendo un lugar de trabajo seguro.
2. Representando las preocupaciones sus colaboradores a la administración.
3. Ser consistente y justo con respecto a todas las decisiones que afecten sus colaboradores.
4. Dar oportunidades para ayudar a que los buenos trabajadores salgan adelante

### Supervisores

1. Aportar con los beneficios de su experiencia.
2. Ayudar a coordinar los esfuerzos entre los departamentos

### Clientes

1. Entregar una experiencia placentera.
2. Entregando buenos productos/servicios.

### DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Los supervisores también son responsables que la organización alcance los objetivos y su misión. Una declaración de la misión explica el “porqué” la empresa existe.

- ¿Por qué existe nuestra empresa? Eso es, ¿cuáles son nuestros objetivos?
  - ¿Qué deberá hacer nuestra empresa para alcanzar esos objetivos?
  - ¿Cuál cree usted que es la participación justa en que su departamento deberá ayudar a que la propiedad alcance sus objetivos?
- 
- Aprender acerca de las personas en vez de trabajos específicos, es una nueva responsabilidad de los supervisores.
  - Los supervisores tienen responsabilidades hacia sus jefes, personal, otros supervisores y los clientes.
  - Los empleados de todos los niveles dependen de mí para hacer el trabajo.
  - Yo soy responsable en ayudar a que mi organización alcance sus objetivos.

A modo de ejemplo:

EN EL HOTEL TITANIC ...

José ha estado supervisando personal de caja durante 2 años y ahora ha sido promovido a una posición dentro de la administración media. Escuchemos mientras le cuenta a Pedro, reemplazante, acerca de sus experiencias.

“Nunca pensé que lo diría, pero voy a extrañar este trabajo. En un comienzo sentí vergüenza al ser promovido ya que había más gente que también estaba postulando. Traté de ser amigable con todos para disminuir la tensión, como resultado, algunos cajeros comenzaron a desestimar las reglas”.

“Luego decidí ser fuerte, dar órdenes y disciplinar a la gente, hacerles saber que no podían caminar sobre mí. La solución fue simple, sólo tuve que aprender a ser firme y jugar justo. Pero es más fácil decirlo que hacerlo. Debes estar seguro de tus habilidades”.

“También sentí mucha presión de parte de mi jefe y los clientes. La primera vez que entrené a un empleado de caja, no fui lo suficientemente claro acerca de nuestras normas de caja. Esa caja y todos los que esperaban en la cola, reclamaron. Fue espantoso dar una explicación a todos esos clientes -sin mencionar explicarle a mi jefe lo que había ocurrido”.

“Finalmente acepté el hecho que no soy perfecto, y por supuesto mejoré mi trabajo con el tiempo. Siento que mi personal y yo, realmente aprendimos a trabajar como un equipo. Aprendí a sentirme orgulloso de mis colaboradores y de sentir orgullo de lo bien que hacían su trabajo. Como supervisor, todas las felicitaciones que logra tu personal, es una felicitación para ti también”.

RECOMENDACIONES PARA SUPERVISORES NUEVOS

- No espere saber de inmediato todas las respuestas. Aprenda de otros Supervisores y de sus colaboradores. Pídales su opinión y consejo.
- No deje que su inseguridad interfiera en su trabajo. Empezar un nuevo trabajo es una experiencia que asusta, pero recuerde que hubo alguien que pensó que usted es lo suficientemente bueno como para ser supervisor.
- No cometa los mismos errores que la persona a quien usted está reemplazando. Esté al tanto de sus debilidades.
- Tenga sentido del humor hacia otros y usted mismo, relajará a los demás.
- Nunca se avergüence de hacer preguntas.

## FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

Los administradores expertos, han escrito miles de libros acerca de lo que es administración, incluyendo la supervisión - quizás sea de más ayuda pensar “qué hace” la administración- a leerse todos estos libros.

Los administradores realizan 4 actividades o funciones claves. La responsabilidad básica para estas funciones comienza en la administración superior y se mueve hacia los niveles de administración menores. Estas son:

1. PLANEAR - Usted planea objetivos y decide cómo alcanzarlos.
2. ORGANIZAR - Usted lleva a cabo las decisiones de la administración cerca de cómo el trabajo y las responsabilidades serán divididas dentro del departamento.
3. LIDERAR - Usted estimula y guía a sus colaboradores para que puedan alcanzar las metas del departamento y la organización.
4. CONTROLAR - Usted se asegura que los planes de la empresa sean llevados a cabo.

Separamos estas funciones para hablar acerca de ellas, pero en la práctica están interrelacionadas. Al decir esto queremos decir que estas funciones dependen la una de la otra y ocurren simultáneamente. En realidad, están tan interrelacionados que muchas veces usted hará 2 y 3 al mismo tiempo.

### 1. PLANEAR

Planear es decidir cómo conseguirá sus objetivos. Algunas de las cosas que usted hará al planear son: asistir en el desarrollo de los objetivos, elegir maneras de alcanzar los objetivos y, decidir cómo usar los recursos disponibles, a partir de los trabajadores, equipamiento o tiempo.

Como supervisor sus actividades diarias necesitan estar planeadas. Por ejemplo, usted deberá escribir los horarios de sus colaboradores. Deberá producir planes para eventos especiales, nuevos programas de entrenamiento y otras actividades.

Para ayudar en las actividades de planeamiento:

- Asignar tiempo a la tarea de planear
- Juntar toda la información necesaria
- Dejar que los colaboradores ayuden a planear
- Hacer un plan flexible
- Usar sabiamente a los empleados, equipamiento y recursos de tiempo.
- Evaluar el plan
- Completar el plan a tiempo

## 2. ORGANIZAR

Organizar es llevar a cabo las decisiones de la administración acerca de cómo serán divididas las responsabilidades y el trabajo. Esto significa potenciar a sus colaboradores y sus otros recursos. Esto incluye dividir las responsabilidades de trabajo y asignarla a los trabajadores. Organizar incluye darles a los empleados el entrenamiento que necesitan para cumplir bien con su trabajo. Parte de organizar es ayudar a que su personal entienda cómo su trabajo afecta el desempeño y el éxito de otros departamentos.

Para ayudar en las actividades de organización

- Considerar las cualidades personales de un empleado cuando se asignen responsabilidades de trabajo.
- Entrenar a empleados que necesiten mejorar sus habilidades.
- Decir a mis colaboradores que su trabajo afecta a otros departamentos.
- Mostrar a mis colaboradores como pueden trabajar con otros departamentos para cumplir con el trabajo.
- Coordinar efectivamente los recursos.
- Probar a los postulantes con entrevistas, pruebas y listas de referencias.

## 3. LIDERAR

Liderar es dirigir y motivar a los miembros de su equipo de trabajo para que logren metas personales, del departamento y de la organización. Liderar involucra inspeccionar, motivar, evaluar y disciplinar a los colaboradores. Esta es la función de administración más “centrada en las personas”.

Para ayudar en actividades de liderazgo

- Diciéndole a los colaboradores lo que se espera de ellos.
- Mostrando una actitud positiva
- Felicitando a los colaboradores por su buen trabajo.
- Buscando sugerencias de los empleados.
- Dando las gracias y premiando a los empleados que trabajan bien.
- Dando un buen ejemplo a través del comportamiento.
- Mostrando verdadero interés en las preguntas y problemas de los colaboradores.
- Respaldando a los colaboradores cuando tengan problemas.

## 4. CONTROLAR

Controlar es asegurarse que los planes sean llevados a cabo correctamente. Controlar se basa en estos cinco pasos:

1. Usted repasa las normas para su departamento, asignadas por la administración.
2. Usted reúne la información acerca de la ejecución actual de éstas en su departamento.
3. Usted compara la ejecución actual con las normas.

4. Usted determina acciones para corregir desviaciones cuando las normas no son alcanzadas según lo establecido.
5. Usted decide si las acciones para corregir funcionaron o no.

Para ayudar en las tareas de control

- Ayudar a que los colaboradores mejoren su rendimiento cuando su trabajo es insatisfactorio.
- Saber que a veces es necesario cambiar algunas cosas para así lograr alcanzar las metas.
- Saber que prevenir problemas es más fácil que corregirlos.
- Saber que operar dentro del presupuesto del departamento es una herramienta importante de control.
- Enfrentar los peores problemas primero, me ayudara a alcanzar mis objetivos.

### DIRECCIONES DE LA SUPERVISION

- SUPERVISANDO HACIA ARRIBA: TRABAJANDO CON SU JEFE

Aunque usted cumpla responsablemente hacia su jefe, otros problemas pueden surgir

1. Mi jefe por lo general está muy ocupado para hablar conmigo.
2. Mi jefe no me da instrucciones claras.
3. No sé hasta qué punto se extiende mi autoridad.
4. No creo que a mi jefe le preocupen mis problemas.

Cuando problemas de este tipo surgen, es una buena idea sacarlos a la luz. El resultado de su conversación con su jefe será productivo dependiendo de cómo se acerque a él. Aquí hay algunas sugerencias.

1. NO ACUSE. Si usted dice: “Usted parece no entender cuán difícil es mi trabajo”, su jefe se pondrá a la defensiva e incluso enojado, quizás es mejor preguntar: ¿Cree usted que podría darme algunas sugerencias?
2. SEA ESPECIFICO. Nunca diga: “Usted nunca me da una idea clara de lo que debo hacer”, es mejor decir: “estoy confundido con este proyecto. Pensé que me había dicho que hiciera tal cosa el lunes pasado y hoy me pidió que hiciera otra cosa ¿me confundí en algo?”
3. NO AGRANDE LOS PROBLEMAS. Jamás diga: “Nunca está presente cuando necesito hablarle. Creo que me está evitando”. Es mejor pensar en el problema inmediato: “Necesito más dirección para este proyecto. Traté de alcanzarlo en su oficina el lunes o martes. Sé que tiene mucho que hacer ¿cuál es la mejor hora para hablar con usted?”

### SUGERENCIAS PARA QUE SU JEFE LO ESCUCHE

- Exponga sus ideas en términos que llame la atención de su jefe.
- Asegúrese que su información esta correcta y completa. piense primero en sus ideas.
- Escriba sus ideas para que se las pueda dejar a su jefe y así las considere con más cuidado.
- Sea breve. hágalo fácil para que su jefe pueda responder a sus ideas.
- Preocúpese de como usa su voz y cuerpo. a veces su voz y acciones hablan más fuerte que sus palabras. sea cuidadoso y profesional.

#### ➤ SUPERVISANDO HACIA ABAJO: TRABAJANDO CON SUS COLABORADORES

Los supervisores muchas veces se encuentran en una situación difícil al ser el jefe de sus antiguos compañeros de trabajo. Escuche lo que tienen que decir estos supervisores acerca de supervisar a sus antiguos compañeros de trabajo:

- “No puedes ser el amigo de todos”.
- “Antes salíamos después del trabajo. Ahora soy el enemigo”.
- “Ahora que ya no puedes socializar más con tus antiguos compañeros de trabajo, debes encontrar otros intereses”.

¿Le suena familiar? Cuando usted fue promovido a supervisor, significó que otros no lo fueron. Todavía se sienten desanimados y puede que se lo saquen en cara. Tenga cuidado de cómo les contesta a la situación. Puede afectar su éxito por mucho tiempo.

Aproximación “Persona Agradable”: Algunos supervisores tratan de ser especialmente agradables con su personal en un principio. Puede que hasta ablanden las reglas o dejen que algunos empleados se pongan flojos. Estos supervisores tendrán problemas en lograr la cooperación de sus colaboradores más tarde.

Aproximación “Picana para Ganado”: Otros supervisores gestionan con una política dura. Esto hace que los colaboradores se pongan nerviosos y sientan más resentimiento. También tendrán problemas en lograr la cooperación de sus empleados más adelante.

Aproximación “Amistoso, firme y justo”: Supervisores con éxito se dan cuenta que la mejor manera de combatir el resentimiento es siendo amistoso, firme y justo. Como dice un supervisor: “También debes demostrarles, aunque hayas sido promovido, que aún eres parte del equipo, y que la meta es aún la satisfacción de los clientes”.

### SUGERENCIAS PARA TRABAJAR CON SUS COLABORADORES

Los supervisores con experiencia recomiendan estas sugerencias para tratar con el equipo de colaboradores:

- Dígalos, “vamos a hacer esto” y no, “van a hacer esto”.
- Haga a su personal parte de la toma de decisiones para demostrarles que son importantes.

- Aprenda a trabajar con la personalidad individual de cada empleado.
- Haga decisiones de trabajo y no decisiones personales.
- Acuérdesse de reconocer el trabajo bien efectuado.
- Sea sincero.
- Sea consistente

➤ SUPERVISANDO HACIA ABAJO: TRABAJANDO CON SUS COLABORADORES

Aunque usted no supervisa a otros supervisores, trabajar con ellos es importante. El trabajo en red o haciendo contactos con otros departamentos es importante para lograr los objetivos y resultados esperados.

También se puede beneficiar con la experiencia y ayuda de otros supervisores.

CONVERTIRSE EN SUPERVISOR

➤ APARIENCIA PERSONAL: SU IMPORTANCIA

Juan: “¿Se ve bien esta corbata con esta camisa?, ¿Me limpiarías la parte de atrás de mi chaqueta? Dino se subió mío y no quiero llevar pelo de perro conmigo al trabajo”.

Su señora: “¡Nunca te había visto tan preocupado por cómo te ves! Tu promoción te debe haber hecho esto, si hasta hueles a colonia”.

Juan: “Supongo que estoy más preocupado de cómo me veo. Pero el verme bien me da más ánimo y empuje. Y con toda la presión de este nuevo trabajo, todo el ánimo y fuerza que pueda obtener son importantes”.

Buena presencia, una personalidad agradable y atención en la postura son cualidades esenciales para todos los que trabajan en las empresas de servicio.

Ponerle atención a su apariencia personal tiene estos beneficios:

- Su organización estará mejor presentada.
- Se sentirá con más confianza.
- Su personal pondrá más atención en su apariencia.

Como dice un supervisor veterano: “Tu apariencia dice que eres un ganador... o un perdedor, y nadie quiere trabajar para un perdedor”.

➤ BUENOS MODALES: SU IMPORTANCIA

Imagine ir a un restaurante en que el garzón/mozo/mesero le pregunta: “¿Qué querís?, o que el personal de un hotel le dijera: “Usted se podría comprar maletas nuevas, ¿ah?”, o que el cajero tras el mesón lo ignorara y siguiera hablando con un compañero.

En general los buenos modales significan tratar a los demás como a uno le gustaría ser tratado. Al igual que su apariencia personal, sus buenos modales son un ejemplo para sus colaboradores. Por ejemplo, use palabras y/o frases como “señor”, “por favor” y “gracias”. Cuando vea a sus colaboradores siendo educados con los clientes y compañeros de trabajo, usted sabrá que les ayudó a adoptar esos hábitos.

➤ ETICA: SU IMPORTANCIA

La ética es un conjunto de reglas que nos ayudan a desarrollar un sentido de lo que es justo y correcto. Involucra saber lo que es correcto y lo que está mal. La ética es tan importante como los buenos modales. Pero donde los buenos modales se aprecian, la buena ética a veces no es tan aparente.

Por ejemplo, usted se registra en un hotel donde es recibido por gente atenta y una recepcionista amable. Es llevado a su habitación que parece limpia y ordenada. Pero lo que usted realmente no sabe es que las sábanas no fueron cambiadas, tan sólo están estiradas. El personal demostró claramente buenos modales, ¿pero altos niveles de ética? ¡Definitivamente No!

...En el Restaurante Titanic...

Pedro se está preparando para escribir un análisis de comportamientos de León, uno de los miembros de su personal, quien es también un antiguo amigo. Pedro sabe que León se ha sobregirado en su tarjeta de crédito y está en problemas. También sabe que el trabajo de León se ha deteriorado últimamente.

Uno o dos días antes del análisis, León se acerca a Pedro y dice, “Oye Pedro, hemos sido amigos desde hace mucho tiempo, tú sabes que necesito un aumento de sueldo, sé que a Verónica se lo subirán dentro de unos meses ¿puedes hacer lo mismo para un amigo?”

Pedro debe tomar una decisión con ética, si subirle a su amigo el sueldo sobre la base de su amistad. “¿A quién le importaría si le subo el sueldo a León?”, piensa Pedro.

Tomar decisiones sin ética puede causar problemas que pueden llegar más lejos de lo que usted espera.

La ética también afecta presupuestos y resultados.

Si Pedro le sube el sueldo a León, ¿qué pensará el resto del personal? ¿cómo afectará su rendimiento en el trabajo? ¿y cómo afectará a los clientes?

Está bastante claro que, si usted no tiene niveles altos de ética, su personal no le tendrá confianza. Se cuestionarán sus motivos y acciones. Se pondrán a la defensiva y no cooperarán. No estarán motivados y por lo tanto no trabajarán bien y eso perjudica el ambiente laboral y la consecución de objetivos.

La ética afecta su autoestima y ejecución del trabajo.

Si Pedro le sube el sueldo a León, ¿cómo se sentirá Pedro consigo mismo? ¿y cómo puede afectar su propio rendimiento?

Cuando no trabaja con ética, arruina su autoconfianza. Se facilita cometer otros errores de ética y se abren las puertas a los comentarios del personal como: “¿Lo hizo por León, y por qué no por mí?” “¡Estará tan ocupado defendiéndose que no tendrá tiempo para supervisar!”.

La ética afecta a los que lo rodean.

Si Pedro le sube el sueldo a León, ¿cómo afectará la manera en que el resto del personal se siente por León?, ¿por ellos mismos?, y ¿por Pedro?

Supervisores son los que dan la pauta en el lugar de trabajo.

Al cambiar las normas de ética o ignorarlas, usted se convierte en un caso del argumento “todos lo hacen”.

SUGERENCIAS PARA MANTENER EN ALTO LOS NIVELES DE ETICA

Los supervisores nuevos que tratan de probarse ante su personal y jefe son quizás los más tentados a cambiar las reglas.

Recuerde estas sugerencias para mantener en alto los niveles éticos:

- Sea honesto consigo mismo y su personal.
- Este dispuesto a reconocer sus errores.
- Sea consistente.
- Sea justo. Trate a todos por igual, sean amigos o enemigos suyos.

➤ **AUTOESTIMA: SU IMPORTANCIA**

La autoestima es la creencia que usted tiene acerca de sus habilidades y su propio mérito. Si usted es un supervisor nuevo, usted se dará cuenta que su trabajo prueba sus habilidades y sentido de autoestima. Es, sin embargo, importante que usted no se convierta en su peor enemigo. Nada lo perjudicará más en su éxito que el destruir su autoestima.

...EN EL BAR TITANIC ...

Aquí hay algunas de las preocupaciones que tuvo Alberto durante su primera semana como Supervisor de Bar.

Lunes: “No soy bueno para motivar a la gente, José hace lo justo y necesario. Me da la sensación de que no quiere trabajar por nadie y creo que los clientes también se dan cuenta”

Martes: “Realmente la embarré ayer. Llegué tarde porque fui a dejar a los niños al colegio. Cuando llegué, uno de los empleados estaba en problemas con un cliente, el que estaba furioso porque su cuenta no estaba lista. Creo que se sobre limitó cuando me preguntó si todos somos incompetentes”.

Miércoles: “Quisiera hacer el trabajo tan bien como lo hace Susana, la otra supervisora. Siempre parece contenta y organizada, me siento mediocre junto a ella”.

Jueves: “Creo que no le agrado a Patricia. He tratado de ser amable con ella, felicitarla cuando hace bien su trabajo y he hecho lo posible por ayudarla cuando necesita tiempo libre para cuidar a su madre”.

Viernes: “¡Qué semana! Nunca me ha gustado manejar conflictos y ahora María y Pamela están teniendo problemas trabajando juntas. Supongo que tendré cambiar sus horarios para que no se topen y así no saber más del problema”.

Los comentarios de Alberto demuestran que ha dañado su autoestima por la manera en que piensa acerca de situaciones difíciles, por ejemplo:

1. “No logro motivar a José”

Expectativa falsa: “Puedo controlar lo que hacen los demás”

Alberto puede dar el ejemplo y hacer claro qué comportamiento se espera de José. Pero José debe hacerlo él mismo.

Solución: Reconozca que usted no puede controlar todas las acciones de otros.

2. “Realmente la embarré ayer”

Expectativa falsa: “No se me permite equivocar”

Alberto tuvo problemas con el cliente ya que se demoró en ir a dejar a los niños al colegio. Dañó su autoestima al culparse por “haberla embarrado” y se perdió una importante lección: darse tiempo extra en la mañana por si algo pasa de improvisto.

Solución: Aprenda de sus errores y perdónese a sí mismo.

3. “Ojalá trabajara tan bien como Susana, la otra supervisora”

Expectativa falsa: “Mi mérito medido por el mérito de los demás”.

Alberto piensa que si no es tan amable y organizado como lo es Susana, es inútil. Seguramente ha sobre estimado las cualidades de Susana y socavado las de él. Si mira de cerca, se dará cuenta que tiene cualidades que Susana no tiene.

Solución: Sea realista sobre sus habilidades y puntos fuertes.

4. “No le agrado a Patricia”

Expectativa falsa: “Le debo agradecer a todos”

Alberto se debe preguntar si ha sido justo y honesto con Patricia. Si su respuesta es “Sí”, debe dejar de preocuparse si le agrada o no.

Solución: Es imposible agradecerles a todos.

5. “Supongo que tendré que cambiar su horario para que no se topen, y así olvidarme del problema”

Expectativa falsa: “No puedo controlar o cambiar mis actitudes y debilidades”.

Alberto piensa que como nunca ha sido bueno para manejar problemas, no podrá cambiar.

Solución: En vez de trabajar dentro de sus límites, trate de romperlos y descubrir otros límites.

## DESAFÍO

Ser promovido a supervisor puede ser una experiencia que asusta. Pero si usted aprende a ver y apreciar los desafíos que las empresas de servicio le ofrecen, será capaz de gozar su trabajo al máximo.

Piense, por ejemplo, acerca de los beneficios personales que puede gozar todos los días.

- Entorno de trabajo agradable.
- Un trabajo que ofrece variedad día a día.
- La oportunidad de mejorar sus “habilidades con personas”
- La oportunidad para construir su autoconfianza.
- La satisfacción de resolver problemas.
- La oportunidad de hacer el lugar de trabajo un mejor lugar.

Cuando empiece a ver sus desafíos como efectos, usted está en el camino para convertirse en un éxito para la empresa, personal y, sobre todo, para usted mismo acuérdesese de:

- Repasar las responsabilidades del supervisor y dejar espacio para cumplir esas responsabilidades en su trabajo
- Repasar las funciones de administración e identificar las maneras en que puede cumplir esas responsabilidades.
- Ejercer acciones específicas para tratar más efectivamente con su jefe, personal y otros supervisores.
- Usar su apariencia, modales, ética y autoestima para mejorar su ejecución de trabajo y el de su personal.

***QUEREMOS QUE SEA UN SUPERVISOR EFECTIVO.***

## LIDERAZGO

### INTRODUCCIÓN

Ahora que usted es un Supervisor, un jefe, un líder, tiene nuevas responsabilidades. Por ello, necesita utilizar nuevas y diferentes habilidades, tales como resolver problemas, motivar a sus colaboradores y mejorar el desempeño de su equipo de trabajo.

En este curso le entregaremos herramientas que le ayudarán a hacer mejor su trabajo, a mejorar su confianza y aumentar su autoestima, a ganar respeto, mejorar su eficiencia, aumentar su potencial para futuras promociones y comprender mejor las responsabilidades de la administración.

Usted aprenderá a ser un mejor jefe, y desarrollará poderosas habilidades de liderazgo. Pero el aprendizaje es activo, usted aprende haciendo. Por ello, no se quede sólo con la lectura y estudio de este curso; practique lo aprendido. Revise este material de estudio y aplíquelo diariamente en su trabajo. Haga de este Manual una ayuda permanente para su carrera profesional.

### VISIÓN GLOBAL

Como jefe, usted tiene las responsabilidades de un líder. Usted es el jefe de los trabajadores con quienes bromeaba en el trabajo. Se espera que usted les dé órdenes, y que ellos las sigan. ¿Cómo afecta esta nueva relación el trabajo de sus colaboradores? ¿Cómo afecta su trabajo? ¿Y el éxito de la compañía?

La gente utiliza a menudo el término “Supervisor” y “Líder” como si ellos fueran lo mismo. Pero no lo son. Cuando usted es nombrado jefe, no se convierte automáticamente en un líder. Un Supervisor puede forzar a los trabajadores a hacer sus trabajos; un líder, en cambio, los inspira y los guía. Liderar significa influir en otros para trabajar de acuerdo con un plan. Ser un buen líder implica acompañar al colaborador en su desarrollo, guiarlo y potenciar sus habilidades y su motivación.

Nadie nace líder, pero muchos de nosotros pueden llegar a serlo. En este curso trataremos temas que le ayudarán a aprender a utilizar las habilidades y la posición de quien ejerce un liderazgo, además de los distintos estilos para hacerlo, y cómo ser asertivo.

En Buen Negocio y Cía.

Joaquín, supervisor de recepción, estaba de turno una tarde de julio en el front desk de Buen Negocio y Cía. cuando vino un empleado corriendo desde el sótano. “¡Hay un incendio en el cuarto de la caldera!”, gritó. “El humo viene por debajo de la puerta y la manija está tan caliente que no puedo abrirla”. Como eran las 7:30 P.M. y el encargado de mantenimiento ya se había ido, Joaquín llamó a los bomberos y al gerente general. Los bomberos llegaron en cosa de minutos. Después de revisar la caldera, dijeron a Joaquín que ésta estaba funcionando con poca agua. En ese nivel, el

flujo del gas se debe haber cerrado automáticamente y la alarma debería haber sonado, pero el gas había continuado quemándose y la alarma no sonó. El incendio fue apagado y los bomberos dijeron a Joaquín que no funcionaría la calefacción hasta el día siguiente.

Joaquín se dio cuenta de que tenía dos problemas: tenía que garantizar la seguridad de los clientes que se atendían en ese momento, mientras trataba de reducir al mínimo las pérdidas financieras del incidente. Joaquín desarrolló un plan que fue aprobado por el gerente general. Actuando rápidamente, Joaquín y dos miembros del personal llamaron a otros hoteles en el área para encontrar habitaciones para sus huéspedes. Luego, dio instrucciones a otros miembros del equipo de recepción para que personalmente contacten a los huéspedes y les informen que existía un problema en el cuarto de calderas. En seguida, les indicó que “Aseguren a los huéspedes que serán transportados a otro hotel por una noche, sin cargo para ellos”. También se ofreció transporte de regreso al hotel para aquellos huéspedes que quisieran regresar después de superado el problema.

Los huéspedes debían ser transportados en una van con capacidad de 25 pasajeros, por lo que mientras esperaban su turno en el lobby, Joaquín dispuso un mesón con bebidas, café, snacks y otros.

### ¿QUÉ ES LIDERAZGO?

Todos los supervisores ejercen posiciones de liderazgo, pero no todos los supervisores son líderes. Algunos son solamente directores cuando se limitan a hacer que otros cumplan órdenes. Los líderes en cambio actúan de tal modo que animan a otros a seguir voluntariamente sus órdenes y sus ejemplos.

### RASGOS DE LÍDERES

Se han identificado los siguientes como los rasgos más deseables de liderazgo. ¿Cuáles de ellos ha tenido su mejor jefe? ¿Cuáles piensa que tiene usted?

### FUERTE DESEO DE TENER ÉXITO

Un buen líder sabe que un fuerte deseo de tener éxito es necesario para terminar un trabajo difícil. Usted necesita energía y resistencia. Debe pensar bien los problemas y analizar ideas, y probablemente trabajará más horas que antes de ser supervisor. Si usted desea ser líder, debe cuidarse a sí mismo, hacer ejercicio regularmente, comer comidas equilibradas y dormir lo suficiente.

- Educación → Un buen líder valora la educación. Usted sabe que sus ideas serán más respetadas si usted entiende de lo que está hablando y tiene la capacidad de realizar todas las áreas de su trabajo. Si usted desea ser un líder, lea revistas de negocios. Asista a los seminarios de entrenamiento ofrecidos por su organización, inscribáse en los cursos dictados por institutos o a través de universidades como HSU - Hospitality and Service University.
- Buen juicio → Un buen líder usa su buen juicio. Esto significa ver todas las líneas de conducta posibles y después elegir la mejor. Buen juicio es usar siempre el criterio y la inteligencia básica.
- Empatía → Un buen líder tiene empatía, la capacidad de entender cómo pueden sentirse los demás. Una persona empática tiene “habilidades con la gente”. Esto significa preocuparse por las personas y llevarse bien con ellos. Piense en individuos que usted admira e intente imitar sus cualidades positivas. Póngase en los zapatos de sus colaboradores y luego trátelos como usted quisiera ser tratado.
- Confianza en sí mismo → Un buen líder tiene confianza en sí mismo, no se preocupa innecesariamente del fracaso. Usted planea su éxito a medida que va adquiriendo la capacidad de hacer su trabajo cada día y fijándose metas para el futuro. Si usted desea ser un líder, fije metas y objetivos de corto plazo que usted esté seguro de poder alcanzar. Tenga un plan de contingencia disponible en caso de que su plan original no funcione tan bien como usted esperaba.
- Creatividad y mecanismo impulsor → Un buen líder utiliza su creatividad y tiene un mecanismo impulsor para pensar en nuevos planes de acción. Esté abierto a mejores maneras de hacer su trabajo. Anime a sus colaboradores a que compartan sus ideas con usted, y otórgueles el crédito correspondiente cuando las utilice.
- Entusiasmo y optimismo → Un buen líder tiene mucha energía positiva. Cuando usted es entusiasta y alegre, es más capaz de motivarse usted mismo y a otros. Siéntese y párese bien. Sonría frecuentemente. Encuentre razones para sentirse bien, y después sea honesto al expresar esas buenas sensaciones. Como usted se sienta en su interior es como se verá en su exterior.

## CONSEJOS PARA ADQUIRIR LOS RASGOS DE UN LÍDER

Buen cuidado del cuerpo y la mente.

- Piense antes de hablar.
- Considere los sentimientos de los que trabajen para usted.
- Fije metas.
- Haga que sus colaboradores se sientan importantes.
- Sea positivo, no negativo.
- Manténgase tranquilo incluso bajo presión.

Ahora usted sabe...

- Que no todo supervisor es un líder.
- Que nadie nace líder, pero todos pueden aprender rasgos básicos del liderazgo.
- Que los siete rasgos básicos del liderazgo son:

1. Deseo fuerte de tener éxito.
2. Educación.
3. Buen juicio.
4. Empatía.
5. Confianza en sí mismo.
6. Creatividad y mecanismo impulsor.
7. Entusiasmo y optimismo.

## PODER

Como líder, usted es responsable de lo que pase mientras esté al mando. Para influenciar en otros, usted debe utilizar el poder. La gente no actúa a menos que tenga una razón. A menudo, la razón es el poder que tiene como supervisor. Sin éste, no puede manejar las situaciones. Pero no todos saben ocuparlo adecuadamente, y cuando se le utiliza de manera incorrecta, los colaboradores se resienten y actúan de forma dañina.

## TIPOS DE PODER

Hay dos clases de poder: el personal y el que viene de su posición. Expertos concuerdan en que los supervisores eficaces deben aprender a utilizar ambas clases de poder.

➤ Poder personal: Es la capacidad de conseguir que la gente actúe porque ellos lo desean, no porque tengan que hacerlo. Esta clase de poder lo otorgan inconscientemente y con buena voluntad sus compañeros y colaboradores. El poder personal está en acción cuando sus colaboradores hacen su trabajo porque:

- Usted ha ganado su respeto y le aprueban como persona.
- Admiran sus habilidades superiores, conocimiento especial o capacidades.

➤ El poder que viene de su posición: Implica su capacidad de hacer que la gente actúe debido a la posición que usted ocupa. Generalmente, este poder comienza en la gerencia a nivel superior y se delega hacia abajo en la cadena de mando. Al pasar de una posición de nivel de entrada, a una posición de supervisión, usted se ha desplazado en la cadena de mando y ha ganado poder desde su posición. A medida que usted continúe avanzando en esta cadena, le darán más poder.

El poder de su posición está en acción cuando los colaboradores hacen su trabajo porque:

- Reconocen su posición en la organización.
- Esperan ser recompensados con un aumento de sueldo, una promoción, una alabanza, una carta elogiosa, etc.
- No desean ser criticados, despedidos o degradados.
- Saben que usted tiene contactos o amigos que pueden serles útiles a ellos más adelante.

#### CONSEJOS PARA OBTENER PODER

- No se asuste por pedir ayuda, tanto de su propio jefe como de sus colaboradores.
- Desarrolle habilidades que le ayuden a trabajar eficazmente con otros.
- Defienda a sus colaboradores.
- Muestre un interés sincero por las preocupaciones de sus colaboradores.
- Muestre a su colaborador que usted piensa que su trabajo es importante.
- Si la gente cree que usted tiene poder, le tratarán como si de verdad lo tuviera.
- Asuma la responsabilidad de lo que sucede cuando usted está al mando. Culpar a otros de lo que sucede es despreciar su poder.

Ahora usted sabe...

- Que el poder no es mi objetivo final, sino solamente la manera de conseguir mis metas.
- Que hay dos clases de poder: Poder Personal y el poder que viene de mi posición.
- Que los supervisores eficaces utilizan ambas clases de poder.

#### Estilos de Liderazgo

Los expertos concuerdan en que hay diversos estilos o modelos de liderazgo. Los supervisores generalmente utilizan uno más de los siguientes estilos básicos:

- Autocrático: “hágalo a mi manera”

- Burocrático: “por el libro”
- Laissez- Faire: “está en sus manos”
- Democrático: “votemos”

Cada estilo afecta la moral del trabajador de diferentes maneras. Cada método puede ser el mejor según las circunstancias. Veamos cada estilo de dirección y cuándo puede utilizarlos.

➤ LIDERAZGO AUTOCRÁTICO (“hágalo a mi manera”)

El líder autocrático toma decisiones sin pedir a los colaboradores sus ideas. da órdenes y espera que sean obedecidas.

CONSEJOS PARA SABER CUÁNDO UTILIZAR LA DIRECCION AUTOCRÁTICA

Utilice la dirección autocrática cuando:

- Usted tiene colaboradores nuevos, sin experiencia, que no sepan realizar las tareas o los procedimientos que se deben seguir.
- Crea que una supervisión efectiva se puede lograr solamente con órdenes e instrucciones detalladas.
- Los colaboradores no respondan a ningún otro estilo de dirección.
- Hay gran demanda de producción a diario, o hay poco tiempo para que usted tome una decisión.
- Su poder es desafiado por un empleado.
- Usted esté trabajando en un lugar donde, antes de su llegada, la gerencia era débil.

En Buen Negocio y Cía.

A Joaquín, el supervisor, le han ordenado entrenar nuevos colaboradores. Como él no puede correr el riesgo de que ofendan accidentalmente a los clientes, tiene que estar seguro de que sepan saludarlos y tratarlos correctamente. Joaquín les dice: “Ésta es la manera en que quiero que usted salude a cada cliente mientras trabaje en Buen Negocio y Cía.

Recuerde, por favor: usted no debe cambiar ninguno de estos procedimientos, porque son estándares de la compañía”.

Aunque los colaboradores que trabajan bajo el mando de un líder autocrático serán muy productivos por un corto tiempo, hay ciertas veces en que este estilo de dirección no debe ser utilizado.

No lo utilice cuando:

- Los colaboradores esperen que sus opiniones sean escuchadas.
- Eventualmente los colaboradores se pongan tensos, temerosos o resentidos.
- Los colaboradores comiencen a depender de usted para tomar todas sus decisiones.
- Hay evidencia de baja moral del trabajador, alto nivel de ausentismo laboral, una baja en el volumen de ingresos e incluso del cese de trabajo.

➤ LIDERAZGO BUROCRÁTICO (“Por el Libro”)

El supervisor burocrático dirige por las reglas, órdenes, políticas y procedimientos que fueron decididos por otras personas y que se espera que él o ella siga y enseñe a sus colaboradores. Los supervisores burocráticos confían en sus propios supervisores para tomar decisiones sobre los asuntos “no cubiertos por el libro”. No hay nada creativo en este estilo burocrático de dirección.

CONSEJOS PARA SABER CUÁNDO UTILIZAR LA DIRECCIÓN BUROCRÁTICA

Utilice la dirección burocrática cuando:

- Los trabajadores estén trabajando con equipo peligroso o delicado que requiere un conjunto definido de procedimientos para funcionar.
- Los colaboradores estén realizando las tareas de forma rutinaria.
- Usted quiere que sus colaboradores entiendan que deben mantener ciertos estándares o procedimientos.
- La seguridad de los colaboradores sea una preocupación crítica.

En Buen Negocio y Cía.

A principio de año, a la recepción de Buen Negocio le asignaron un computador nuevo para operar mejor el programa de trabajo. Joaquín sabía que para que el PC funcione correctamente, los datos tenían que ser incorporados de cierta manera. En una sesión de entrenamiento que condujo para los colaboradores de su turno, Joaquín dijo: “este computador es muy costoso y también muy delicado. Para utilizarlo, deben hacer exactamente lo que dice en el manual de instrucciones del fabricante”.

Aunque a algunos colaboradores les guste trabajar para un líder burocrático, la mayoría no responderá a este estilo de dirección, excepto en las situaciones vistas en la página anterior.

Usted debe dejar de usar este estilo cuando:

- Resulta en hábitos de trabajo que son difíciles de romper.

- Los colaboradores pierden interés en su trabajo y en sus compañeros.
- El supervisor se convierte menos en líder y más en oficial de policía.
- Los trabajadores harán solamente lo que se espera de ellos, y nada más.

➤ LIDERAZGO LAISSEZ-FAIRE (“En sus manos”)

Usted utiliza la dirección Laissez-faire cuando proporciona poco o nada de dirección, y cuando da a sus colaboradores tanta libertad como sea posible. Con este estilo, usted está disponible para reunirse con sus colaboradores, pero les da el poder de desarrollar metas, tomar decisiones y solucionar problemas sin que usted se los ordene o sin su supervisión.

CONSEJOS PARA SABER CUÁNDO UTILIZAR LA DIRECCIÓN LAISSEZ- FAIRE

Use la dirección Laissez-faire cuando:

- Tenga colaboradores altamente calificados, experimentados, y educados.
- Sus colaboradores se sientan orgullosos de su trabajo y se manejen para alcanzarlo.
- Esté utilizando expertos externos, tales como especialistas de staff, consultores o ayudantes expertos temporales.
- Usted pueda contar con sus colaboradores porque son experimentados y dignos de confianza.

En Buen Negocio y Cía.

Cuando Joaquín fue promovido a supervisor, le dieron la responsabilidad de un turno diferente al que tenía antes. El volumen de ingresos en el turno nuevo era bajo. Todos los trabajadores eran experimentados y eficientes en sus trabajos, y su moral parecía alta. Joaquín llegó a su nueva posición entusiasmado porque el personal hacía un buen trabajo y los problemas eran pocos. Se presentó a todos los colaboradores durante su primer turno de trabajo, y anunció que él estaría disponible si fuese necesario y no planeó realizar ningún cambio importante en la política.

Bajo el liderazgo Laissez-faire, los colaboradores tienden a pensar que están en el negocio por sí mismos. Lo ven a usted no como jefe, sino como alguien que está ahí para ayudarles solamente si se le necesita. Los trabajadores puede que produzcan trabajo de alta calidad por períodos largos. Sin embargo, hay ciertas limitaciones en el uso de este estilo de dirección.

Usted no debe utilizarlo cuando:

- Pueda hacer sentir a sus colaboradores inseguros porque no está disponible.
- No pueda darles retroalimentación regular a los colaboradores para hacerles saber si están haciendo bien sus trabajos.

- No pueda agradecer a sus colaboradores por su buen trabajo.
- No entienda sus responsabilidades y espere que sus colaboradores lo cubran

➤ LIDERAZGO DEMOCRÁTICO (“Votemos”)

La dirección democrática se basa en la participación de todos los miembros del grupo. Un líder democrático es como un entrenador que está intentando construir el espíritu de equipo. Él o ella tiene la última palabra en lo que se debe hacer, pero esa decisión se da solamente después de la aprobación de los miembros del personal. Un líder democrático sabe involucrar a los colaboradores tanto como sea posible en las decisiones que los afectan. Es, generalmente, el método más eficaz.

CONSEJOS PARA SABER CUÁNDO UTILIZAR LA DIRECCIÓN DEMOCRÁTICA

Utilice la dirección democrática cuando:

- Desea mantener a los colaboradores informados sobre materias que los afecten.
- Quiera que los colaboradores contribuyan en la toma de decisiones y en la solución de problemas.
- Desea dar oportunidades a sus colaboradores de desarrollar un alto sentido del crecimiento personal y de la satisfacción profesional.
- Desea considerar las opiniones, ideas, y quejas de sus colaboradores.
- Tenga colaboradores altamente experimentados.
- Se deban hacer cambios o resolver problemas que afecten a un empleado o a grupos de éstos.
- Desea animar el espíritu de equipo y su participación.

En Buen Negocio y Cía.

A Joaquín le ha sido difícil organizar un horario de trabajo para sus colaboradores. Angélica y Luis han pedido vacaciones en los mismos días, e Iván dijo que tenía que asistir a una serie de citas al doctor por las próximas dos semanas. Cada empleado es buen trabajador y nunca ha pedido permisos irracionales de vacaciones. Sin embargo, Joaquín no puede acceder a la petición de cada trabajador y seguir dirigiendo el negocio al mismo tiempo como de costumbre. En la reunión del personal de esa mañana, Joaquín decidió explicar la situación detalladamente y después a pedir que los tres colaboradores trabajen juntos para ver si pueden hacer un horario que se acerque lo más posible a satisfacer sus pedidos individuales y las necesidades de la empresa.

Bajo la dirección democrática, los trabajadores pueden producir una mayor cantidad de trabajo de mejor calidad y por largos períodos de tiempo. Los colaboradores disfrutaron de la confianza que su

supervisor les da y responden con cooperación, espíritu de grupo y una alta moral. Sin embargo, hay ciertas limitaciones en el uso de este estilo de dirección.

Usted no debe utilizarlo cuando:

- El tiempo apremia.
- Es más fácil y más rentable para usted tomar la decisión.
- No pueda permitirse errores.
- Se sienta amenazado por este estilo.
- La seguridad del empleado es una preocupación crítica.

Ahora usted sabe...

- Que el líder autocrático toma decisiones sin pedir ideas a sus colaboradores.
- Que el líder burocrático se guía por las reglas, normas, políticas y procedimientos que fueron decididos por otras personas y que se deben seguir y enseñar a los colaboradores.
- Que el líder laissez-faire proporciona poco o nada de dirección y da a sus colaboradores tanta libertad como sea posible.

#### VARIANDO SU ESTILO DE DIRECCIÓN/LIDERAZGO

Acabamos de ver cuatro estilos de dirección: autocrático, burocrático, laissez-faire y democrático. Usted ha aprendido cuándo debe o no considerar el uso de cada uno. Variar sus estilos de dirección significa que no hay un solo estilo adecuado para cada escenario. El estilo de dirección apropiado depende de la situación. Además, existen otros tres factores que influyen en el estilo de liderazgo que usted utilice.

Éstos son:

1. Su trasfondo personal: Su personalidad, conocimiento, valores, ética y experiencias son importantes. Sus propias sensaciones sobre lo que usted cree que funcionará o no también están involucradas. Además, sus éxitos y fracasos previos, más un cambio de dirección, influirán en los estilos que escoja para dirigir.
2. Los colaboradores siendo supervisados: Sus colaboradores son individuos con diversas personalidades y trasfondos. Ellos también son influenciados por diversos factores. Su estilo de dirección puede variar dependiendo de cada uno de los empleados con quienes usted trabaja. Ésta es una preocupación importante en nuestra fuerza de trabajo de cambios culturales constantes.
3. Su Compañía: Las tradiciones, valores, filosofías y preocupaciones de su compañía influirán en su actuar. Los supervisores eficaces consideran sus organizaciones mientras desarrollan sus propios estilos de dirección.

Ahora usted sabe...

- Que no hay un estilo único de dirección que sea siempre el mejor.
- Que debo comenzar usando solamente esos estilos con los que estoy cómodo.
- Que debo considerar usar un estilo determinado según la situación.
- Que mientras voy ganando experiencia debo continuar innovando nuevos estilos de dirección.
- Que debo permitirme cometer errores a lo largo del camino.

#### ASERTIVIDAD

Los supervisores que son asertivos son directos, honestos y respetuosos cuando tratan con otros.

Ellos:

- Son mejores líderes.
- Manejan las críticas eficazmente.
- Pueden decir “no” sin sentirse culpables.
- Saben delegar.
- “Venden” sus ideas a los jefes y a los colaboradores.
- Ganan respeto.
- Manejan las críticas.

En Buen Negocio y Cía.

A Joaquín le han pedido escribir un manual de entrenamiento de atención de público para los nuevos colaboradores de su oficina. María, la supervisora de atención de público, debería trabajar con él. Sin embargo, él se da cuenta de que está haciendo la mayoría del trabajo.

Joaquín podría responder de varias maneras:

- A. No decir nada. En vez de eso, trabajar un poco más rápido durante su turno regular para así tener tiempo de hacer el manual él mismo. “No es tanto”, se dice a sí mismo.
- B. “Hey, me estás haciendo hacer todo el trabajo,” le dice a María. “Espero más de la gente con la que trabajo. Si usted no hace parte del trabajo, la reportaré a nuestro jefe”.
- C. “Cuando acordé hacer este trabajo, entendía que íbamos a trabajar juntos”, le dice a María. “Pero me parece estar haciéndolo todo yo. Sé que puede estar bajo presión debido a sus deberes regulares, pero yo necesito ayuda. ¿Cómo podemos dividirnos el trabajo de modo que a cada uno de nosotros le toque una parte justa?”

Las respuestas muestran tres caras de la personalidad de Joaquín: el pasivo (a), el agresivo (b) y el asertivo (c). De los tres, la personalidad asertiva es generalmente la más deseada por los supervisores. Sin embargo, analicemos cada una.

a) LA PERSONALIDAD PASIVA - RESPUESTA A: “no es tanto”

Los supervisores pasivos a menudo parecen no tener ningún control sobre los acontecimientos, así que aceptan lo que suceda. Tienen una imagen pobre de sí mismos y actúan como si fuesen víctimas. Los supervisores pasivos generalmente no reciben el respeto y la cooperación de sus colaboradores, porque no tienen ningún respeto por sí mismos.

#### SUPERVISORES PASIVOS

- No tienen amor propio: Hablan suavemente, tienen mala postura y raramente hacen contacto visual con la gente con la que hablan.
- Piensan sólo en los demás: Ponen las necesidades de otros antes que las propias o las del trabajo. “Ningún problema”, dirán, incluso cuando creen que hay uno, porque no desean “causar problema”. No expresan claramente lo que desean; a menudo no saben lo que desean porque no se han fijado metas.
- Dejan que otros tomen las decisiones: Cuestionan su propia capacidad de pensar sobre un problema.
- Evitan mostrar sus verdaderos sentimientos: No enfrentan a otros porque el hacerlo haría que se sintieran lastimados, ansiosos, asustados o frustrados.
- Se enfocan en lo negativo: Asumen lo peor en cualquier situación y después actúan como si lo peor ya hubiera sucedido, lo que generalmente causa que suceda.

b) LA PERSONALIDAD AGRESIVA - RESPUESTA B: “Tendré que informar al jefe”.

Los supervisores agresivos utilizan amenazas de castigo e intimidan a sus colaboradores. Intentan controlar cada situación porque no confían en otros. Si los supervisores agresivos fallan, como siempre, culparán a otros. Estos supervisores actúan de forma deshonesto y, frecuentemente, de maneras que lastiman los sentimientos de los demás, bajan la autoestima de otros y, en algunos casos, crean amargura en sus colaboradores.

#### SUPERVISORES AGRESIVOS

- Tienen poco amor propio: Hablan en voz alta, se paran rígidamente y con los puños apretados, y miran ferozmente a la gente cuando habla con ellos.
- Son exigentes: Ponen sus propias necesidades antes que las de los demás, e incluso a veces ni siquiera piensan el resto.
- Son inseguros y carecen de confianza: Explotan de rabia contra los demás, son mandones e intentan ganar respeto generando miedo.

- No les importan los sentimientos de otros: No elogian el buen comportamiento, pero sí son rápidos para criticar un mal desempeño, de manera que los demás se sienten enojados, resentidos o tristes.
- Se oponen a la discusión abierta: No piden opiniones, porque están convencidos de que siempre están en lo correcto.
- Se concentran en lo negativo: Al igual que los supervisores pasivos, asumen el peor de los casos y después actúan como si lo peor ya hubiera sucedido.

c) LA PERSONALIDAD ASERTIVA - RESPUESTA C: “¿Cómo podemos dividirnos el trabajo de modo que cada uno

Los supervisores asertivos se enfocan en sus metas y buscan alcanzarlas, creyendo que pueden hacerlo. No dejan que pensamientos absurdos controlen sus acciones. Son honestos con sus colaboradores y con sus propios supervisores, porque son honestos consigo mismos.

Privilegian el respeto porque tienen una actitud positiva hacia la vida y el trabajo.

#### SUPERVISORES ASERTIVOS:

- Tienen amor propio: Se sienten bien acerca de su personal y de su empleo, porque se sienten bien sobre sí mismos.
- Manifiestan sus propios deseos de forma directa y honesta: Esperan que la gente haga lo que ellos desean porque dan órdenes e información claras.
- Fijan metas y crean planes: Esperan que los otros hagan lo que desean porque ellos tienen una idea clara de los resultados de su trabajo.
- Tienen confianza en sí mismos: Esperan que los demás creen en sus metas y puedan alcanzarlas, porque ellos mismos creen firmemente que se puede.
- Son sensibles a los sentimientos de los demás: No temen criticar un mal comportamiento, pero también recuerdan recompensar un buen desempeño.
- Fomentan la discusión abierta: Buscan retroalimentación de parte de sus colaboradores, aunque eso pueda diferir de sus propias ideas.

#### CONSEJOS PARA SER MÁS ASERTIVO...

Debo:

- Centrarme en mis metas y dirigir mis energías a lograrlas.
- Pararme correctamente, hablar claro y mirar a los ojos de la persona con la que estoy hablando.
- Invitar a mis colaboradores a pensar creativamente y animarlos a que expresen sus opiniones, incluso cuando discrepen de las mías.
- Pedir que me repitan algo cuando no lo entiendo.

- Tanto elogiar como ser crítico cuando se lo merezcan.
- Escuchar cuidadosamente las preocupaciones de mis colaboradores y pensar bien la situación antes de actuar.
- Ser positivo.

#### SIENDO ASERTIVO - UNA PRECAUCIÓN

Usted será un supervisor eficaz cuando actúe asertivamente, pero hay veces en que es mejor actuar pasiva o agresivamente.

Por ejemplo, si su propio supervisor se está preparando para irse después de un día duro, sería mejor esperar hasta el día siguiente para hablarle sobre un problema que se puede solucionar más adelante. O si usted está enojado debido al mal desempeño de un trabajador, mejor sería esperar hasta que se tranquilice antes de reaccionar. Éstos son casos de comportamiento pasivo.

Por otra parte, si un colaborador rompe una regla de la compañía o actúa con frecuencia de una manera hostil, usted podría tener que aumentar su fuerza o poder. En estos casos, usted podría actuar más agresivamente.

#### DESAFÍO

Todos los supervisores tienen posiciones que exigen habilidades de liderazgo, pero no todos son líderes. Mientras más practique las habilidades de liderazgo expresadas en este Manual, más efectivo será su desempeño como líder y supervisor. Recuerde:

- Desarrolle sus rasgos de líder.
- Use el poder que viene con su trabajo.
- Desarrolle el poder que viene de su personalidad.
- Use diferentes métodos de dirección dependiendo de cuándo es más efectivo cada uno.
- Sea lo más asertivo posible en sus relaciones con otros, pero sea pasivo o agresivo cuando sea necesario.

Su éxito o fracaso como supervisor depende también de la cooperación y el desempeño que reciba de sus colaboradores. Usando sus nuevas habilidades de líder, ayudará a sus colaboradores a mantener su moral y a que aprendan a hacer sus trabajos de manera más efectiva. Este avanzado nivel de desempeño reflejará su éxito como supervisor y líder.

QUEREMOS QUE SEA UN SUPERVISOR EFECTIVO

¡QUEREMOS QUE SEA EL MEJOR!

## MOTIVACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

### INTRODUCCIÓN

Ahora que usted es un Supervisor, un jefe, un líder, usted tiene nuevas responsabilidades y por ello necesita utilizar nuevas y diferentes habilidades tales como resolver problemas, motivar a sus colaboradores y mejorar el desempeño de su equipo de trabajo.

En este curso, que es parte del programa Escuela de Supervisores, le entregaremos herramientas que le ayudarán a hacer mejor su trabajo, a mejorar su confianza, a aumentar su autoestima, a ganar respeto, mejorar su eficiencia, aumentar su potencial para futuras promociones y comprender mejor las responsabilidades de la administración.

Usted aprenderá a ser un mejor jefe y aprenderá buenas habilidades de liderazgo, pero como el aprendizaje es activo – usted aprende haciendo, en su propio trabajo, cada día. Por ello, no se quede solo con la lectura y estudio de este curso; practique lo aprendido. Aplique en su trabajo diariamente y revise este material de estudio. Haga de este Manual, su ayuda permanente para su carrera profesional.

### VISIÓN GLOBAL

Nadie disfruta manejar problemas y conflictos. Pero estos pueden llegar a ser el elemento que estabiliza y fortalece sus habilidades como supervisor.

Los supervisores nuevos reaccionan con frecuencia de una o dos maneras ante el manejo de problemas y conflictos: los ignoran o tratan de resolverlos sin ayuda de sus compañeros.

Ambas eventualmente le traerán problemas. Este libro de trabajo le muestra cómo manejar efectivamente los problemas y conflictos – y la gente que los causa.

Finalmente, se espera que los supervisores en la industria de la hospitalidad y el servicio resuelvan el desafío de manejar una fuerza de trabajo cada vez más diversa. Mientras la gente de culturas diferentes descubre nuevas carreras en la industria de la hospitalidad y el servicio, les traerán visiones únicas y valiosas experiencias a su trabajo. Este libro de trabajo le mostrará el valor de tener una diversidad cultural en su equipo de trabajo y le ofrecerá algunos consejos para manejarlo exitosamente.

Después de completar este libro de trabajo, usted podrá

- Resolver problemas con su equipo de colaboradores.
- Comprender los tres resultados de un conflicto y como ellos afectan a la solución final del mismo.
- Saber cómo su estilo de manejo le ayuda a alcanzar una buena solución a un conflicto.
- Negociar mejor.

- Identificar y manejar mejor a las personas difíciles
- Desarrollar nuevas formas para manejar efectivamente un equipo de trabajo culturalmente distinto

#### RESOLVIENDO PROBLEMAS: BENEFICIOS DE UN TRABAJO EN EQUIPO

Como supervisor, ¿cree usted que es su responsabilidad resolver todos los problemas que surgen? ¿O trata usted de involucrar a sus colaboradores en la solución de problemas que los involucren? Los supervisores proporcionan un real servicio a ellos mismos, sus colaboradores, la empresa y los clientes cuando involucran a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.

Los supervisores que usan un trabajo en equipo para resolver los problemas:

- Reciben consejos y usan las habilidades de varias personas, no solo de ellos mismos
- Desarrollan la automotivación en los trabajadores que son parte del equipo de solución de problemas
- Contribuyen al éxito de sus empresas, motivando a sus colaboradores a ser más productivos.

#### LLUVIA DE IDEAS CON EL EQUIPO...

En Buen Negocio y Cía...

Lucía es la asistente ejecutiva del área de house keeping que supervisa los turnos de la tarde. Últimamente su equipo no parece estar trabajando eficientemente como de costumbre.

Lucía decide citarlos a una reunión para saber el porqué de esta situación.

Al comenzar la reunión, Lucía dice: “Durante esta reunión, quiero que me ayuden a hacer una lista de los problemas de nuestro departamento. Veamos cuantos problemas podemos enumerar en 10 minutos. No me digan como creen que podríamos solucionarlos ni comenten sobre lo que digan los demás, solo concéntrense en hacer la lista. Todo lo que digan será confidencial, así que por favor digan lo que de verdad piensan. ¿Alguien tiene algo que decir?”

Claudia dice: “desde que el hotel se expandió, hemos tenido más habitaciones que limpiar, pero todos nuestros materiales no caben en los carros. Estoy cansada de tener que ir del cuarto piso a la bodega a buscar más materiales”.

Jorge dice: “y esas cosas que usamos para pinchar el número de habitación que acabamos de terminar para que en la recepción sepan que la habitación está lista? Eso no siempre funciona y la gente de recepción se queja”.

“Nuestra bodega de insumos es un desastre”, dice Edith. “Está llena de pequeñas botellas con limpiadores y soluciones. Se supone que deben estar etiquetadas cuando las rellenas de los contenedores grandes, pero nadie lo hace, así que no se pueden usar ni devolverlos a los contenedores”.

Lucía se da cuenta que Marlen no ha dicho nada. “Qué hay de ti, Marlen? ¿Has notado algo?” “Bueno,” dice Marlen, “algunos de los huéspedes dejan muy sucio cuando usan esos jarros para el café en las habitaciones. Cuando el café cae en el plato caliente, éste se quema y cuesta muchísimo sacar las manchas”.

“Todas estas son buenas observaciones”, dice Lucía. “Alguien más?”

Mientras leíamos la escena anterior, se pudo dar cuenta que Lucía puso ciertas normas al empezar la reunión. Lucía deja en claro esas normas.

1. Fijar un tiempo para la sesión → Lucía dice: “Veamos cuantos problemas podemos enumerar en 10 minutos”.
2. No dejar que los trabajadores queden atrasados → No los deje sugerir formas para resolver los problemas o discutir sobre algún problema existente. Lucía dice: “No me digan como creen que podríamos solucionarlos ni comenten sobre lo que digan los demás, solo concéntrense en hacer la lista”.
3. Asegúrese que sus colaboradores hablen libremente → Lucía dice: “Todo lo que digan será confidencial, así que por favor digan lo que de verdad piensan”.
4. Asegúrese que todos los colaboradores contribuyan → Lucía alienta a sus colaboradores a participar diciendo: “¿Quién tiene algo que decir?” Cuando se da cuenta que Marlen no ha dicho nada, pregunta: “¿Qué hay de ti, Marlen? ¿Has notado algo?” Lucía mantiene alentados a todos hasta el final de la sesión diciendo: “Todas estas son buenas observaciones, ¿Alguien más?”
5. Deje que sus colaboradores hablen → Fíjese que Lucía no dice nada acerca de los problemas que se mencionan. Ella los deja hablar sin ofrecer su opinión ni explicaciones.

Ahora usted sabe...

- Que, si convierto a mis colaboradores en un equipo de solución de problemas, esto trae beneficios para mí, mis colaboradores, mi empresa, y los clientes.
- Que la lluvia de ideas ayuda al equipo de solución de problemas a desarrollar una lista de problemas por resolver.
- Que mi rol en la lluvia de ideas es manejar un tiempo límite para la sesión, disponer las reglas, y alentar a mis colaboradores a hablar.

#### SELECCIONANDO PROBLEMAS CON EL EQUIPO

Lucía ha enumerado la siguiente lista de problemas obtenidos de la reunión con su equipo. La lista está en el orden en que fueron nombrados los problemas.

- Problemas con la reposición de materiales en los carritos
- Comunicación con recepción deficiente
- Botellas de limpiador sin etiquetar apilándose en la bodega
- Tiempo perdido en limpiar platos calientes

Ahora, el equipo de solución de problemas de Lucía debe decidir qué tan importante es cada problema. Aquí hay una sencilla manera de cómo hacerlo:

1. Pida a cada miembro que asigne un número entre el 1 y el 4 (o entre el número de problemas que tengan) para cada problema. Cuatro indicará el problema que el empleado crea más grande, el tres indicará el segundo problema más grande, etc.
2. Sume los números de cada problema en la lista. El problema que sume más será el primero en el que trabajarán.

Aquí está como quedó la lista de Lucía:

- Problemas con la reposición de materiales en los carritos:  $4+4+3+2 = 13$
- Comunicación con recepción deficiente:  $4+2+2+1 = 9$
- Botellas de limpiador sin etiquetar apilándose en la bodega:  $3+1+1+1 = 6$
- Tiempo perdido en limpiar platos calientes:  $4+3+3+2 = 12$

El equipo de solución de problemas de Lucía trabajará en los siguientes problemas por orden de importancia:

1. Problemas con la reposición de materiales en los carritos
2. Tiempo perdido en limpiar platos calientes
3. Comunicación con recepción deficiente
4. Botellas de limpiador sin etiquetar apilándose en la bodega

#### DESARROLLANDO SOLUCIONES CON EL EQUIPO

En Buen Negocio y Cía...

Lucía ha llamado a sus colaboradores a otra reunión para resolver problemas. “Echémosle un vistazo al problema con la reposición de materiales en los carritos. ¿Qué creen ustedes que deberíamos hacer para resolver el problema?”

Claudia dice: “Los carritos que tenemos son muy pequeños. Compremos unos más grandes”. “Los carritos son un poco pequeños” dice Marlen. “Pero eso es lo que me gusta de ellos.

Cuando trabajaba en otro hotel, teníamos carritos más grandes. Eran difíciles de empujar y siempre estaba chocando con las paredes y muebles”.

“Manejar un carrito grande no es problema para mí”, dice Jorge. “Pero igual es probable que nos quedemos sin limpiadores ni materiales, incluso con carros grandes”.

“No creo que el problema sea el tamaño del carrito”, dice Edith. “El problema es como los llenamos. Podríamos conseguir contenedores más pequeños para los limpiadores y comprar ganchos plásticos que cuelguen por el lado para poner escobillas y otros pequeños elementos. Así tendremos más espacio en los carritos para poner más limpiadores”.

“Hmmm”, dice Lucía. “Suena como si lo que me dicen es que el problema de almacenamiento de materiales es en verdad un problema con el carrito. Además de tener que ir a cada rato a la bodega a buscar más materiales, ¿qué otros problemas les crean nuestros carritos?”

“Bueno”, dice Marlen, “el tiempo es dinero”.

“Y es un problema para la recepción también porque no podemos hacer las habitaciones rápido”, dice Jorge.

“Así que tenemos dos soluciones”, dice Lucía. “O comprar carritos más grandes, o idear una forma más eficiente de usar los carros que ya tenemos. ¿Alguna otra sugerencia?”

“Podríamos poner un carrito extra al final de cada pasillo y llenarlo con limpiadores extra”, sugiere Claudia.

“No creo que tengamos suficientes carritos extra para esa opción”, dice Lucía.

“Me gusta la idea de Edith de usar contenedores más pequeños y poner ganchos por los lados de los carritos que tenemos ahora”, dice Marlen. Pero eso puede costar mucho dinero”.

“Comprar carritos más grandes costará aún más”, dice Jorge.

Ejercicio de solución de problemas...

En el caso de “Buen Negocio y Cía.” anterior, Lucía siguió estos pasos en su reunión de solución de problemas:

1. Que todos se pronuncien → Lucía le pide a todos que sugieran maneras de resolver el problema. Luego que cada uno respondiera, ella ayuda a clarificar el problema: “suena como si nuestro problema de almacenamiento es en realidad un problema con los carritos”.
2. Examinar el efecto del problema en los trabajadores → Los colaboradores se dan cuenta que el problema hace perder tiempo y dinero. Eso también significa que en la recepción no pueden vender habitaciones rápido.
3. Establecer los resultados específicos que quiere obtener de la solución a un problema → El personal de Lucía quisiera obtener estos resultados de su solución:
  - No tener que rellenar los carritos a cada rato desde la bodega
  - Ahorrar dinero.
  - Limpiar las habitaciones más rápido

4. Hacer una lluvia de ideas sobre posibles soluciones al problema → El equipo de solución de problemas de Lucía decide que la solución es comprar carritos más grandes o adquirir ganchos para los carritos que ya tienen.

Ahora usted sabe...

- Cómo ayudar al equipo de solución de problemas a decidir qué problema resolver primero.
- Cómo comenzar a desarrollar soluciones al problema por medio de:
  1. Que todos se pronunciaran; clarificar el problema si es necesario.
  2. Examinar el efecto del problema en los trabajadores.
  3. Establecer los resultados específicos que se quiere obtener de la solución a un problema.
  4. Hacer una lluvia de ideas sobre posibles soluciones al problema.
- Que mi rol es ayudar al equipo de solución de problemas a encontrar soluciones al problema, no resolverlos yo solo.

#### OBTENIENDO RETROALIMENTACIÓN

En Buen Negocio y Cía...

Luego de pensar sobre posibles soluciones al problema con los carritos, Lucía y sus colaboradores obtienen retroalimentación sobre algunas de las soluciones que sugirieron:

- Lucía habló con la Encargada del servicio de Mucama y con el Agente de Compras del hotel para averiguar cuánto costaría reemplazar los carritos existentes por unos más grandes y cuánto costaría comprar ganchos para colgar a los lados de los carros existentes. Ella también preguntó por el precio de contenedores más pequeños para los limpiadores.
- Lucía habló con un proveedor para que le presten un carrito más grande para probarlo por unos días. Le pidió a Marlen que lo use durante unos días de prueba.
- Lucía pidió a Jorge que hablara con las mucamas de otros turnos para averiguar qué opinan del problema con los carritos.
- A Claudia se le pidió que mantuviera un registro de cuánto tiempo gastaba cada día en ir a la bodega a rellenar su carrito.
- Finalmente Lucía le pidió a Edith que tratara de rellenar sus carritos de manera de ahorrar espacio para más limpiadores e insumos.

Obtener retroalimentación y alcanzar una solución final al problema son las últimas etapas en un equipo de solución de problemas. En “Buen Negocio y Cía.” el equipo de Lucía hizo bien su tarea

obteniendo retroalimentación de parte de otras mucamas que podrían verse afectadas con su solución. Ellos también consiguieron retroalimentación probando algunas de sus soluciones entre todos.

Ahora están listos para la etapa final.

### ALCANZANDO LA SOLUCION

En Buen Negocio y Cía...

Ahora el equipo de solución de problemas reporta sus averiguaciones:

- Lucía se da cuenta que comprar ganchos y contenedores más pequeños sería mucho más barato que comprar carritos nuevos.
- Marlen dice que los carritos grandes son más difíciles de manejar para ella. “Pero los que yo probé tenían buenos protectores contra golpes, así que no hice mucho daño” dice ella.
- “Las mucamas de otros turnos están teniendo los mismos problemas que nosotros”, dice Jorge. “La mayoría, dice preferir que compremos ganchos y contenedores más pequeños para los carritos que ya tenemos”.
- Claudia reporta que le toma 30 minutos a una hora rellenar su carrito cada día.

“Si multiplicas eso por nuestro salario por hora, y eso por la cantidad de mucamas de cada turno, ¡es bastante dinero que se gasta en un año!”, dice ella.

Edith demuestra varias maneras de arreglar su carrito para crear más espacio para un tercio más de limpiadores. “Podríamos hasta ahorrar más espacio con esos ganchos”, dice ella.

“Bien, ¿que decidimos entonces?”, pregunta Lucía.

“Yo voto por adjuntarle ganchos a los carritos y comprar contenedores más pequeños”, dice Edith. “Es la solución más barata”.

“Además, deberíamos quedarnos con los carritos pequeños”, dice Marlen. Todos están de acuerdo.

“Hemos resuelto nuestro problema, equipo” dice Lucía. “Buen trabajo! ¡Estoy orgullosa de su espíritu de equipo! Estamos listos para resolver el problema del frasco de la cafetera.

¿Alguna idea?”

CONFLICTOS: NO ES SIEMPRE LO QUE PARECE...

Los trabajadores ocasionalmente se gritan entre sí, discuten o critican a otros injustamente. Como supervisor, como siempre, usted no debiera asumir cada discusión como un conflicto verdadero. Frecuentemente, la incomodidad entre trabajadores es el resultado del mal humor de alguien que se auto arreglará bien sin ninguna intervención de parte suya.

Discusiones menores ocurren cuando la gente pasa por períodos de stress. El stress temporal puede ser causado por cosas como problemas en el hogar, problemas médicos menores como trastornos en el sueño, cuentas inesperadas, casamientos, nacimientos, comprar una nueva casa o ser ascendido.

El stress temporal puede hacer que empleados normales, cooperadores y satisfechos se griten entre sí, se arrojen cosas, rompan equipamiento, peleen o no se hablen. Generalmente estas discusiones terminan rápido, y el trabajador se disculpa: “Disculpa, ayer me comporté muy mal. Mis hijos me están volviendo loco”. O: “Realmente no quise decir lo que dije esta mañana. Supongo que andaba enojado porque mi auto no quería partir”.

Los conflictos causados por stress temporal aparecerán como una sorpresa desagradable cuando los tenga que presenciar. Pero esa es la clave que podría ayudarlo a darse cuenta de que el problema no es algo de qué preocuparse. Si se encuentra a si mismo pensando: “Mmm, Jorge no suele ser así”, o “¿Qué le pasa a Claudia?” el problema es seguramente temporal y se pasará solo.

Como siempre, si se encuentra a si mismo pensando: “Aquí vamos otra vez” cuando aparece alguna discusión, usted puede estar frente a un conflicto real.

CONFLICTOS: LO QUE REALMENTE ES

El conflicto del que usted se debe preocupar como supervisor, puede aparecer en frecuentes peleas y muestras de ira entre los colaboradores. Los signos de un verdadero conflicto pueden incluir empleados que regularmente eviten trabajar o comer juntos, frecuentes quejas de un trabajador a otro o de su trabajo.

Los conflictos pueden ocurrir entre trabajadores de todos los niveles y de todos los departamentos de una empresa. Por ejemplo, como supervisor, usted puede darse cuenta de que sus metas chocan con las de otro supervisor. O usted se puede encontrar a sí mismo en el medio de un conflicto entre su jefe y otro Jefe de Departamento.

Manejar los conflictos es usualmente una tarea difícil. Pero resolverlos puede, a largo plazo, mejorar la satisfacción de sus colaboradores lo cual significa más éxito para usted y su empresa.

Ahora usted sabe...

- Que las discusiones y peleas entre empleados son diferentes de un verdadero conflicto. Que las discusiones y peleas son causadas por stress temporal.
- Que las discusiones y peleas usualmente se resuelven solas
- Que un conflicto generalmente requiere mi atención como supervisor.

#### CAUSAS DE UN CONFLICTO

Los conflictos ocurren por muchas razones. Estas incluyen:

- Problemas de comunicación: Los supervisores que no explican claramente lo que esperan de sus colaboradores, crean la mayor causa de conflictos entre empleados.
- Recursos limitados: Ningún departamento dentro de la industria de la hospitalidad y el servicio tiene todos los recursos - tiempo, personas, dinero, equipamiento o espacio - que quisiera. Los recursos limitados pueden causar conflicto entre empleados de un mismo o distinto departamento. Una mucama, por ejemplo, puede quejarse, “Gastan dinero en nuevos uniformes para el personal del comedor, ¡mientras nosotras hemos estado luchando con carritos malos durante los últimos dos años!”
- Diferentes metas: La meta principal de cualquier empresa dedicada a la hospitalidad es proveer al cliente servicios que hagan crecer económicamente a la empresa. Pero los empleados pueden estar en desacuerdo acerca de cómo proveer esos servicios. “Creo que la gente de mantenimiento debería tener revisados los ductos del aire acondicionado y del termostato en cada habitación”, podría decir una mucama. “Nos toma tiempo chequear ese tipo de cosas, y de todos modos tenemos que llamar a los de mantenimiento, aunque no estén trabajando”.
- Relaciones de trabajo: Una empresa exitosa depende de la cooperación. Las habitaciones de un hotel, por ejemplo, no pueden ser vendidas a menos que las mucamas digan qué habitaciones están disponibles. Los clientes de un restaurant no pueden sentarse hasta que alguien desocupe y prepare alguna mesa para ellos. Cuando alguien no hace su trabajo, impidiendo que otro haga el suyo, genera conflictos.
- Diferencias individuales: Diferencias en religión, política, educación, edad, experiencia, cultura y cosas relacionadas con el trabajo y responsabilidades pueden causar conflictos entre los trabajadores. Una fiesta de navidad para el departamento, puede ser una buena idea, a menos que algunos de los miembros sean judíos, musulmanes o hindúes.
- Problemas Organizacionales: Cuando las personas o departamentos creen que sus trabajos son lo más importante, el conflicto aflora. Siguiendo con lo mismo, los conflictos también pueden

ocurrir cuando las tareas del trabajo y las responsabilidades no han sido bien definidas o cuando éstas son demasiadas. “Pensé que yo estaba a cargo de esto”, un empleado podría quejarse. O, “Usted me dijo que yo no tenía autoridad para hacer eso”.

### TIPOS DE CONFLICTO

Como supervisor, usted puede tener que manejar conflictos que surjan entre empleados. Usted también puede tener que manejar conflictos cuando éstos ocurran con un solo empleado; esto se llama conflicto interno.

- Conflictos entre empleados: Los conflictos entre los empleados o entre usted y un empleado pueden ser causados por cualquiera de las razones planteadas anteriormente.
- Conflicto Interno: Los conflictos internos ocurren cuando un empleado se siente insatisfecho con su trabajo o no está de acuerdo con las metas de la empresa. Los empleados que tienen un conflicto interno pueden decir cosas como, “Estoy aburrido”, “no tengo suficiente responsabilidad” o, “No hago muy bien este trabajo”.

Cuando usted es promovido a supervisor y se convierte en el líder de sus anteriores compañeros, probablemente usted tiene sus propios conflictos internos por resolver.

Ahora usted sabe...

- Como reconocer las señales de conflicto.
- Que el conflicto ocurre por muchas razones, incluyendo:
  - Problemas de Comunicación
  - Recursos Limitados
  - Diferentes Metas
  - Relaciones de Trabajo
  - Diferencias Individuales
  - Problemas Organizacionales
- Que hay dos distintos tipos de conflicto: entre empleados y el conflicto interno

### RESULTADOS DEL CONFLICTO

La mayoría de los conflictos que mencionamos - una pelea por un premio, una guerra, una discusión, una batalla legal - tiene un ganador y un perdedor. En el mundo de los negocios, como siempre, uno de tres resultados puede ocurrir:

- Pérdida – Pérdida → Todo el mundo pierde. Obviamente, este resultado no hace nada por resolver el conflicto y decepciona a ambas partes.  
Este resultado significa que el problema probablemente vuelva a surgir.

- Ganancia – Pérdida → Cuando hay un ganador y un perdedor en un conflicto en el trabajo, éste es solo medianamente resuelto. Por ejemplo, un empleado con un conflicto interno puede ganar ignorando las tareas del trabajo que no le agraden. Pero eso significa que la empresa pierde porque el trabajo no se hace.  
Este resultado resuelve el conflicto solo temporalmente.
- Ganancia – Ganancia → Un resultado como éste no significa que todos obtengan lo que quieren. Pero este resultado si significa que el conflicto es solucionado de una forma en que todos puedan vivir tranquilos.  
Este resultado, usualmente garantiza que el conflicto no vuelva a suceder.

#### ASERTIVIDAD Y COOPERACION: CLAVES EN LA RESOLUCION DE UN CONFLICTO

Los supervisores exitosos tienen dos claves importantes: Asertividad y Cooperación

Los supervisores asertivos tienen confianza en sus ideas y opiniones y pueden expresarlas. No significa que fuercen sus ideas sobre los demás. Esto es ser agresivo. Y no significa que esperen hasta que otros expresen sus ideas antes de decidir si ofrecerlas o no. Eso es ser pasivo.

Supervisores cooperadores trabajan bien con otros para alcanzar las metas de sus departamentos o empresas. Cooperación no significa que los supervisores tengan que estar constantemente dando órdenes.

Ahora usted sabe...

- Que un conflicto puede tener uno de tres resultados:
  - Pérdida - pérdida
  - Ganancia - pérdida
  - Ganancia - Ganancia
- Que un resultado Ganancia - ganancia es el mejor para mí, mis colaboradores y mi empresa.
- Qué es la asertividad y la cooperación
- Cómo la asertividad y la cooperación afectan mi manera de resolver conflictos.

#### NEGOCIACION: NEGOCIANDO LA RESOLUCION DE UN CONFLICTO

La negociación es una discusión de dar y quitar utilizada para llegar a un acuerdo en un problema o conflicto. Ya hemos visto como Lucía y sus colaboradores negociaron una solución al problema de almacenamiento en los carritos que dejó a todos contentos.

La negociación también puede ser utilizada para manejar un conflicto.

Echemos un vistazo a la solución de problemas por medio de la negociación. Antes que la negociación pueda realmente comenzar, usted como supervisor debe:

1. Reconocer que existe un conflicto.
2. Tener la asertividad para enfrentar a los empleados involucrados en el conflicto.
3. Ofrecer la cooperación necesaria para resolver el conflicto para la satisfacción de todos.

#### ENFRENTANDO A LOS EMPLEADOS EN UN CONFLICTO

Tacto es la palabra clave que hay que tener en mente al acercarse a los trabajadores en conflicto. Lea las diferencias entre estos tres distintos modos de enfrentar a sus colaboradores sobre un conflicto:

- Acercamiento asertivo: “En los últimos días me he dado cuenta de que algo parece estar diferente entre ustedes dos. Creo que está afectando su productividad. ¿Ha pasado algo que quisieran comentar?”
- Acercamiento agresivo: “¡Ustedes dos tienen un problema, y vamos a llegar al fondo de esto ahora!”
- Acercamiento Pasivo: Luego que los empleados se hayan acercado a su supervisor por ayuda para resolver un conflicto, éste dice: “¿Problema? Yo no noté ningún problema”.

No es difícil ver que un acercamiento asertivo va a alentar a los trabajadores a hablar sobre el conflicto más abierta y honestamente. El acercamiento agresivo asustará a sus colaboradores. Ellos pueden creer que su supervisor los va a castigar. El acercamiento pasivo claramente le dice al colaborador que su supervisor no quiere involucrarse.

Usted debiera estar atento a su tono de voz y su lenguaje corporal, ya que éstos pueden afectar su llegada con los empleados.

Una vez que haya confrontado a sus colaboradores en conflicto, puede que no sea fácil hacer que lo resuelvan. La gente en conflicto generalmente está enojada, y necesitan ir más allá de sus propios sentimientos antes que puedan resolver el problema. Para ayudar a los empleados a descifrar sus sentimientos, usted puede decir cosas como:

- “Puedo imaginar que esto te hace sentir...”
- “Creo que te debes sentir como...”
- “Quizás lo ves de este modo...”

Si el conflicto es entre usted y el empleado, mantenga sus propios sentimientos bajo control.

Una vez que los empleados hayan explicado cómo se sienten, se pondrán menos emocionales sobre el problema. Luego usted puede empezar a reunir los hechos. Escuche atentamente cada lado de la historia. No interrumpa, incluso si cree que algún hecho no es importante o esté errado. Muestre que está escuchando, asintiendo, diciendo: “Ya veo” o “¿Y después que sucedió?”

Si las emociones comienzan a aflorar de nuevo, usted puede tratar de hacer que los empleados se atengan a los hechos concretos diciendo cosas como:

- “¿Qué pasaría si ustedes fueran el jefe y dos de sus empleados vienen a ustedes con este problema? ¿Qué les dirían?”
- “¿Cómo creen ustedes que la otra persona ve este problema? ¿Cómo pueden explicar la reacción de él / ella?”
- “¿Qué soluciones ven ustedes a este problema? ¿Qué compromisos estarían dispuestos a tomar?”

Si el conflicto es entre usted y el empleado:

- “Entiendo cómo se siente. Déjeme decirle como lo veo yo”
- “¿Sé que esto es molesto, pero me dejaría contar mi parte de la historia?”

### RESOLVIENDO EL CONFLICTO

Los supervisores a veces cometen el error de escuchar atentamente a ambas partes de la historia y luego les dicen a los empleados que hacer para resolverlo. En vez de decir, “Ustedes deberían hacer esto para resolver su problema”, pregúnteles a sus empleados que quieren que usted haga para ayudarlos a llegar a un acuerdo.

Una vez que hayan llegado a una solución, los empleados deben acordar respetar dicha solución. Hágales saber que usted espera que ellos traten esa solución por un tiempo determinado, quizás por dos semanas o un mes. Usted podría explicar cuál sería su solución al problema en caso de que el plan de ellos no resultase.

### CONSEJOS para negociar un conflicto

- Asegúrese de no ser interrumpido mientras discuta el conflicto con sus colaboradores.
- Mantenga contacto visual.
- Evite tomar notas, especialmente si los empleados no saben por qué lo hace.
- Infórmese bien de los acontecimientos.

Ahora usted sabe...

- Que la negociación me ayudará a mejorar mi estilo de administración.
- Qué es la negociación.
- Que antes de negociar debo:
  - Reconocer que existe un conflicto.
  - Tener la asertividad necesaria para enfrentar a los empleados envueltos en el conflicto.
  - Ofrecer la cooperación necesaria para resolver el conflicto para satisfacción de todos.
- Que debo usar un tono especial para negociar.

- Que debo tratar de entender los sentimientos de aquellos que estén en desacuerdo.
- Que debo conocer los hechos.
- Que debo pedir ayuda y llegar a un compromiso de parte de los involucrados en el conflicto.
- Que debo seguir adelante negociando.

### MANEJANDO GENTE DIFÍCIL



¿Usa usted - o piensa en utilizar - estos nombres para referirse a sus compañeros?

Si usted es un trabajador típico, seguramente pasa más o menos la misma cantidad de horas despierto junto a sus compañeros de trabajo que con su familia.

No es de sorprenderse entonces si decimos que sus compañeros de trabajo juegan un papel importante en su satisfacción en el trabajo.

Antes de convertirse en supervisor, usted puede haber sabido ignorar a la gente difícil. Como supervisor, en cambio, Y AHORA QUE USTED TOMÓ LA DECISIÓN DE SERVIR tiene que actuar distinto. Ahora tendrá que manejar a la gente difícil que solía ignorar.

Expertos en administración han identificado varios tipos de personas difíciles. ¿Reconoce alguna en las siguientes descripciones? De ser así, pruebe algunos consejos aquí incluidos para poder manejarlos.

- Gente que ladra y muerde → Estas personas arrojan un temperamento agresivo y ofensivo sobre la opinión de los demás, o si no hacen comentarios hirientes sobre la otra persona. La diferencia entre estos es que los que ladran son insensibles pero inofensivos, en cambio los que muerden son simplemente malos.

- Gente que se queja constantemente → Cuando oiga una frase comenzar por: “Tu nunca...” o “Tu siempre...”, prepárese para los que se quejan constantemente. Estas personas se quejan tanto, que se hace difícil reconocer - mucho menos simpatizar - cuando tienen un reclamo real. Ahórrense tiempo usted y la persona que reclama haciéndole preguntas que los orienten hacia una solución, por ejemplo: “¿Qué cree usted que deberíamos hacer con esto?”
- Gente que sufre silenciosamente → Estas personas nunca se quejan (pero si se lamentan bastante).  
Bajo todo ese silencio, se sienten pasados a llevar. Pero generalmente usted tiene que tratar de adivinar que les sucede. Si les pregunta sobre algo, seguramente le responderán con monosílabos como “sí” o “no”.  
Hágale preguntas a estas personas que no puedan ser respondidas con un simple “sí” o “no”.
- Gente que se enoja silenciosamente → Estas personas se parecen a los anteriores, pero su silencio esconde mucha ira acumulada. Al igual que a los que sufren silenciosamente, usted puede acercarse a estos haciéndoles preguntas que se no se respondan con “sí” o “no”, y esperando el momento de silencio en la confrontación.
- Gente negativa ante todo → Mencione cualquier cambio que desee hacer a una de estas personas, y en seguida le dará mil razones de por qué no hacerlo.  
Si usted tiene muchos de estos personajes, deberá realizar cambios lentamente. Dígales lo que tiene en mente. Déjelos criticar. Luego pregúnteles como resolver el problema. Insista hasta que obtenga algo de cooperación.
- Gente sabelotodo → Los sabelotodo generalmente lo saben todo. Y saben que lo saben todo, lo que los hace pasar por encima de lo que digan los demás.  
Observe a estas personas, para que no se conviertan en gente que ladra y muerde.  
En ocasiones usted puede necesitar hablar con ellos acerca del respeto hacia otros - en privado, desde luego y con asertividad.
- Gente creída → Estas personas se parecen a los sabelotodo. Pero generalmente no saben de lo que hablan. Nótese que las personas creídas, son generalmente inseguras y muy sensibles.  
Cuando los sorprenda hablando algo que no saben, ofrézcales una salida para que no se sientan avergonzados.
- Gente tímida → Los tímidos no pueden tomar decisiones - o no quieren tomar decisiones porque les asusta la idea de decir algo malo. Algunas veces, se distraen por un deseo de complacer. Si les pregunta cómo se sienten acerca de algo, lo más probable es que respondan

con una serie de preguntas para determinar qué es lo que usted quiere que él o ella sienta al respecto.

Trate de montar un ambiente amigable y seguro para estas personas.

Ahora usted sabe...

- Que no puedo ignorar a las personas difíciles que tengo que supervisar.
- Como identificar los distintos tipos de personas difíciles.
- Como acercarme a los distintos tipos de personas difíciles.

#### MANEJANDO UNA FUERZA DE TRABAJO CULTURALMENTE DISTINTA

Hoy en día, la fuerza de trabajo se ha vuelto cada vez más diversa. Algunos de sus propios colaboradores son de distintas razas, religiones y entorno étnico. Algunos hablan otras lenguas además del español. Expertos en negocios dicen que esta diversidad cultural está en expansión. La fuerza de trabajo se está volviendo cada vez más diversa no solo en ámbitos culturales. Hay más mujeres, más personas con discapacidad, y más gente de distintas edades, desde adolescentes hasta gente de 60 y más que hoy están trabajando.

Como la industria de la hospitalidad les presta un servicio a huéspedes de distintas partes del mundo y de distintas etnias, un supervisor exitoso ve la diversidad en la fuerza de trabajo como algo positivo. Esta diversidad puede:

- Proveer a la empresa de empleados que hablen más idiomas.
- Proveer a la empresa de empleados sensibles a las necesidades de los huéspedes de otras culturas.
- Ayudarle a usted y a su empresa a entender y relacionarse con los distintos tipos de personas.

Supervisar una fuerza de trabajo culturalmente diversa le añade desafíos a su trabajo.

#### RECONOCIENDO DIFERENCIAS CULTURALES

Parte de ser un supervisor exitoso en un mundo culturalmente diverso es reconocible por:

- Que no todos sus colaboradores celebran las mismas festividades. Incluso aquellos que creen en lo mismo pueden no celebrar al mismo tiempo. Cristianos Ortodoxos, por ejemplo, celebran la navidad después de los Católicos Romanos o protestantes.
- Que no todos comen lo mismo. Judíos y musulmanes, por ejemplo, no pueden comer cerdo o mariscos por motivos religiosos. Los coreanos pueden ser entusiastas al hablar de cómo cocinar carne de perro. Los hindúes por otro lado, no comen carne.
- Que algunos empleados vistan de cierto modo. Muchas mujeres musulmanas, por ejemplo, tienen prohibido usar faldas cortas.

- Que no todos los empleados se sienten bien siendo reconfortados por un buen trabajo. Los asiáticos y los americanos nativos pueden enorgullecerse de contribuir en el bien del grupo y pueden sentirse avergonzados por el reconocimiento.
- Que usted y algunos de sus empleados pueden tener distintas ideas de cómo debieran ser las relaciones. Los asiáticos, por ejemplo, tienen un fuerte sentido de quien es el jefe. Ellos pueden creer que es un poco grosero realizar tareas que no se les han pedido.
- Que algunos de sus colaboradores que sean inmigrantes recientes, pueden estar experimentando un shock cultural que usted puede no haber notado. Pueden no darse cuenta de que han aprendido palabras groseras. Pueden sentirse shockeados al ver gente vestida escandalosamente en televisión. Pueden sentirse disgustados por algún tipo de comida que les sirvan.

Aprender a ser sensible a diferencias culturales entre sus trabajadores, le ayudará a supervisar más efectivamente, a hacer trabajadores más satisfechos, y ayudarlos a establecer sus propios puntos de vista para el bien de la empresa.

## DESAFÍO

Aprender a manejar problemas y conflictos significa estar dispuesto a ponerse en el lugar del otro. Dicha habilidad llamada empatía, puede ayudarlo no sólo en el trabajo, sino también en su casa, con los amigos, y en su comunidad.

Mientras piensa en ser un mejor solucionador-de-problemas y un manejador-de-conflictos, recuerde:

- Involucre a sus empleados en la solución de problemas.
- Piense en las causas del conflicto.
- Aumente sus niveles de cooperación y asertividad.
- Practique efectivamente las técnicas de negociación.
- Pruebe las técnicas sugeridas para manejar personas difíciles.
- Entienda y aprecie las diferencias de una fuerza de trabajo culturalmente diversa.