

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICE RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PROGRAMA DE DESARROLLO SUPERVISORIO Y
MANEJO ASERTIVO DE CONFLICTOS
PARA EL HOTEL TAMANACO INTERCONTINENTAL

Realizado por: Sol Castiglia
Tutor: Prof. Ricardo Petit
Caracas, Enero 2005

Caracas 31 de Enero de 2005.

Lic. Tahirí Ramos:

Presente.-

Estimada Profesora Ramos, me es grato dirigirme a usted en su carácter de Directora del Post Grado en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello, para presentarle el trabajo de grado, que constituye el requisito académico exigido por esa universidad para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional.

Presento ante su consideración el documento anexo para que sea evaluado por las instancias correspondientes.

Sin mas a que hacer referencia, y con la mas amplia disposición para aclarar cualquier aspecto de su interés.

Le saluda, atentamente:

Sol Castiglia.

AGRADECIMIENTOS

- Queremos agradecer al Hotel Tamanaco Intercontinental por permitirnos llevar a cabo el proyecto de consultoría, en especial al equipo de RRHH quienes nos apoyaron permanentemente y facilitaron la información necesaria para alcanzar nuestros objetivos.
- Al profesor Ricardo Petit, quién nos orientó y motivó permanentemente a pesar de las dificultades que encontramos en el camino.
- A la profesora Tahirí Ramos por incentivarnos constantemente y ser siempre una mano amiga.
- A todas las personas que nos apoyaron, alentaron y acompañaron en este recorrido.

GRACIAS!!!!!!!!!!

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I.	
1.1 Planteamiento del Problema	6
1.2 Justificación de la Intervención	6
1.3 Objetivos de la Intervención	8
1.3.1 Objetivo General	8
1.3.2 Objetivos Específicos	8
1.4 Limitaciones y Delimitación de la Intervención	8
1.4.1 Limitaciones	8
1.4.2 Delimitación de la Intervención	9
CAPÍTULO II. ANTECEDENTES	
2.1 Organización Objeto de la Intervención	10
2.1.1. Visión, Misión y Valores	12
2.1.2 Organigrama	13
2.1.3 Principios y Criterios de Operación para los Empleados del Hotel	14
2.2 Escenario del Problema Planteado por el Cliente	16
2.3 Enfoque del Diagnóstico	16
2.4 Desarrollo del Diagnóstico	16
2.5 Resultados del Diagnóstico	19
CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL	
3.1 El Desarrollo Organizacional y Los Tipos de Intervenciones	22
3.1.1. Tipos de Intervenciones	23
3.2 La Delegación de Autoridad	24
3.3. La Teoría del Rol	26

3.4 Consultoría de Procesos	29
3.5 Modelo de investigación-Acción	31
3.6 El Sistema Hotelero y la Atención al Cliente en los Servicios de Ocio	34
3.7 Los Directores de Empresas Hoteleras	37
3.8 Las Destrezas de Gestión Necesarias	40
 CAPÍTULO IV ESTRATEGIA METODOLÓGICA	
4.1 Tipo y Diseño de la Intervención	45
4.2 Población	47
4.3 Proceso de Intervención	48
 CAPÍTULO V. RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN	
5.1 Contenido del Taller	49
5.2 Evaluación del Taller	66
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
6.1 Conclusiones	70
6.2 Recomendaciones	71
 BIBLIOGRAFÍA	75
 ANEXOS	76

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es el resultado del proceso de intervención organizacional que se llevó a cabo en el Hotel Tamanaco Intercontinental, basado en la teoría de que las intervenciones en procesos humanos están dirigidas fundamentalmente hacia el personal de las organizaciones, así como a la interacción de sus procesos, buscando mejorar las áreas particulares de la organización en la cual se detectaron diversos tipos de problemas y en optimizar la mejora continua de la salud organizacional.

Las empresas hoteleras tienen la responsabilidad de ofrecer una cantidad de servicios donde fundamentalmente se destacan el hospedaje y la alimentación, y hoy por hoy, se han convertido en empresas que están en constante evolución, que tienen y deben moldearse a un mercado cada día mucho más exigente, a sus constantes cambios, a las innovaciones, a la creatividad o a las necesidades que se van generando en cada uno de sus clientes.

Para que estas empresas hoteleras sean capaces de mantener ventajas competitivas en el mercado hace falta que tengan una gran vitalidad regeneradora y de adaptación a los cambios permanentes, y es aquí donde se convierte en un factor clave el talento de cada una de las personas que dirigen estas organizaciones. Este es el punto de partida para los responsables de este tipo de empresas, deben tener una estrategia directiva asertiva, que además tengan un manejo adecuado de las reacciones humanas en cada momento, que sepan comprender el estado de ánimo de las persona que están atendiendo, de las expectativas que se tiene con respecto a lo que ofrecen, y a su vez posean un manejo adecuado de la comunicación y tipo de relaciones que ocurren entre los empleados de estas organizaciones, todo esto permitirá con seguridad el éxito de la organización.

Los empleados que trabajan en empresas hoteleras deben formarse para poder desempeñar sus trabajos de forma efectiva, con diferentes tipos de personas observándoles, y siempre con actitud positiva, por lo que la principal tarea de formación va más allá de los simples requerimientos de entrenar a alguien para hacer un martini, llevar a cada cliente a su habitación o darle alguna información turística local. Es por ello que como centro de acción de este estudio se busca facilitarles herramientas supervisorias y manejo asertivo de solución de problemas a los empleados del Hotel Tamanaco InterContinental, permitiéndoles así tener herramientas para enfrentar su día a día de trabajo.

Tomando como base los conceptos teóricos proporcionados por diversos autores con relación a las intervenciones en Desarrollo Organizacional, los procesos supervisorios y el funcionamiento de la actividad hotelera, se realizó un análisis de los resultados del diagnóstico y se procedió a realizar una propuesta de un Programa de Desarrollo Supervisorio y Manejo Asertivo de Conflictos para la Gerencia de Alimentos y Bebidas, considerada como un factor de servicio insustituible y de grandes aportes económicos en la gestión.

Los hoteles están apareciendo con otros diseños, más prácticos, menos rígidos y con un concepto integral. Las empresas hoteleras tienen que cuidar los recursos humanos como la estrategia más importante para ser competitivos y poder contar con el personal que les permita ofrecer la excelencia en la hospitalidad y todos sus servicios.

**Una sonrisa no cuesta nada, y
en la industria hotelera significa todo.**

Bryab D. Langton, Pte y Dir. Gral
Holiday Inns Worldwide

CAPÍTULO I

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al enfrentarnos a la dinámica actual de las empresas de servicio, es necesario trabajar sobre las dificultades que se encuentran en el contexto humano de este tipo de organizaciones y sólo una política de formación muy activa y un replanteamiento de las estrategias de recursos humanos podrán paliar las dificultades que se presentan en este campo organizacional.

En línea con lo anterior y tomando los resultados obtenidos en el diagnóstico llevado a cabo en el Hotel Tamanaco el problema de este trabajo de intervención se centra en mejorar las habilidades gerenciales del equipo supervisorio del Hotel Tamanaco, a través de la implementación de un Programa de Adiestramiento que busca reforzar herramientas de comunicación, delegación y manejo asertivo de conflictos.

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

Tomando como base los resultados del diagnóstico realizado en el Hotel Tamanaco y las necesidades del cliente expresadas durante el establecimiento del contrato psicológico, se planteó realizar una intervención en la Gerencia de Alimentos y Bebidas, a través de un Programa de Desarrollo Supervisorio y Manejo Asertivo de Conflictos, que permitiera cubrir y ampliar las herramientas gerenciales y de comunicación en el campo laboral en el cual están inmersos.

Una de las razones fundamentales que justificaron esta intervención es la necesidad del equipo gerencial del Hotel Tamanaco en dar respuesta a las acciones que se generaron del Estudio de Clima Organizacional. Específicamente se tomó la gerencia de Alimentos y Bebidas ya que es una de las áreas claves para este tipo de negocio, en donde se brindan simultáneamente servicios y productos y se recibe retroalimentación inmediata de los clientes. Es una de las

unidades que genera mayores ingresos a la organización, es realmente un punto de venta fundamental dentro de la cadena de servicio del hotel.

Otra de las razones que justificaron esta intervención es la gran importancia que tiene el gestionar acertadamente una situación difícil o de conflicto en el lugar de trabajo, y es a eso a lo que se enfrentan diariamente el personal directivo de este tipo de organizaciones, aun cuando pareciera que el sector de hotelería es sencillo: descubrir lo que el cliente quiere y satisfacer sus necesidades.

En el mundo organizacional no existen servicios y sistemas que puedan satisfacer perfectamente todas las necesidades de los clientes en cada momento sin tener que solucionar en el camino fallos o conflictos en el servicio, en el producto o entre las personas involucradas en la realización del mismo.

El desafío para los directores y supervisores de este tipo de organizaciones hoteleras es descubrir qué hace un empleado, cómo lo hace y lograr que no solo realice su trabajo de manera eficiente sino que quiera ir más allá. Para ello las organizaciones hoteleras han aprendido la importancia de emplear y formar a su personal en todas las ocasiones.

Los empleados deben saber qué se espera de ellos y tienen que ser capaces de enfrentarse con muchas situaciones variadas que ocurren en el trabajo que son responsables. Si los supervisores no hacen bien su trabajo, el servicio se resentirá, por lo que ellos deben darse cuenta de su importancia como guardianes y transmisores de la cultura de servicio de la empresa. Es por ello que el Hotel Tamanaco constantemente está reforzando y facilitando herramientas a sus empleados que les permitan a los líderes manejar cada una de las situaciones a las que se enfrentan como hacedores de servicio.

1.3. OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN

1.3.1. Objetivo General

Realizar una intervención de Desarrollo Organizacional en la Gerencia de Alimentos y Bebidas del Hotel Tamanaco InterContinental enfocado en actividades de consultoría de procesos, de educación y capacitación, con la finalidad de poder mejorar la efectividad de los individuos que se desempeñan en esa unidad.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Incorporar elementos arrojados por el proceso de diagnóstico para alimentar el diseño de la intervención requerida por el equipo humano del Hotel Tamanaco.
- Involucrar al cliente de la gerencia de Alimentos y Bebidas en el diseño del Taller.
- Facilitar al equipo de Supervisores y Gerentes de Alimentos y Bebidas herramientas que les permitan manejar efectivamente las transacciones con sus subordinados y resolver situaciones o hechos que generan conflictos a nivel laboral.
- Sentar las bases para crear a futuro un proceso de mejora continua de las habilidades en el equipo gerencial y supervisorio.

1.4. LIMITACIONES Y DELIMITACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

1.4.1. Limitaciones

Entre las limitaciones para la realización de la intervención se puede mencionar el nivel socio cultural y educativo del personal. Si bien el equipo de supervisores de estas áreas poseen excelentes conocimientos a nivel técnico de cada una de sus funciones y de los servicios que ofrece el hotel, muchos de ellos ostentan un nivel académico muy básico (algunos incluso solamente educación primaria), esto dificultó la posibilidad de hacer entender algunos conceptos relacionados con las habilidades gerenciales y supervisorias.

Por otra parte, la posibilidad de romper paradigmas sobre como “supervisar personal” en algunos de ellos resultó ser un verdadero reto, ya que muchos de estos jefes y supervisores son personas con muchos años de servicios manejando conceptos muy radicales sobre las relaciones “jefe-subordinado”. Fue necesario emplear un lenguaje claro y sencillo de lo que la gerencia necesitaba transmitirles, explicar a través de ejercicios prácticos, demostraciones, utilizar cuentos y anécdotas populares para manejar un código que les resultara familiar y atractivo. Igualmente enfrentamos dificultad para coordinar la realización del Taller, ya que la intervención coincidió con la temporada alta por las festividades navideñas.

1.4.2. Delimitación de la intervención

La presente intervención se realizó en la Gerencia de Alimentos y Bebidas del Hotel Tamanaco, la cual está conformada por un grupo de 185 empleados, de los cuales, 23 pertenecen al nivel supervisorio. Este grupo fue el foco del Programa de Desarrollo Supervisorio y Manejo de Conflictos, y se pretendía reforzar en ellos ciertas destrezas necesarias para apoyar y motivar a los empleados y así lograr un equilibrio entre los aspectos humanos y financieros de la compañía. Igualmente la Gerencia de Recursos Humanos requería estimular el desempeño y lograr que los empleados se sintieran identificados y satisfechos para obtener de ellos su entusiasmo, compromiso y efectividad en su trabajo.

CAPITULO II

ANTECEDENTES

2.1. ORGANIZACIÓN OBJETO DE LA INTERVENCIÓN

El Hotel Tamanaco InterContinental pertenece a IHG (INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP), consorcio hotelero mundial, y junto con los Hoteles Crown Plaza, Los Hoteles Holiday INN, Hoteles StayBridge, y Hoteles Suites Candelwood, conforma una de las redes Hoteleras más grande del mundo con más de 3.500 hoteles.

InterContinental tiene reputación de servicio personalizado, un producto de lujo y de alcance internacional. Existen 134 InterContinental en todo el mundo y, aquí en Venezuela, es el único lugar de Latinoamérica en donde existen 4 hoteles de la cadena InterContinental (Valencia, Puerto Ordaz, Maracaibo y Caracas).

InterContinental fue fundada en 1946 por un grupo de hoteleros visionarios encabezados por Juan Trippe, en aquel entonces Presidente de Pan American World Airways. Desde su formación, Hoteles InterContinental, ha logrado una reputación por su servicio personalizado, su producto de lujo y su gran alcance geográfico, haciéndolo un nombre reconocido entre los viajeros internacionales de negocios y de placer.

Su historia se remonta a ese año, cuando con el apoyo del Presidente Estadounidense Roosevelt, InterContinental se formó como una total subsidiaria de PanAm. Su meta era incrementar los viajes y el turismo a América Latina y del Mundo construyendo una cadena de hoteles de lujo. En 1949 se abrió el primer hotel InterContinental en Belem, Brasil y se observó un crecimiento sostenido con la construcción de otros hoteles en América Latina y el Caribe.

En Agosto de 1953 se inaugura oficialmente, el Hotel InterContinental del Lago. En Diciembre del mismo año se inaugura oficialmente, el Hotel Tamanaco InterContinental. En 1960 la cadena continúa su expansión con la inauguración del hotel InterContinental en Líbano, el primer hotel en el Medio Oriente. Se siguen abriendo hoteles en Europa, Asia, África y el Pacífico. InterContinental se ha establecido como una presencia sin rival en el Medio Oriente y en Europa Oriental.

El Hotel Tamanaco InterContinental abrió oficialmente en Diciembre 1953 como el mejor lugar de hospedaje y reuniones, por excelencia, del este caraqueño, denominación que todavía conserva. El proyecto original fue creado por el arquitecto Gustavo Guinand, quien estimó un costo de Bs. 18.000.000 y conjuntamente con la empresa Holabird & Root & Burgee se realizó el diseño de este ambicioso proyecto.

Rápidamente, el Hotel se ha convertido en un valor estable para la ciudad de Caracas y por su ubicación estratégica es un símbolo para los caraqueños. Ha sido testigo majestuoso del devenir de muchos acontecimientos nacionales y sus espacios han recibido el brillo de luminarias del cine nacional e internacional, figuras de la realeza, grandes personas de negocio y empresarios de todos los ámbitos mundiales. Como parte de la cadena InterContinental, recibe viajeros de todas partes del mundo y, por esto, el idioma que mayormente utilizan es el inglés.

Los productos y servicios que ofrece el Hotel a los huéspedes y clientes son especialmente en tres áreas: *HOSPEDAJE* en diferentes tipos de habitaciones, desde sencillas hasta suites de lujo, *RESTAURANTES* y *BARES* con amplia variedad de Alimentos y Bebidas, y Servicio de *BANQUETES* y *CATERING*, especiales para grandes eventos y reuniones privadas.

2.1.1. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

El Hotel Tamanaco InterContinental se caracteriza por ser un hotel cinco estrellas que le ofrece a cada huésped un servicio ejemplar, lo que se puede ver reflejado en su visión, misión y valores:

VISIÓN

- * Ser el Hotel Cinco Estrellas, Líder y Preferido de Venezuela

MISIÓN

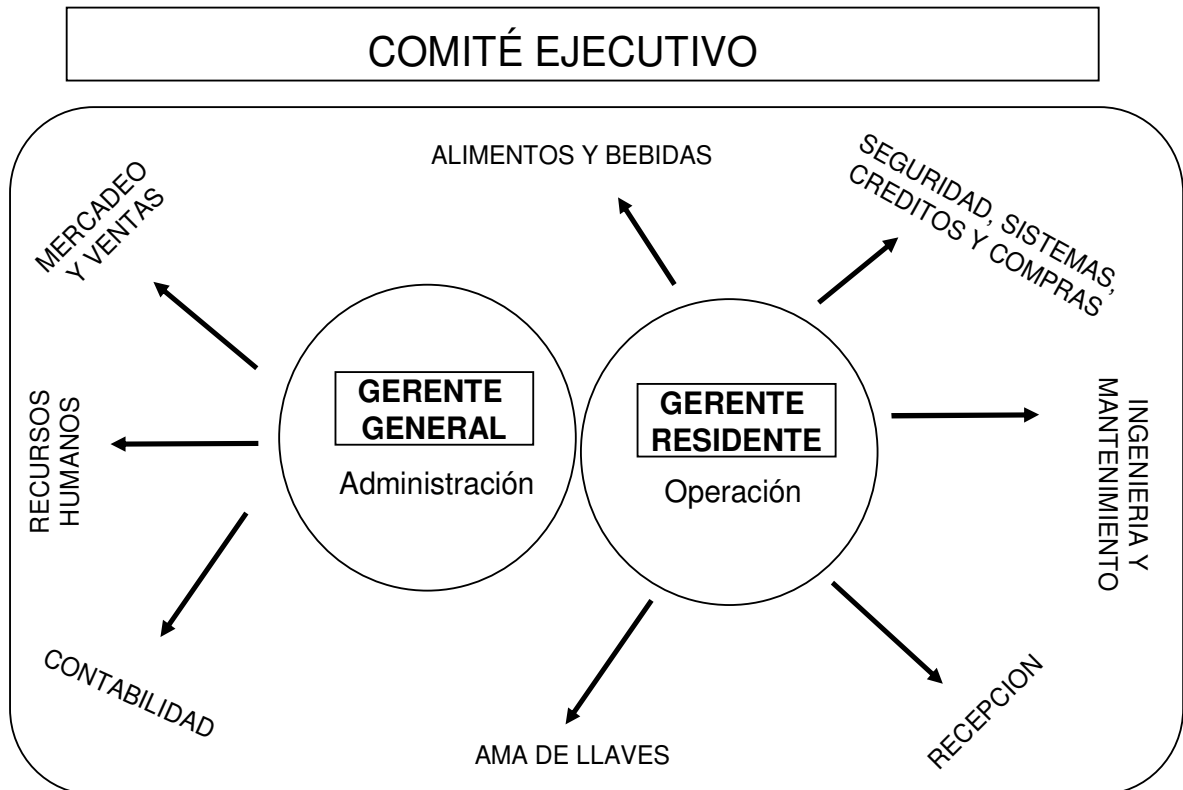
* Desarrollar productos y servicios de hotelería exclusivos y de alta calidad que satisfagan consistentemente las expectativas de los más exigentes clientes, involucrando a todos los(as) trabajadores(as) en su creación, mercadeo y producción; haciendo que los proveedores participen en la formación del mismo; asegurando una rentabilidad adecuada para los accionistas y actuando como una empresa comunitariamente responsable.

VALORES

INTEGRIDAD	<i>Ser honrados y leales Respetarnos mutuamente Cumplir nuestras promesas Reconocer nuestros errores</i>	COMPROMISO	<i>Estar siempre preparados a través del entrenamiento y la capacitación para tomar decisiones que nos lleven a satisfacer a nuestros clientes</i>
MEJORA CONTINUA	<i>Practicar la creatividad y la innovación para mejorar continuamente la calidad de nuestros productos y servicios a fin de liderar el mercado</i>	EL CLIENTE ES PRIMERO	<i>Las necesidades y expectativas de nuestros clientes son los criterios que nos guían en el diseño de los estándares de nuestros productos y servicios</i>

2.1.2 ORGANIGRAMA

Para el logro de los objetivos antes mencionados, el Hotel se encuentra conformado por las siguientes unidades:



El Comité Ejecutivo, dentro del sistema, ejerce un rol de planificación, diseño de estrategias, toma de decisiones a largo plazo, administración del presupuesto, coordinación de provisiones y concesionarios, revisión de estándares y supervisión y motivación de los equipos de trabajo y de la gente que labora en el Hotel, enfocados en producir resultados claves.

2.1.3 PRINCIPIOS Y CRITERIOS DE OPERACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DEL HOTEL (Manual de Políticas y Procedimientos):

Como principio, todo el personal que presta servicio en sus instalaciones es considerado trabajador del Hotel Tamanaco InterContinental. La posición que ocupan en el mercado hotelero es de vital importancia, no solo para la empresa y sus trabajadores, sino para el Estado Miranda y para el país en general, ya que forman parte de una industria en constante cambio.

El trabajo que se desarrolla en el Hotel no se limita al cumplimiento de un horario y a las funciones asignadas, sino que además, están involucrados en la operación los siguientes criterios:

- 1) La función comercial es la primera actividad a desarrollar en el proceso empresarial; es la que identifica las necesidades del mercado para que la producción del servicio se adapte a las mismas.
- 2) Este proceso deben cumplirlo en el hotel, compitiendo y, además, deben hacerlo obteniendo beneficios par poder seguir subsistiendo y de acuerdo con unos objetivos formales cuyo cumplimiento debe controlarse.
- 3) Para tener éxito, la gente que trabaje en el hotel, debe estar dispuesta a cooperar productivamente, a competir sanamente en el mercado Hotelero y a ganar, generando con su comportamiento, la productividad necesaria con los recursos que se ponen a su disposición.
- 4) El mejoramiento continuo dependerá de las ideas y contribuciones individuales de cada uno de los trabajadores, y además del compromiso para crear un ambiente de trabajo íntegro, en donde sepan satisfacer al cliente en sus necesidades y expectativas.
- 5) Por último, todos los elementos de producción del servicio, la competencia en el mercado hotelero, la obtención de beneficios comerciales, el control, la cooperación y la contribución de ideas las realizan con el objetivo primordial: *CREAR VALOR PARA EL CLIENTE.*

El éxito competitivo del Hotel Tamanaco Intercontinental depende de:

- Que el equipo de trabajo sea capaz de crear y mantener clientes que deriven en la obtención de beneficios económicos.
- Que el equipo de trabajo suministre los bienes y servicios que el mercado desea.
- Que los ingresos sean mayores que los costos.
- Que el equipo de trabajo defina sus objetivos y estrategias.
- Que exista un sistema de control para supervisar el cumplimiento de los objetivos y, en su caso, rectificar las decisiones.

La industria de la hospitalidad es, sobre todo, una industria de gente. La impresión que un huésped tiene de cualquier hotel está dada por la actitud y eficiencia de su personal. Reconociendo que la gente es su recurso más importante, InterContinental busca atraer individuos que hayan trabajado en muchos países y tengan experiencia en negocios y en situaciones sociales multiculturales. Así como no hay un solo estereotipo de hotel, InterContinental promueve un estilo de administración independiente entre sus trabajadores, para que puedan tomar decisiones. Al fomentar la iniciativa administrativa, InterContinental puede atraer gerentes mentalmente independientes capaces de resolver sus propios problemas para maximizar la satisfacción de los huéspedes y administrar los hoteles con márgenes de ganancia.

La razón principal por la que un huésped regresa a un Hotel es por el servicio. Es por ello que el personal juega un papel importante en el Éxito del Hotel.

2.2. ESCENARIO DEL PROBLEMA PLANTEADO POR EL CLIENTE

La alta gerencia del Hotel Tamanaco permitió la participación del equipo consultor de la UCAB en el estudio de clima que se estaba llevando a cabo y aprobó el proyecto de diagnóstico e intervención en los procesos humanos de la empresa. Como resultado de este estudio se necesitaban tomar acciones en algunas áreas tales como infraestructura, servicios y recursos humanos, que permitieran dar respuesta a las inquietudes de los empleados y a las exigencias de la cadena por tener un estándar de servicio elevado, acorde a las necesidades de sus clientes.

Es a partir de allí que se comenzaron a realizar propuestas para el estudio de diagnóstico y la posterior intervención (Ver anexo N° 1).

2.3. ENFOQUE DEL DIAGNÓSTICO

El proceso de diagnóstico se inició realizando un análisis de los resultados del “Pulse Program”. Este es un programa propio orientado a determinar la satisfacción y el compromiso organizacional de los empleados con respecto a su trabajo y a la cadena InterContinental. Se sustentó el diagnóstico en la revisión bibliográfica ajustada al sector de servicio al cliente y estudios de clima organizacionales. Adicionalmente, se empleó la técnica de *Focus Group* con la finalidad de fortalecer y confirmar los resultados de la evaluación realizada por la gerencia de RRHH, permitiendo la relación e integración con el personal del Hotel.

2.4. DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO

El proceso de diagnóstico se centró inicialmente en la realización de varias reuniones tanto individuales como grupales, con el objeto de obtener información cualitativa que permitiese al grupo consultor captar la dinámica de la organización. Paralelamente se realizó una investigación bibliográfica que permitiera profundizar los conocimientos de estudios de clima organizacional, el instrumento utilizado y por último, información referente a la actividad hotelera.

Para fines de este estudio, se efectuó un minucioso análisis de los resultados de la encuesta de clima llevada a cabo en el primer trimestre del año 2004. El instrumento es aplicado cada tres meses, en base a lineamientos de la cadena InterContinental y se utiliza el mismo formato en todas las mediciones a nivel mundial. Estos resultados fueron procesados por la empresa TSN (Taylor Nelson Sofres Family) especializada en el mundo del mercadeo y la consultoría.

Se consideró que resultaba fundamental obtener respuestas adicionales, entendidas como soluciones prácticas a los resultados del estudio y que se derivaran del equipo gerencial del hotel, ya que son ellos quienes conocen la dinámica de su trabajo y el día a día de su organización. En tal sentido se propuso al cliente llevar a cabo una sesión de *Focus Group*, bajo la supervisión del cliente, que se constituyera en herramienta de diagnóstico fundamental de este proyecto.

El primer encuentro se realizó el día 22 de Julio de 2004 donde se hizo la reunión introductoria con la Gerencia de Recursos Humanos. Posteriormente, se realizaron sesiones que permitieron culminar el proceso de diagnóstico e iniciar la fase de intervención.

A continuación se encuentra un cuadro resumen de cada uno de los encuentros con el Hotel, donde se puede percibir el avance el diagnóstico:

Semana	Actividad	Objetivos	Duración
1	Reunión con el cliente	- Reunión exploratoria con la Gerencia de RRHH del Hotel Tamanaco	1 hora
2	Reunión con el cliente	- Sesión para conocer los resultados del estudio de clima - Reuniones con el personal de RRHH	3 horas
2	Reunión con el cliente	- Análisis de los resultados del estudio de clima. - Presentación sobre primeras ideas de validación de información	4 horas
5	Reunión con el equipo gerencial	- Participación en la presentación de los resultados del Estudio de Clima realizado - Presentación del consultor	4 horas
7	Reunión con el cliente	- Proyecto de diagnóstico y aprobación del proyecto	1 hora
8	Reunión con el cliente	- Cronograma del <i>Focus Group</i>	1 hora
9	Focus Group	- Validar resultados del estudio de Clima - Generar soluciones prácticas a los problemas planteados en el estudio	4 horas
12	Reunión informativa con el cliente	- Presentar resultados del <i>Focus Group</i>	2 horas

Nota: el número semanas referidas en el cuadro corresponden a una secuencia de semanas calendario de trabajo.

2.5. RESULTADO DEL DIAGNOSTICO

Del Estudio de Clima, elemento fundamental del diagnóstico y punto de partida para llevar a cabo el *Focus Group*, y de las reuniones posteriores con el cliente, se presentaron los siguientes resultados y recomendaciones:



Los aspectos señalados anteriormente en el espacio llamado “Alta Prioridad” son los puntos críticos que en teoría debían ser atendidos, y adicionalmente son los que generarían mayor impacto en la satisfacción general de los empleados. Es decir, mejorar alguno de estos aspectos, sobre todo los indicados en rojo, se traduciría según la metodología de medición en un puntaje más alto para la satisfacción de los empleados. Los puntajes que están señalados en el cuadrante de la derecha, identificados como “2da Prioridad” deben ser atendidos, pero tienen un impacto menor en la satisfacción. Y finalmente, los aspectos señalados en el cuadrante “Áreas de Desarrollo” poseen un impacto muy bajo en la satisfacción general, aunque igualmente requieren atención.

Con respecto a los resultados del *Focus Group*, luego de la sesión de trabajo, se obtuvieron las siguientes acciones priorizadas, en cuanto a su factibilidad e impacto:

- 1) Publicar Logros de la semana: Gente, Procesos, Data,
- 2) Arreglo de pequeños detalles en lockers (dispensadores, bancos, alfombras, hilo musical, ventiladores).
- 3) Realización de reuniones departamentales con características que permitan adecuada información, respeto por ideas, participación constante y en las que no se hable de política.
- 4) Realizar una detección de necesidades de recursos, materiales y equipos en cada área de trabajo y realizar un plan de compras anuales que incluya este aspecto y otros aspectos operativos, que permitan suministrar lo básico en cuanto a materiales y equipos en cada departamento.
- 5) Organizar actividades de capacitación que incluyan charlas sobre seguridad e higiene en el trabajo, entrenamiento gerencial supervisorio en resolución de problemas, gerencia del servicio, planificación y trabajo en equipo.

Como puede observarse en el listado anterior, varios de estos aspectos están relacionados con infraestructura, materiales de trabajo, características del espacio físico, etc. Para efectos de esta intervención, se seleccionó como área de impacto aquella relacionada con entrenamiento y formación.

En conversaciones posteriores con el Gerente de Recursos Humanos se decidió llevar a cabo el Taller de Habilidades Gerenciales y Supervisorias. De igual manera fue solicitado que se trabajara con la Gerencia de Alimentos y Bebidas, ya que es una de las áreas claves del negocio, permitiendo proyectar el cambio a otras áreas de la organización.

CAPÍTULO III

MARCO CONCEPTUAL

3.1. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LOS TIPOS DE INTERVENCIONES

El Desarrollo Organizacional es la disciplina de las ciencias de la conducta aplicada, dedicada a mejorar las organizaciones y las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado (French y Bell, 1996, Pág. xiii).

En el entorno mundial que estamos viviendo las organizaciones se enfrentan a un sinnúmero de retos y amenazas que hacen imperante una serie de intervenciones con la finalidad de mantenerlas saludables y viables en el contexto actual. Al respecto French y Bell (1996) comentan que “Básicamente el Desarrollo Organizacional es un proceso para enseñar a las personas la forma de resolver los problemas, aprovechar las oportunidades y aprender a hacer todo eso cada vez mejor a través del tiempo” (Pág. xxiii).

Son muchos los aspectos que afectan a una organización, por lo cual la mayoría de ellas cambian constantemente, sin embargo es posible predecir qué puede presentarse el día de mañana. Es por ello que las intervenciones de Desarrollo Organizacional ayudan a construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando, y esto se logra cuando se reconoce que pueden surgir problemas en el nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupos o incluso en toda la organización. Ante este escenario se debe preparar una estrategia de D.O. con una o más intervenciones, que son actividades estructuradas tendientes a ayudar a los individuos o grupos a mejorar la eficiencia de su trabajo.

El mismo autor describe que las intervenciones de Desarrollo Organizacional están diseñadas para incrementar el interés y la participación de los líderes y los miembros de la organización. Las reglas empíricas como “Involucrar a aquellos que son parte del problema o parte de la solución” y “Hacer que aquellos que están mas cerca del problema sean los que tomen las decisiones”, llevan a la toma de decisiones hasta el nivel mas bajo en la organización, tratan a aquellos que están mas cerca del problema como expertos confiables, y conceden más poder a un mayor número de personas (Pág. 96).

Para concluir, las intervenciones de DO son métodos que permiten incrementar la participación de los individuos en el campo organizacional, y en la mayoría de los casos refuerzan el tema de la delegación de autoridad y su impacto en los resultados de la organización.

3.1.1 Tipos de Intervenciones:

Las intervenciones en procesos humanos están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como a sus procesos de interacción, tales como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámica de grupos (Guízar, 1998, Pág. 114). Este tipo de procesos son los que abordamos en nuestra intervención en el Hotel Tamanaco InterContinental.

French y Bell (1996), en su libro de Desarrollo Organizacional, afirma que una de las bases más importantes del desarrollo organizacional es el empleo de un modelo de participación y delegación de la autoridad, proceso igualmente de alcance en nuestra intervención. La creciente participación y delegación de autoridad han sido las metas principales y los valores prominentes del campo. Existe cada día un creciente interés y participación en las dinámicas de grupos con la finalidad de activar un mayor desempeño, sugerir mejores soluciones a los problemas y mejorar sustancialmente la aceptación de las decisiones que se toman en las organizaciones (Pág. 96).

3.2. LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

La supervisión es uno de los casos más estudiado y el menos comprendido de todos los conceptos administrativos. A lo largo de los años se ha dedicado muchísimo esfuerzo a estudiar la relación jefe-subalterno, y sin embargo hasta hace poco las diversas investigaciones parecían haber entrado en callejones sin salida. Con frecuencia los resultados de una investigación eran objeto de amplia publicidad porque los administradores buscaban ansiosamente una solución rápida para sus problemas pero, una y otra vez, después de aplicar tales resultados tenían que abandonarlos en vista de sus limitaciones. Nuevas investigaciones demostraban que los gerentes tenían razón.

Hay un gran trecho entre la teoría y la práctica, entre lo que uno piensa y enseña, y lo que hace. En realidad, el proceso de convertirse en líder es muy parecido al proceso de convertirse en un ser humano bien integrado. Para el líder, como para la persona bien integrada, su carrera profesional es la vida. Las corporaciones del siglo XXI encontrarán que es difícil sobrevivir y mucho menos prosperar, a menos que se obtenga un mejor trabajo de sus empleados. Esto significa que los empleados que han aprendido a asumir una responsabilidad activa de su propio comportamiento, deben desarrollar y compartir una información de primera acerca de sus trabajos y darle un uso genuino a la delegación de autoridad potenciada (empowerment), con el fin de modelar soluciones perdurables para los problemas fundamentales.

La mayoría de los ejecutivos comprenden que la competencia más despiadada requerirá un aprendizaje más efectivo, una amplia delegación de autoridad potenciada y un mayor compromiso de parte de todos en la empresa. Además, ellos comprenden que la clave de un mejor desempeño es una comunicación mejor.

James Belasco, autor de “Teaching the Elephant to Dance: The Manager’s Guide to Empowering Change” (1997) comenta que la delegación de autoridad implica desarrollar una visión clara, idear una estrategia para lograrla, y liberar la inteligencia y energía de la fuerza de trabajo para que por doquier se realice la visión de delegar autoridad. Uno de los ingredientes más importantes de la delegación de autoridad es la visión – una perspectiva coherente y creíble del futuro deseado (French y Bell, 1996, Pág. 97).

El autor comenta que delegar autoridad es darle poder a alguien. Esto se hace concediendo a los individuos autoridad para participar, tomar decisiones, contribuir con sus ideas, ejercer su influencia y ser responsables. Esa es la razón por la cual la participación es una forma tan efectiva de delegar autoridad. La participación incrementa la delegación de autoridad, y a su vez ésta incrementa el desempeño y bienestar individual.

Otros autores que a través de sus planteamientos nos arrojaron datos de interés para el diseño de este estudio son Kouzes y Posner, autores del texto “The Leadership Challenge” (1990) quienes comentan sobre cinco prácticas de liderazgo y diez compromisos de conducta exhibidos por líderes que habían tenido éxito en la delegación de autoridad. Las cinco prácticas con dos compromisos conductuales son los siguientes (En French y Bell, 1996):

- Desafiar al Proceso
 - Buscar oportunidades
 - Experimentar y arriesgarse
- Inspirar una visión compartida
 - Imaginar el futuro
 - Reclutar a otros

- Permitir que los demás actúen
 - Fomentar la colaboración
 - Fortalecer a los demás
- Modelar el camino
 - Poner el ejemplo
 - Planear pequeños triunfos
- Alentar al corazón
 - Reconocer las contribuciones individuales
 - Celebrar los logros

El gran reto para el personal directivo es delegar autoridad en los empleados, de manera que creen mejores relaciones con los clientes y una continua innovación.

3.3. LA TEORÍA DEL ROL

Los procesos de intervención basados en la teoría de análisis de Rol creada por Katz y Kahn centran su análisis en aclarar las expectativas del rol y las obligaciones de los miembros del equipo para mejorar su efectividad. En las organizaciones, los individuos desempeñan diferentes roles especializados en los cuales manifiestan ciertas conductas. Esta división del trabajo y funciones facilita el desempeño de la organización.

La teoría del rol es una forma de explicar cómo influye el grupo o equipo en el comportamiento de sus miembros. La gente se comporta de acuerdo a los papeles que representa según modelos claramente predecibles sobre los que otros influyen (Ford y Heaton, 2001, Pág. 256).

Los roles son las formas en que nos comportamos en los grupos de trabajo y sociales a los que pertenecemos. Los empleados desempeñan varios papeles y cada papel tiene diferentes expectativas, de esta manera la persona está

continuamente influida por lo que otras personas que le observan esperan que él haga en el ejercicio del rol.

Desempeñar un papel tiene dos elementos principales: el emisor del rol y el receptor del rol o persona focal. Los primeros son todos aquellos que nos dicen qué papel estamos desempeñando y después nos indican como debemos comportarnos para hacerlo. La instrucción y la formación que transmite el jefe, las indicaciones verbales y no verbales de nuestros compañeros y clientes y las normas sociales ayudan a definir el papel del servicio al cliente. La persona que recibe ese rol o persona focal somos nosotros. Observamos y recibimos todas las expectativas que nos envía la gente y las interpretamos con el comportamiento que pensamos que quieren que hagamos. Después decidimos cumplir o no esas expectativas y actuar o no de un modo acorde con ella.

El emisor del rol	El receptor del rol
Expectativas → Rol enviado →	Rol recibido → Comportamiento

Jacob Levi Moreno, padre del Psicodrama y creador de la Teoría de los Roles, ofrece diferentes definiciones de Rol:

- Es un personaje imaginario creado por un dramaturgo.
- Es la forma en que un actor presenta un personaje teatral.
- Es el conjunto de funciones que la sociedad atribuye o da a una persona pública (Ej. Presidente, Policía, Gerente).
- Es la forma tangible y actual con que se expresa un sujeto (su personalidad o carácter).

- Es la cristalización del modo de responder de un sujeto a las situaciones vitales por las que ha pasado. (Ej. Hijo, esposo, madre, empleado, jefe, etc). (En Ramírez, 1988)

Para Moreno, el ejercicio de diferentes roles es fundamental para consolidar una personalidad integrada y “sana”, el autor afirma que mientras más roles desempeñemos a lo largo de nuestra vida, tenemos menores posibilidades de estructurar una personalidad neurótica, nos permite adaptarnos mejor a las exigencias del medio, crecer y enriquecernos como personas.

Para los autores Ford y Heaton (2001) desempeñar un papel puede ayudar a resolver otro gran desafío personal que tienen las personas que se encargan de ofrecer un servicio al cliente: cómo estar atentos en todo momento. Estas personas tienen que ser buenas al realizar lo que se ha denominado labor emocional. Necesitan las destrezas y el conocimiento para llevar a cabo el servicio que requiere alguna labor física, pero también otras cosas para hacerlo. Casi nadie sonríe de forma natural durante todo el tiempo ni tampoco pueden responder a las necesidades de un cliente de una forma comprensiva. Pero pensar en el trabajo como si se representara un papel en una actuación teatral puede ayudar a disminuir la tensión de esta labor emocional. En lugar de pagar el precio emocional de involucrarse personalmente en todas las necesidades de un cliente, el empleado puede mostrar la respuesta emocional que se requeriría a alguien que estuviera actuando. La labor emocional que se emplea en sentir las sensaciones apropiadas para las muchas necesidades y problemas de los clientes agotaría a cualquiera antes de que se acabara el día de trabajo en un club de tenis o en la recepción de un hotel que fuera centro de convenciones o si se trabajara de noche en un restaurante u hotel (Pág. 258).

Naturalmente los gerentes o directores necesitan emplear tiempo y energía en minimizar el conflicto de los papeles y en maximizar la claridad de los mismos. La

gente quiere saber qué se espera de ellos. Cuando la organización no emplea el tiempo suficiente para aclarar las expectativas a los empleados, la posibilidad de conflicto es grande. Los programas efectivos de formación definen con claridad los papeles para sus empleados y minimizan así los conflictos a los que se tendrán que enfrentar. Cuando han terminado la formación y comienzan a atender a los clientes, deben conocer sus papeles con detenimiento, deben conocer sus roles para poderlos ejercer con efectividad.

Todas las personas ocupan roles en las organizaciones, en consecuencia, la empresa puede considerarse como una serie de roles o conjuntos de actividades que deben realizar los individuos, y una serie de conjuntos de roles o de grupos que se superponen, cada uno de los cuales está conformado por personas cuyas expectativas giran en torno al individuo.

3.4. CONSULTORÍA DE PROCESOS

French y Bell (1996) nos comentan que la consultoría de procesos representa un enfoque o un método para intervenir en un sistema actual. La finalidad de la consultoría de procesos consiste en que un asesor externo (consultor) ayude a su cliente, a percibir, entender y tomar medidas con respecto a ciertos hechos de un proceso que debe afrontar. Entre estos hechos se encuentran el flujo de trabajo, las relaciones informales entre miembros de la unidad y los canales formales de la comunicación.

Schein (1988) reunió los diferentes principios y prácticas de la consultoría de procesos en una exposición muy amplia y coherente; este autor expone como meta primordial de la consultoría de procesos lo siguiente:

“la labor del consultor de procesos es ayudar a la organización a resolver sus propios problemas, haciendo que esté consciente de los procesos organizacionales, de las consecuencias de dichos procesos, y de los mecanismos

mediante los cuales se pueden cambiar. El consultor de procesos ayuda a la organización a aprender del autodiagnóstico y la auto inserción. La máxima preocupación del consultor de procesos es la capacidad de la organización para hacer por sí misma lo que él ha hecho por ella. Mientras que el consultor técnico se preocupa más por transmitir sus conocimientos, el consultor de procesos se preocupa por transmitir sus habilidades y valores” (French y Bell, 1996, Pág. 181).

La consultoría en procesos supone que la eficiencia organizacional puede mejorar si se resuelven los problemas interpersonales.

Durante la consultoría de procesos, los asesores tiene la obligación de lograr que el cliente se percate de lo que sucede a su alrededor, dentro de él y en su interacción con otros. Como se puede apreciar, no resuelven los problemas de la empresa, sino que asesoran u orientan, y por último recomiendan un proceso para que el cliente resuelva sus problemas. El asesor trabaja con el cliente para diagnosticar en forma conjunta, ya que éste adquiere pericia para analizar los procesos que se desarrollan en el seno de su unidad de trabajo, a la cual puede recurrir cuando el asesor se haya marchado.

Cuando se logra que el cliente participe activamente en el diagnóstico y detección de otras alternativas, se conoce mejor el proceso y las medidas correctivas, con lo cual la resistencia es menor cuando se aplica el plan escogido. La consultoría en procesos no exige que el consultor sea experto en la solución del problema particular que se descubre. La importancia del consultor radica en saber diagnosticar y establecer una relación de ayuda.

La consultoría de procesos incursiona en distintas áreas de actividad, las más importantes son (Guízar, 1998, Pág. 120):

- Comunicación

- Funciones y roles de los miembros de grupo
- Solución de problemas y toma de decisiones en grupo
- Autoridad y liderazgo
- Competencia y cooperación entre grupos

Uno de los procesos clásicos que se presenta diariamente en cualquier empresa, es el de la comunicación, el cual se manifiesta en diferentes niveles de su estructura. La inexistencia de este proceso genera problemas cada vez más graves que debilitan irremediablemente a la organización. La comunicación es de vital importancia para lograr un mejor funcionamiento de la empresa, ya que constituye el “aparato circulatorio” que permite que la información fluya por todas sus áreas.

Otro de los procesos que se presentan es la solución de problemas y toma de decisiones, que se basa en la suposición de que el éxito de una decisión depende no solo de la naturaleza de ésta, sino también del proceso mediante el cual se ha llegado a ella. Para tomar cualquier decisión es necesario que el grupo esté dirigido por un supervisor hábil, que pueda elevar el nivel de razonamiento de sus integrantes y con ello mejorar la calidad de la solución elegida. Ambos procesos son analizados en nuestra intervención, y con ello buscamos ayudar al cliente en la formación de un equipo de trabajo con excelencia en la prestación de su servicio.

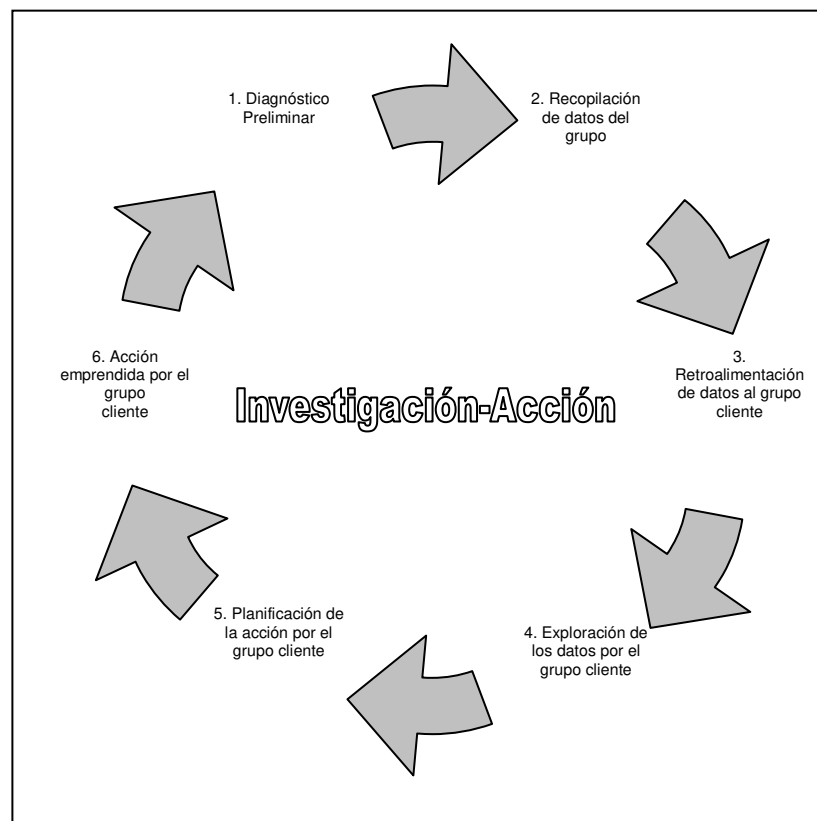
3.5. MODELO DE INVESTIGACIÓN – ACCIÓN

El modelo de Investigación-Acción es un modelo básico fundamental en la mayor parte de las actividades de desarrollo organizacional – un método de resolución de problemas basado en datos, que duplica los pasos involucrados en el método de indagación científica.

La investigación-acción es en esencia una mezcla de tres ingredientes: la naturaleza altamente participativa del DO, el papel de colaborador y co-aprendiz del consultor, y el proceso interactivo del diagnóstico y acción.

La investigación-acción es especialmente adecuada para los programas de cambio planificado y ha sido uno de los fundamentos del D.O. desde sus inicios. “La investigación-acción es un método para aprender y hacer, aprender acerca de la dinámica del cambio organizacional y hacer o poner en práctica los esfuerzos para el cambio” (French y Bell, 1996, Pág. 110).

La investigación-acción, modelo que se siguió para este proceso de intervención, consta de los siguientes pasos (French y Bell, 1996, Pág. 7):



El modelo Investigación-Acción es muy poderoso, se producen resultados superiores cuando se movilizan las ideas y energías de muchas personas. La Investigación-Acción logra producir el cambio y a la vez un nuevo conocimiento.

Kurt Lewin (prominente científico social), estaba profundamente interesado en aplicar los conocimientos de la ciencia social para ayudar a resolver los problemas sociales y organizacionales. Lewin y sus alumnos llevaron a cabo proyectos de investigación-Acción en diferentes campos de acción conductuales: Lewin expresó “No hay acción sin investigación, ni investigación sin acción”.

Lewin, en French y Bell, 1996, concluye lo siguiente sobre el impacto de las acciones, y la utilidad de la investigación social:

“En un campo que carece de estándares de logro de objetivos, no puede tener lugar ningún aprendizaje. Si no podemos juzgar si una acción nos ha hecho avanzar o retroceder, si no tenemos criterios para evaluar la relación entre esfuerzo y logro, no hay nada que nos impida llegar a conclusiones erróneas y fomentar hábitos de trabajos erróneos. La indagación y la evaluación realista de los hechos son un requisito previo para cualquier aprendizaje. La investigación social sería una de las máximas prioridades para el trabajo de mejorar la relación intergrupo”. (Pág. 148).

El proceso de DO es básicamente un programa de Investigación-Acción, diseñado para mejorar el funcionamiento de la dinámica organizacional. La investigación-Acción facilita un enfoque y un proceso para generar y utilizar la información acerca del sistema mismo, la cual proporcionará una base para el programa de acción.

3.6. EL SISTEMA HOTELERO Y LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LOS SERVICIOS DE OCIO

La industria de la hostelería la forman organizaciones que ofrecen a sus invitados comida, bebida y hospedaje profesional, de forma independiente o formando un paquete. Una definición más amplia incluye a los parques temáticos, juegos, cruceros, comercios, ferias, reuniones y convenciones. El desafío de las organizaciones en esta industria es asegurar que sus empleados siempre ofrezcan el más alto nivel de servicio que sus invitados requieren y esperan en cada momento.

La economía moderna está dominada por las organizaciones de servicio. El sector de servicios supone entre el 75 y 80% de la economía y del crecimiento de E.E.U.U. y con un importante campo de crecimiento en otros países. Las organizaciones hoteleras, que forman parte de este tipo de organizaciones, son bastante diferentes de dirigir y el desafío es desarrollar principios y directrices para poder gestionar correctamente estas organizaciones. “Todo empieza con el cliente” no solo es un eslogan de inspiración; en las organizaciones hoteleras basada en el servicio es la verdad y todo el mundo lo acepta y cumple.

Las estructuras burocráticas y los principios de gestión industrial han vuelto la cabeza hacia el sector hotelero. Una cosa es diseñar, organizar y controlar un proceso de trabajo y motivar a la mano de obra cuando el producto es tangible y el proceso de producción tiene lugar en una gran fábrica de ladrillos con el cartel de “solo personal autorizado” en la puerta. Surge un desafío completamente diferente cuando el cliente consume “su producto” mientras éste se está produciendo. El desafío a menudo aumenta debido a que el producto no es “tangible”, la hostelería es intangible, y la experiencia puede que ni siquiera exista físicamente.

Diseñar y producir tal experiencia es bastante diferente al diseño y la producción de bienes. Estos problemas de producción en la industria hotelera se ven complementados o superados por el reto que supone que los empleados reciban la correcta formación para que su servicio sea de calidad y se ajuste a las necesidades de cada cliente. Los empleados deben saber servir no detrás de puertas cerradas sino mientras los clientes o visitantes les observan, les hacen preguntas, cambian de opinión respecto a lo que quieren, incluso pueden trabajar conjuntamente con los empleados para crear su propia experiencia. Los directivos de las industrias hoteleras tienen la difícil tarea de enseñar a sus empleados a “fabricar” el producto y también les enseñan a hacerlo mientras que el cliente les observa e incluso participa, versus los directivos del sector industrial, quienes se quejan de lo difícil que es enseñar a sus empleados a que realicen los procesos industriales con precisión. La gestión en la industria hotelera es un mundo completamente diferente.

Un aspecto mucho más desafiante para las organizaciones hoteleras es la simple realidad de que la calidad y el valor del servicio no lo definen los directores, auditores o las organizaciones, sino las mentes de los clientes. La decisión sobre la calidad y el valor de la experiencia de servicio la hace cada cliente individual, de acuerdo con las operaciones con cada organización y en un momento particular y con personal concreto.

El personal se ha convertido en un factor muy importante para todas las organizaciones de servicio puesto que son la parte más efectiva para poder distinguirse de la competencia. Los autores Ford y Heaton, 2001, describen que en una época con tendencia a la tecnificación y a la normalización, la competencia puede imitar rápidamente el producto del servicio, los elementos físicos del entorno y los aspectos técnicos del sistema de entrega. No es demasiado complicado que una organización duplique el factor que le diferencia de otras. Por ejemplo, una fajita de pollo en un taco que un chofer pueda comer mientras

maneja es una innovación hasta que la competencia ofrezca lo mismo. Las personas, no las fajitas crean la diferencia. Si Taco Bell cuenta con empleados amables y Burger King no, los clientes irán a Taco Bell, a menos que busquen un tipo de comida especial, o por algún motivo quieran el ambiente de Burger king, o tengan un cariño especial a la forma en que se ofrecen sus productos. Para el resto de la gente, el servicio marca la diferencia (Pág. 487).

El desafío es formar al empleado para que se relacione con el cliente de una manera personal e individual mientras que siga manteniendo su eficiencia y calidad. No existe forma alguna de anticipar lo que el cliente hará, pedirá y esperara del proveedor de servicios. El poder de la cultura guía y dirige a los empleados para que hagan “lo apropiado”, dentro de los estándares de servicio definidos en cada organización. Los buenos directores saben que los valores, creencias y normas de comportamiento que enseña la cultura a sus empleados, son críticos para garantizar que estos harán lo que la organización quiere que hagan tanto en situaciones planificadas como imprevistas.

Los mismos autores anteriormente citados destacan que los empleados tienen tres responsabilidades en la experiencia del cliente: entregan el producto del servicio (o en algunos casos, lo crean en el acto), gestionan la calidad de los encuentros o interacciones entre el cliente y la organización, e identifican y solucionan los problemas inevitables. Demasiadas organizaciones se centran en la primera responsabilidad y desatienden las otras dos. En muchos casos, recibir el producto del servicio es solo un elemento más para la determinación por parte del cliente de la calidad y el valor de la experiencia. Se debe capacitar a los empleados para tratar de forma efectiva la variedad que aportan los distintos clientes a esa experiencias (Pág. 487).

La persona adecuada en el puesto adecuado debe ser “formada de la manera adecuada”. Muchos de los trabajos de la industria de servicio son repetitivos,

simples y aburridos. Los empleados deben tener una gran atención y concentración para ofrecer una experiencia intachable a todos los clientes. Es fácil que un empleado pierda el interés si se pasa el día diciendo “Gracias por visitarnos...”. Parte de la formación de ese empleado debería incluir como hacer frente a la naturaleza del trabajo. Cuando los encuentros son breves, como en un restaurante de comida rápida, en la recepción de un hotel, o en la entrada de una atracción de un parque temático, la formación se hace particularmente difícil. Una vez que los empleados aprenden a obtener cierta satisfacción cuando hacen que un cliente sonría, o encuentran formas de hacer feliz a un niño, podrán disfrutar de sus trabajos y comenzar a cumplir con el estándar de servicio requerido por la organización.

3.7. LOS DIRECTORES DE EMPRESAS HOTELERAS

Uno de los principales aspectos relacionados con el personal es la responsabilidad de la dirección para establecer normas y recompensar a los empleados que las cumplen. Deben definir cuáles son sus responsabilidades, las normas de actuación y qué espera la dirección de ellos. Los directores deben consolidarlos y recompensarlos cada día. Una vez que un gerente permite que el empleado ofrezca un servicio de menor calidad, y tolera que se repita esa mala situación, el mensaje que está transmitiendo consiste en que los directores no siempre quieren decir lo que realmente dicen sobre ofrecer una experiencia excepcional. Al igual que un cliente tiene muchos momentos de verdad a lo largo de una experiencia, los empleados también tienen muchos momentos de verdad con sus directores todos los días. Lo que ocurre durante esos momentos les dice mucho sobre lo que realmente quieren esos directores. Es aquí donde se hacen realidad las declaraciones de misión de la organización, la cultura corporativa y las políticas corporativas sobre el cliente. Y al igual que un empleado puede destruir la percepción del cliente de toda la empresa y de lo que representa en un momento de verdad, también un supervisor que obvia una violación de las normas de

calidad puede cambiar la forma en que ese empleado se dirige a la organización. (Ford y Heaton, 2001, Pág. 490).

Aunque la mayoría de las organizaciones han hecho un buen trabajo al crear una serie de técnicas de selección y al ofrecer la formación necesaria, muchas fracasan al intentar reforzarlas. Cuando dejan las cosas tal cual están, dejan pasar la oportunidad para reforzar lo positivo y potencian los aspectos negativos de la actuación del empleado.

La política de Disney de requerir a sus directores que estén en sus áreas de trabajo observándolo todo, es una parte vital para saber cómo se envía el mensaje de que todo el mundo es responsable del servicio al cliente, tanto los empleados como la dirección. Esta política también confiere un sentido de igualdad entre los empleados, puesto que todo el mundo está ahí para servir al cliente, independientemente del nivel jerárquico o de responsabilidad dentro de la estructura de mando de la empresa (Ford y Heaton, 2001, Pág. 490).

La división entre las organizaciones hoteleras que saben como tratar a sus empleados y aquellas que simplemente los contratan es cada vez más grande. Aumentar el valor de la experiencia a través de las destrezas que ofrecen los empleados será una estrategia de diferenciación importante en un futuro inmediato, puesto que la disminución de los costos y el aumento de la tecnología disponible hace que los competidores puedan duplicar e imitar con facilidad los productos y los componentes del sistema de entrega (salvo en el caso de las personas). Los empleados marcarán la diferencia en el servicio.

Los directores deben conducir a los empleados hacia la excelencia. No se debe sobreestimar la importancia del director de una organización hotelera, este es el símbolo de lo que representa esa organización y en lo que cree. Si no es un buen líder, serán inútiles todos los esfuerzos para descubrir los factores clave que

hacen que un cliente busque una organización determinada, y los esfuerzos empleados en formar al personal. El director siempre debe servir de ejemplo y mostrar a los empleados el valor de la experiencia.

Todo el mundo quiere sentir que lo que hace tiene un valor y un significado mayor que enriquecer a los accionistas de la empresa. Los directores no solo deben inspirar a sus empleados para realizar su trabajo individual; también deben ayudarles a ver las contribuciones que hacen al trabajo global cuando desempeñan sus funciones con excelencia. Todos los empleados deben entender y creer que sus contribuciones marcan la diferencia y que su trabajo es vital para la organización. Los directivos deben encontrar formas de ofrecer trabajos que sean divertidos, justos e interesantes. Deben establecer una cultura basada en un servicio excelente y reforzarla con palabras, hechos y celebraciones. Dan valor a los empleados al mostrarles que se les valora por sus contribuciones tanto a la organización como al propósito al que esa organización aspira. Tienen la responsabilidad de hacer que los empleados se sientan felices y motivados, que ocurran experiencias excelentes, y que los clientes estén encantados y sean leales, regresando para formar las bases del éxito de esa organización.

De acuerdo a Ford y Heaton (2001) el director debe combinar estrategia, personal y sistemas, de modo que todos sepan cómo y por qué concentrarse en el cliente. La estrategia, el personal y los sistemas deben ser los adecuados si se realiza un esfuerzo combinado para poder ofrecer una experiencia excelente. Si el director ve que algún elemento no contribuye a la capacidad del empleado para ofrecer esa experiencia, deberá solucionarlo. De igual forma que la organización quiere solucionar cualquier problema que desvirtúe la experiencia del cliente, el director querrá solucionar cualquier problema que afecte al empleado y que desvirtúe su capacidad para ofrecer esa experiencia. (Pág. 497)

Las mejores organizaciones hoteleras del futuro utilizarán todas las herramientas posibles para descubrir lo que quiere el cliente y para ofrecerlo de manera que se ajuste a las expectativas de calidad y valor prometido. Si prometen una experiencia de gran calidad y un servicio cordial, deberán ofrecerlo o los clientes no volverán.

3.8. LAS DESTREZAS DE GESTIÓN NECESARIAS

Los supervisores y directores deben tener ciertas destrezas necesarias para apoyar y motivar a los empleados. Las destrezas administrativas son la capacidad de hacerse cargo de la rutina. Deben poder manejar el papeleo, los procedimientos administrativos y las políticas que influyen directamente sobre la capacidad de los empleados para desempeñar su trabajo. Un supervisor que olvida enviar la nómina adecuada o que planifica pocas personas para trabajar un sábado por la noche, crea situaciones en las que ni los empleados más entusiastas y energéticos pueden hacerlo bien. Los supervisores deben ocuparse de los requerimientos básicos de sus empleados.

Existen algunos elementos que los directores de empresas hoteleras deben gestionar si quieren superar el desafío de la dirección:

- Definir una visión de la organización respecto al segmento que debe atenderse y qué concepto de servicio cumplirá mejor las expectativas.
- Seleccionar a los empleados que tengan actitudes orientadas al servicio y formarles en las destrezas necesarias.
- Crear y disponer de los incentivos que motiven a los empleados para ofrecer una experiencia insuperable.

- Garantizar que los empleados cuenten con los recursos adecuados para ofrecer un servicio excelente.
- Diseñar sistemas de entrega específicos que traduzcan los planes, las destrezas de los empleados y los recursos en una experiencia que cumple las expectativas de los clientes y quizás las superen positivamente.
- Ofrecer herramientas de medida que permitan a los empleados (y a los clientes que coproducen) saber si lo están haciendo bien cuando ofrecen la experiencia que los clientes desean.

En casi todas las experiencias con clientes, el empleado puede crear la diferencia entre un cliente satisfecho y uno insatisfecho. También puede transformar la satisfacción en entusiasmo. Los clientes son muy conscientes de cómo los tratan los empleados. Si el empleado de la tienda de un hotel hace un comentario que ofende al cliente, éste se enfadará con el y también con el hotel que lo contrató y formó. Puesto que el servicio del empleado es tan importante para que el cliente determine el valor y la calidad, las organizaciones hoteleras que se esfuerzan por ofrecer un servicio excepcional tienen que tener mucho cuidado, al contratar, formar, hacer que progresen y mantener a sus empleados. (Ford y Heaton, 2001, Pág. 244).

Debido que los equipos necesitan crecer y progresar, al igual que los individuos, la organización les debe ofrecer oportunidades adicionales para satisfacer esa necesidad de crecer. La estrategia más abordada para hacerlo es el empleo de la delegación. Aunque delegar o autorizar puede añadir la diversión al trabajo y los empleados pueden pensar que sería justo que les dieran alguna responsabilidad para tomar decisiones relacionadas con sus trabajos, el principal beneficio de delegar es que la experiencia laboral permite crecer y progresar y se convierte en algo más interesante. La organización también se beneficia del empleado al que

se le ha delegado. Como dijo Norman Brinker (antiguo director ejecutivo de chili's Restaurantes): *"Puedes lograr mucho más si autorizas a las personas para que lo logren por ellos mismos"* (Ford y Heaton, 2001, Pág. 259).

El trabajador al que se le ha delegado puede personalizar su experiencia de servicio para cumplir o superar las expectativas del cliente y puede tomar los pasos necesarios para evitar o solucionar un fallo en el servicio. Sobre esto depende el éxito o fracaso de la organización.

El propósito de delegar a un empleado no solo es asegurarse de que se toman decisiones efectivas sino que se ofrece un mecanismo por el cual se deposita la responsabilidad de esta acción en los individuos o en los equipos de trabajo. Delegar también significa que el director está dispuesto a compartir información relevante sobre factores que afectan a la efectiva realización del trabajo.

Hacer que todo el mundo de la organización consiga los niveles más altos de servicio al cliente es un gran desafío y son los líderes o directivos los que trabajan como operadores de ese desafío. Existen algunos Factores de Liderazgo que permiten lograr lo mejor para el cliente, si se administran de manera adecuada (Ford y Heaton, 2001, Pág. 497 y 498):

Factores de Liderazgo, según Ford y Heaton

Destrezas + Incentivos + Recursos + Sistemas de Entrega + Medidas – visión Empleados Desorientados + Servicio Desorientado = Cientes Confusos
Visión + Incentivos + Recursos + Sistema de Entrega + Medida – Destrezas Empleados sin formación = Probable falla del servicio = Cientes decepcionados
Visión + Destrezas + Recursos + Sistema de Entrega + Medida – Incentivos Empleados desmotivados = Servicio sin brillo = Cientes desilusionados
Visión + Destrezas + Incentivos + Sistema de Entrega + Medidas – Recursos Empleados sin Apoyo = Servicio inadecuado = Cientes con Quejas
Visión + Destrezas + Incentivos + Recursos + Medidas – Sistema de Entrega Empleados poco fiables = Servicio Poco Fiable = Cientes Insatisfechos
Visión + Destrezas + Incentivos + Recursos + Sistema de Entrega - Medidas Empleados Desinformados = Servicio Incongruente = Cientes Insatisfechos
Visión + Destrezas + Incentivos + Recursos + Sistema de Entrega + Medidas Empleados Insuperables = Servicio Excelente = Cientes Encantados

Las ecuaciones anteriores muestran como se pueden ver afectados negativamente el cliente y su experiencia cuando cualquiera de esos factores clave falta o se olvida. Los efectos negativos no ocurren siempre. Si los líderes de la organización no tienen una visión general del mercado y sus expectativas, se transmitirá rápidamente a lo largo de la organización a través de la cultura y se llegará a un servicio sin orientación; los empleados no sabrán con seguridad qué deben lograr, y los clientes recibirán mensajes confusos y experiencias

incongruentes. Si los directores emplean a la gente sin formación en posiciones que están en contacto directo con el cliente, es probable que ocurran fallos en el servicio y que los clientes estén decepcionados. Si no hay incentivos o no son apropiados, los empleados desmotivados se dejarán llevar y ofrecerán un servicio bastante pobre. Si los empleados no cuentan con los recursos necesarios, no podrán ofrecer un servicio adecuado. De igual forma, los defectos en el sistema de entrega impedirán que los mejores empleados ofrezcan una experiencia satisfactoria, y mucho menos excelente; como se suele decir: *“un mal sistema siempre vencerá a un buen empleado”*. Por último, si los niveles de calidad del servicio y de satisfacción del cliente no se controlan, los empleados se sentirán frustrados al no saber si las experiencias que ofrecen cumplen la visión de servicio de la organización o no, y continuaran ofreciendo un servicio incongruente.

Los directores tienen grandes retos y responsabilidades. Son ellos los que deben motivar y delegar a los empleados para que puedan crear una experiencia excelente y así puedan cumplir con la visión de la organización y agradar al cliente. Todos los directores deben asegurarse de que esto ocurre, de que los empleados están a gusto con lo que hacen, de que transmiten ese sentimiento a los clientes, y de que estos se fueron con la sensación de que la experiencia valió la pena. Marcan la diferencia entre el éxito y el fallo de las organizaciones hoteleras, y lo seguirán haciendo en el futuro.

CAPITULO IV

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

4.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN

La intervención se orientó, partiendo de los resultados del estudio de clima que realiza regularmente el Hotel, en base a las políticas de la cadena Intercontinental. Una vez obtenidos estos resultados, se llevaron a cabo presentaciones a los equipos gerenciales en donde se mostraban los datos arrojados por las encuestas para dar a conocer el estado actual de cada una de las dimensiones de Clima Organizacional que habían sido evaluadas.

El próximo paso, siguiendo la metodología de Investigación – Acción, fue confirmar esta información a través de la realización de una sesión de *Focus Group* con el equipo gerencial y supervisorio, y propiciar en ellos la búsqueda de soluciones a los problemas o dificultades encontradas en la evaluación. Estas soluciones fueron jerarquizadas en base a su nivel de impacto y factibilidad, y posteriormente en reuniones con la Gerencia de Recursos Humanos del Hotel, se decidió que una de las soluciones a implementar sería el diseño del Taller de Habilidades Gerenciales y Supervisorias para la Gerencia de Alimentos y Bebidas, ya que resultaba la alternativa más viable para impactar en el corto plazo el desempeño de los empleados, y por ende, la calidad del servicio ofrecida a los clientes finales.

En la intervención realizada en la Gerencia de Alimentos y Bebidas se aplicó una estrategia práctica que permitiera observar y corregir las percepciones acerca del modelo supervisorio en la organización. Se partió de la metodología Psicodramática para el diseño de las actividades y dinámicas del taller, así como de las técnicas de los principios del aprendizaje en adultos por Knowles, Malcolm y colaboradores.

A través del Psicodrama fue posible realizar observaciones en el desempeño de los roles de los participantes, tomando como base que la investigación científica social se beneficia cada día de los avances de la observación objetiva del comportamiento humano.

Las observaciones se utilizan cuando las variables de estudio de investigación son de naturaleza interactiva e interpersonal, y cuando se desean estudiar las relaciones entre el comportamiento real, como las técnicas de manejo de clase o las interacciones grupales, y otros comportamientos o variables atributivas. Aunque es importante preguntar acerca del comportamiento, no hay un sustituto para observar, de forma tan directa como sea posible, lo que en realidad hace la gente cuando se enfrenta con diferentes circunstancias y diferentes personas (En Kerlinger, Pág 675).

La representación dramática puede definirse como el método de interacción humana que utiliza conductas realistas en situaciones imaginarias (Corsini, Shaw y Blake, 1961). Jacob Levi Moreno es un abanderado del concepto de espontaneidad, y la define como “...*la respuesta nueva ante una situación antigua o una respuesta adecuada a una situación nueva...*” (En Ramírez, 1988). La posibilidad de interpretar roles para Moreno es una de las formas de estimular la espontaneidad, es decir, a través de las dramatizaciones que los individuos realizan pueden estimular su propio repertorio de comportamientos, incluso aquellos que para él no son conocidos, o no forman parte de su conducta cotidiana. En el taller que llevamos a cabo en el Hotel se buscaba estimular esta posibilidad en los participantes, con la finalidad de desarrollar sus habilidades en el manejo del personal a su cargo.

La técnica psicodramática hace posible a los individuos y a los grupos la mejora de su efectividad, no sólo hablando sobre el problema sino actuando como lo

harían en la vida real. La meta se alcanza representando papeles o partes en una situación hipotética o real. El proceso de interacción personal es el núcleo del método. Estas son herramientas de entrenamiento activo que surge de las relaciones y sentimientos de los individuos que trabajan y viven en situaciones reales.

En las ciencias sociales, se utiliza el Psicodrama como técnica experimental y método de capacitación, ofreciéndoles a los participantes la oportunidad de practicar la comunicación y la actividad interpersonal a través de la dramatización. Igualmente, proporciona a los participantes la oportunidad de práctica, experimentación y de aprender “echando a perder” sin que ello cause dificultades. Los participantes de la sesión observaban como los otros manejaban los problemas, y podían imitar y adaptar los métodos empleados por sus compañeros.

En resumen, para el diseño del taller se empleó la metodología Psicodramática, y se partió de los principios sobre aprendizaje de adultos para construir las dinámicas y actividades que se detallan más adelante y se valió de la técnica de la observación como método de retroalimentación del proceso.

4.2. POBLACIÓN

Para Ritchey (2002) la población es “el grupo grande de personas de interés particular que deseamos estudiar y entender” (Pág. 36).

Para efectos de esta intervención la población estuvo conformada por el personal de la Gerencia de Alimentos y Bebidas, unidad seleccionada por nuestro cliente para el proceso de intervención.

4.3. PROCESO DE INTERVENCIÓN

El proceso de intervención estuvo conformado por las siguientes actividades:

CRONOGRAMA

Semana	Actividad	Objetivos	Duración
12	Reunión informativa con el cliente	- Presentar resultados del <i>Focus Group</i> - Revisar la bitácora del taller	2 horas
14	Taller de Formación	- Reforzar las habilidades Gerenciales y Supervisorias del personal de Alimentos y Bebidas	16 horas
15	Reunión informativa con cliente	- Presentación de los resultados del taller e informe final	2 horas

CAPÍTULO V

RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

5.1 Contenido del Taller

El producto final del diseño llevado a cabo se muestra a continuación, donde se describen las dinámicas principales de los dos días de taller (Ver anexo N° 2):

Día 1:

- **Introducción del taller:**

Actividad # 1: Lo que me distingue como supervisor.

Presentación de los facilitadores y participantes a través de la dinámica de la inicial del nombre.

Descripción: Cada participante debe presentarse indicando el tiempo que tiene en el Hotel, el número de personas que supervisa, y con la inicial de su nombre debe ubicar una característica que lo identifique como supervisor. El facilitador anotará todas las características en una hoja de rotafolio. Al finalizar hará un resumen con todas las características y reforzará las habilidades presentes en el grupo.

Objetivo: Crear un clima de rapport entre los participantes. Generar un contexto favorable sobre el tema que se tratará en el taller.

Duración: 10 Min.

Actividad # 2: Presentación del taller.

Se presentan los objetivos generales y específicos del taller.

Descripción: Presentación a través de las láminas. Se invita a leer a cada uno de los participantes.

Objetivo: Delimitar claramente los resultados que se quieren obtener con el programa.

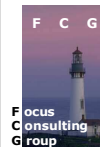
Duración: 5 Min.



OBJETIVO GENERAL

Al finalizar este taller, se persigue que cada participante esté en capacidad de:

Evaluar sus estilos gerenciales, la forma de interactuar con sus subordinados, la forma en que delegan el trabajo y poner en práctica acciones/conductas que le permitan mejorar su liderazgo y sus habilidades como coordinador de grupos, para impactar positivamente en los resultados de su área y finalmente a la organización a la que pertenecen.

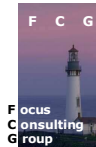




OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Al finalizar este taller, se persigue que cada participante esté en capacidad de:

1. Identificar sus estilos de comunicación hacia sus pares y subordinados.
2. Identificar fortalezas y áreas de desarrollo en sus habilidades como supervisor.
3. Adquirir herramientas que le permitan manejar adecuadamente los conflictos con sus subordinados.



Actividad # 3: Acuerdos de éxito.

Descripción: El facilitador pregunta al grupo a que cosas se comprometen durante el taller para alcanzar los objetivos planteados, y que cosas esperan obtener al final de la experiencia. Se conversa sobre cada uno de estos acuerdos y el facilitador los anota en una hoja de rotafolio con la finalidad de poder revisarlos a lo largo del taller.

Objetivo: Establecer las “reglas mínimas” de convivencia o el código de conducta común entre los participantes para alcanzar los resultados.

Duración: 10 Min.

Actividad # 4: Cuestionario de habilidades supervisorias.

Descripción: Cada participante debe contestar el cuestionario sobre habilidades supervisorias (ver anexo N° 3). Una vez que el grupo finaliza, el facilitador lee cada una de las preguntas en voz alta y pide al grupo que mencione su respuesta

la cual será comparada con la clave de respuesta definitiva. Se abre una pequeña conversación entre los participantes, conducida por el facilitador, sobre los temas contenidos en el cuestionario.

Objetivo: Indagar sobre los paradigmas del grupo con respecto a los temas de supervisión. Que los participantes inicien la reflexión en relación a sus puntos de vista sobre la manera en que manejan a su personal.

Duración: 20 Min.

- **Creando un piso común:**

Actividad # 5: Autorretrato.

Descripción: Se trata de una actividad proyectiva en donde los participantes deben hacer un dibujo que los represente a ellos mismos, una vez que finalicen se les pide que ubiquen de un lado de la figura las cualidades favorables que ellos creen poseer como supervisores, y del otro lado las cualidades desfavorables u oportunidades de mejora. Deben escribir el nombre de la cualidad o característica y señalar con una línea la parte del cuerpo con la cual la asocian. Por ejemplo, si señalan que son “observadores” deben trazar una línea desde la palabra hasta los ojos de su dibujo, y así para cada una de las cualidades.

El dibujo se usa a lo largo de los dos días luego de llevar a cabo algunas actividades, como elemento que permite monitorear en los participantes el “darse cuenta” de sus habilidades y áreas de atención.

Objetivo: Estimular la reflexión e introspección en los participantes a lo largo del taller, con respecto a sus habilidades y oportunidades de mejora como supervisores.

Duración: 10 Min.

Actividad # 6: Papelógrafo.

Descripción: El facilitador ubica tres hojas de rotafolio en las cuales escribe en cada una como encabezado las siguientes frases: “Ser supervisor significa...”, “El mejor supervisor es...”, “El peor supervisor es...”. Los participantes deben pararse frente a cada lámina y completar las frases que están escritas con lo primero que les venga a la mente. Se trabajará con la idea de tres estaciones en cada una de las cuales está dividido el grupo completo. Con una señal del facilitador el grupo rota de estación a otra distinta hasta que todos hayan pasado por las tres estaciones. Al finalizar la actividad, el facilitador lleva a cabo un cierre en función a lo que escribieron los participantes.

Objetivo: Trabajar las percepciones del grupo con respecto a lo que significa ser supervisor o manejar personal. Permitir que los participantes comparen sus ideas y percepciones con respecto al tema.

Duración: 15 Min.

- **Construir la Relación con el Colaborador:**

Actividad # 7: Armar el mesón a ciegas.

Descripción: Se pide al grupo que formen tríos. En cada grupo una persona ejecuta, la otra suministra instrucciones, y la otra observa y toma nota de lo que sucede durante la actividad. La persona que ejecuta tiene los ojos tapados, y sigue las instrucciones del líder, quién sólo puede hablar y no puede tocar los objetos o utensilios. La dinámica consiste en armar una mesa con todos sus implementos para recibir a un cliente (platos, servilletas, manteles, cubiertos, vasos, etc.). El observador toma nota de la manera en que el líder da las instrucciones, el tono de voz que emplea, las palabras que utiliza, así como también registra las reacciones del subordinado. Al finalizar la actividad, el

facilitador chequea con los participantes como se sienten y conecta la experiencia con el material teórico que describe las habilidades de “Construir la relación con el colaborador”.

Objetivo: Evidenciar la importancia de construir una buena relación con el subordinado, crear empatía, dar mensajes claros y coherentes, y generar confianza en el otro para el logro de los objetivos.

Duración: 30 Min.



- **Delegar Funciones / Revisar metas de trabajo:**

Actividad # 8: Armando la torre.

Descripción: Se conforman pequeños grupos de tres o cuatro participantes. Cada grupo debe escoger a un líder. Se les suministra material para construir la torre: pitillos, y alfileres. La consigna es la siguiente: Los grupos están compitiendo, y el equipo ganador es el que haga la torre más alta, con bases más sólidas, y visualmente más agradable. El líder debe dirigir las operaciones del resto de los participantes pero no puede tocar los materiales. Al finalizar la actividad los miembros del grupo votan en base a los criterios mencionados para escoger al ganador. Al finalizar el facilitador conectará los resultados del ejercicios con la teoría, específicamente con las habilidades de “Delegar Funciones” y “Revisar Metas de Trabajo”.

Objetivo: Evidenciar los estilos particulares de los líderes al momento de delegar tareas. Estimular la reflexión en relación a cual es la forma más efectiva para delegar.

Duración: 30 Min.



DELEGAR FUNCIONES

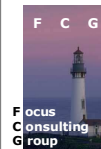
- 1. Indicar la asignación:**
 - a) explicar las razones para hacerle esa asignación,**
 - b) especificar el resultado a obtener y**
 - c) expresar confianza en su capacidad.**
- 2. Estimular la participación del colaborador y obtener su compromiso.**
- 3. Ofrecer colaboración al supervisado.**
- 4. Establecer fecha de revisión.**





REVISAR METAS DE TRABAJO

- Revisar el contenido del trabajo
- Evaluar que dificultades se encontraron
- Apoyar en el manejo de las dificultades
- Establecer metas medibles
- Establecer métodos para medir el progreso de las metas
- Implementar sistema de incentivos o recompensas



• Fortalecer Comportamientos productivos:

Actividad # 9: Activando el sistema

Descripción: En un salón o espacio paralelo se arma en el piso con tirro un rectángulo de aproximadamente tres metros de ancho por dos de largo. Dentro del rectángulo y en forma aleatoria se disponen una serie de platos de cartón numerados del 1 al 40. Los participantes deben activar el sistema de la siguiente manera: Apretar todos los botones en forma progresiva según el número de cada uno de ellos. Tienen las siguientes limitaciones: No pueden estar menos de tres personas dentro del sistema simultáneamente, no pueden tocarse botones al mismo tiempo, no pueden saltar la secuencia de los números bajo ninguna circunstancia, y deben llevar a cabo la actividad en el menor tiempo posible. El equipo tendrá 4 ejecuciones en las cuales se medirá el tiempo de desempeño. Si cometen alguna infracción se sumarán 5 seg. al tiempo total de la ejecución. Adicionalmente, a lo largo de la actividad, el facilitador les dará información sobre

los tiempos de la competencia con la finalidad de estimular que reduzcan sus tiempos en cada intento. El rol del líder se irá turnando en cada una de las ejecuciones. Al finalizar el facilitador hace el balance de la dinámica con la habilidad de “Fortalecer Comportamientos Productivos”

Objetivo: Demostrar la importancia de Fortalecer Comportamientos Productivos en los subordinados incluso en momentos de alta tensión, o en situaciones de extrema urgencia.

Duración: 45 Min.



- **Administrar el Recurso Humano:**

Actividad # 10: Ensayos de Roles

Descripción: En grupos de tres cada uno asume un rol diferente: Subordinado, Supervisor y Observador. Cada uno de los subordinados asumirá un rol particular de cierta dificultad. El Supervisor debe poner en práctica las habilidades estudiadas a lo largo del día. Todos pasan por cada uno de los roles. En cada ronda interactúan por aproximadamente 10 min. El Observador debe registrar el uso de las habilidades por parte del Supervisor. Luego de cada ronda el observador da feedback al supervisor. El Facilitador indaga con el grupo como le fue a lo largo del desarrollo de la actividad e introduce la teoría sobre Administrar el RRHH.

Objetivo: Reforzar a través de la práctica las habilidades estudiadas. Introducir el tema técnico del manejo y administración de RRHH.

Duración: 50 Min.



**ADMINISTRACIÓN DEL
RECURSO HUMANO**

- 1. Entrenamiento y formación.**
- 2. Evaluación cuantitativa y cualitativa.**
- 3. Ejercer la disciplina.**



- **Cierre del día:**

Actividad # 11: Qué me llevo en una palabra

Descripción: El facilitador pide al grupo que diga en sólo una palabra que aprendió de la jornada de ese día. Se hace una ronda en la que todos participan.

Objetivo: Capitalizar el aprendizaje del día. Estimular a los participantes a focalizar lo aprendido.

Duración: 5 Min.

Día 2 :

- **Caldeamiento:**

Actividad # 12: Agarralo y suéltalo

Descripción: Los participantes caminan libremente por el salón en diferentes direcciones. Quien lo desee menciona la palabra “Agárralo” el grupo se detiene y el participante comparte en voz alta que aprendió en el día anterior o comparte una reflexión que haya hecho en la noche posterior al taller o en la mañana antes de llegar. Una vez que culmina, dice en voz alta la palabra “suéltalo” y todos siguen caminando. El resto de los participantes hace lo mismo para compartir sus aprendizajes o reflexiones.

Objetivo: Refrescar lo aprendido el día anterior. Preparar al grupo para las actividades del día.

Duración: 15 Min.

Actividad # 13: Escena Temida

Descripción: El facilitador le pide al grupo que de manera individual, ubiquen su escena temida como supervisores. Puede ser una escena que hayan vivido o una escena a la que le teman por alguna razón. Deben escribirla en un papel brevemente, y luego compartirla con el grupo. Se lleva a cabo una elección sociométrica de la situación que el grupo desea trabajar: cada participante comenta su escena y luego el grupo coloca su mano derecha sobre el hombro de la persona con la que se identifica. Este participante al ser el emergente grupal y representante de los temores del grupo, pasa al centro para dramatizar su escena temida. El facilitador asume en esta dinámica el rol de director de escena, e invita a otros participantes a que pasen al frente a intentar resolver la situación planteando alternativas diferentes.

Al finalizar, el protagonista original o “dueño de la escena” puede volver a pasar para intentar resolverla tomando las alternativas expresadas por sus compañeros. El facilitador introduce el tema de “Manejo Asertivo de Conflictos”.

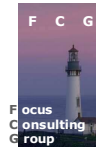
Objetivo: Permitir a los participantes la identificación de sus dificultades mayores expresadas a través de miedos o temores. Reforzar las mejores prácticas internas permitiendo que los participantes se observen entre ellos y copien los aspectos favorables de los estilos de sus compañeros.

Duración: 60 Min.



ASERTIVIDAD

- **Es la habilidad aprendida de pensar, sentir y actuar de manera serena, sana, adulta, firme y coherente con los propios deseos. Es expresarse directa, espontánea y honestamente.**
- **Es actuar en función de los propios intereses, respetando los intereses y derechos de los demás.**
- **Es la fuerza que nos permite: ser nosotros mismos, responsabilizarnos por nuestra propia vida, dejar de culpar a los demás por nuestras propias elecciones y construir lo que se desea.**



Actividad # 14: Video Foro

Descripción: Se proyecta una secuencia de la película “Un día de Furia” y posteriormente se abre la discusión entre los participantes con respecto a lo que vieron en la película. Se evalúa el comportamiento del protagonista y la magnitud de su reacción ante las dificultades o problemas que tiene. El facilitador introduce el tema de Inteligencia Emocional.

Objetivo: Introducir el tema de Inteligencia Emocional. Permitir que los participantes identifiquen reacciones que pudieran considerarse inadecuadas ante situaciones críticas.

Duración: 30 Min.

Actividad # 15: Pecera

Descripción: Los participantes se sientan en círculo dejando un espacio con dos sillas en el centro. Cada participante anota en un papel la descripción de un conflicto que haya tenido con un subordinado, que considere difícil de resolver o que le haya causado dificultades. Todas las descripciones se introducen en un recipiente del que posteriormente cada uno sacará una situación que será la que le tocará representar. Se hace una cadena y se le asigna a cada participante una persona a quien observar durante el desempeño del rol.

Se trabaja cada situación difícil, relacionada con conflictos, cada participante asume el rol de Supervisado y van pasando al centro a interpretar ambos roles (Subordinado y Supervisor) de manera tal que todos los participantes puedan vivir la experiencia. El facilitador realiza el cierre dando continuidad al tema de “Manejo de Conflictos”.

Objetivo: Estimular la práctica de las habilidades aprendidas. Reforzar comportamientos positivos para el manejo de situaciones críticas. Permitir que los participantes identifiquen sus oportunidades de mejora con estas habilidades.

Duración: 50 Min.



DESTREZAS ASERTIVAS EN LA ACTITUD CORPORAL

- 1. Columna vertebral erguida.**
- 2. Contacto visual directo.**
- 3. Escuchar sin interrumpir, gestos y verbalizaciones de asentamiento.**



DESTREZAS ASERTIVAS EN LAS EMOCIONES

- **Empatía y solidaridad (serenidad)**
 - **Disculpas asertivas.**
 - **Sentir, Manejar y Expresar apropiadamente las emociones:**
- 1. Comunicar el mensaje en el momento psicológico apropiado.**
 - 2. Controlar y regular la expresión de las emociones.**
 - 3. Hablar con sinceridad y espontaneidad, sin manipulación.**

Actividad # 16: Aviones y Barcos

Descripción: El equipo se divide en dos sub-grupos. A cada grupo se le dan hojas blancas tamaño carta y se les dice que es la materia prima para hacer su trabajo. Cada grupo debe construir 50 aviones que ha solicitado un cliente, los cuales para ser aprobados deben volar de un extremo a otro del salón. Cada grupo se dividirá a su gusto las tareas, lo importante es que alcancen la meta y que satisfagan la necesidad del cliente. Una vez que uno de los grupos alcanzó la meta, se le informa que el cliente ha cambiado de opinión y que ahora desea barcos los cuales deben construir con la misma materia prima que tenían originalmente, es decir, deben transformar los aviones en barcos, los cuales para ser aprobados deben “navegar” de un extremo a otro del salón. El facilitador asume el rol del cliente exigente y hace observaciones sobre los productos y peticiones a lo largo de toda la actividad. El facilitador en el cierre de la actividad refuerza como impactan las conductas de cada participante en el producto o servicio final, haciendo un símil con el servicio que presta el hotel y como este impacta a los huéspedes.

Objetivo: Evidenciar la importancia de las relaciones entre supervisor y subordinado y como impactan en la calidad final del servicio.

Duración: 50 Min.

Actividad # 17: Foto Imagen

Descripción: El equipo se divide en pequeños grupos. En un lugar del salón el facilitador coloca un banco de diferentes imágenes variadas. Cuando el facilitador da la señal cada participante de cada grupo, debe pasar al banco de imágenes a seleccionar una imagen “que le gusta”, otra que “no le gusta” y otra “que le da igual” o le resulta indiferente. Con esas imágenes cada grupo debe crear un collage que de sentido a la siguiente frase: “Ser supervisor significa...” El collage no

tendrá palabras, y al finalizar la tarea, un representante de cada grupo debe presentar y explicar el significado del colage al resto de sus compañeros.

Objetivo: Realizar un reencuadre sobre la imagen del supervisor en base a todo lo aprendido durante el taller.

Duración: 20 Min.

Actividad # 18: Cierre: La llave como supervisor

Descripción: A cada participante se le da un dibujo de un grupo de llaves (ver anexo N° 4), y se les hace la siguiente pregunta: ¿Cuál es la llave para resolver los conflictos del supervisor? Al finalizar los participantes que lo deseen pueden compartir con sus compañeros lo que escribieron.

Objetivo: Llevar a cabo el cierre del taller. Propiciar en los participantes la reflexión sobre los estilos personales y el manejo de las técnicas o habilidades.

Duración: 15 Min.

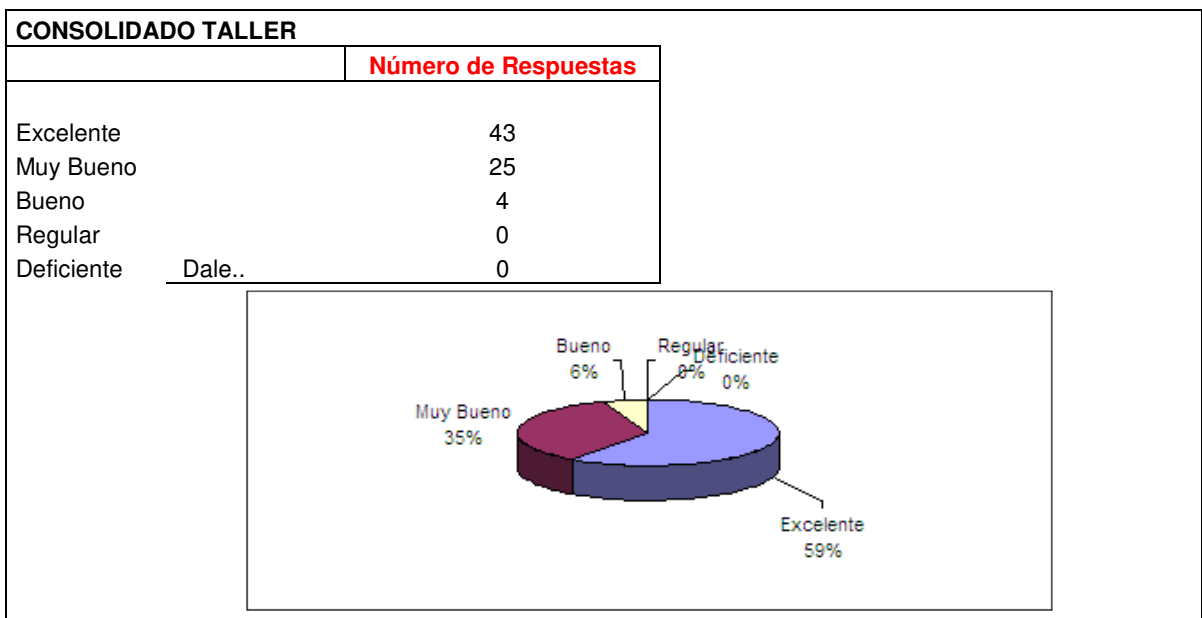
A lo largo de todo el taller, y particularmente luego de los refrigerios y almuerzos, los facilitadores implementaron diferentes dinámicas para activar la energía del grupo y permitir que fluyera el aprendizaje.

5.2 EVALUACION DEL TALLER

Una vez culminado el taller, se aplicó un instrumento de evaluación que permitiera conocer la percepción de los empleados con respecto al contenido y a las actividades del mismo. Las categorías evaluadas corresponden a objetivos, metodología y facilitadores.

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

TALLER: Desarrollo Supervisorio y Manejo Asertivo de Conflictos
HOTEL TAMANACO
LUGAR: INTERCONTINENTAL



Como puede observarse en el gráfico que consolida todos los puntos cubiertos en este instrumento, las evaluaciones del taller han sido satisfactorias. Del total de aspectos evaluados distribuidos en Objetivos, Metodología y Facilitadores, el 59 % fue Excelente el 35 % fue Muy Bueno y el 6 % Bueno.

COMENTARIOS GENERALES DEL TALLER

- 1.- Que les intereso del Taller: Inteligencia Emocional y las practicas.
2. Habria que profundizar en: estimular la creatividad en participantes limitados, manejo de personal y conflictos.
3. Utilidad del curso: evaluar errores propios, en el dia a dia, cambios esperados, tiene aplicabilidad
4. Comentarios adicionales: excelente ayuda, los cursos deben hacerse mas seguido, extenderle el taller a los jefes y gerentes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El éxito de este proceso de intervención estuvo evidenciado en la realización del taller a la gerencia de Alimentos y Bebidas del Hotel Tamanaco InterContinental, y su excelente evaluación por cada uno de los participantes. El reconocimiento por parte de la Gerencia de Recursos Humanos se destaca por la necesidad de repetir y llevar el entrenamiento a otras gerencias claves del negocio, y por haber solicitado a los consultores la realización de este taller al resto del personal supervisorio.

6.1. CONCLUSIONES:

Una vez finalizado el proceso de intervención, los consultores llegaron a las siguientes conclusiones:

- Resultó fundamental haber participado en el proceso de diagnóstico inicial (estudio de clima), y posteriormente llevar a cabo el *Focus Group* para validar la información, ya que de esta manera se estrechó la relación con la organización y se pudieron apreciar las necesidades reales del cliente.
- Cualquier intervención que se lleve a cabo en las organizaciones debe basarse en un cuidadoso diagnóstico, ya que esta es la única manera de detectar los problemas reales y de potenciar el efecto de los procesos de cambio que sean implementados.
- Se debe entender que el DO es un proceso de cambio planeado a largo plazo, las intervenciones formativas como la que se llevó a cabo en el Hotel Tamanaco facilitan ese proceso, sin embargo se requiere realizar mantenimiento de estas actividades y complementar con otras intervenciones progresivas para lograr resultados tangibles y duraderos.

- El proceso de resistencia al cambio es un proceso natural y permanente en cualquier intervención organizacional. Particularmente en este trabajo se evidenció no sólo la resistencia de los participantes del taller a identificar sus oportunidades de mejora y aprender nuevas habilidades, sino también en el equipo de gerentes y supervisores al momento de plantear soluciones a los problemas o apoyar las estrategias de cambio. En este sentido concluimos que un proceso clave para vencer la resistencia es informar permanentemente sobre las acciones a implementar e involucrar desde el proceso de diagnóstico a todos los implicados en el proceso de cambio.
- Las acciones de transformación o las intervenciones que se lleven a cabo no sólo deben contemplar aspectos relacionados con formación o asesoría. Fue evidente en el caso del cliente que algunos elementos tangibles tenían un peso importante en la percepción de satisfacción por parte de los empleados, tales como instalaciones, uniformes, sistemas de recompensa, etc. Resulta fundamental establecer un balance entre estos aspectos tangibles y las acciones formativas o de asesoría que se implementen en las organizaciones. Las empresas se comportan como un sistema, y como tal cada uno de sus componentes deben ser atendidos para que el “engranaje” continúe funcionando.

5.2. RECOMENDACIONES:

Una vez finalizado el proceso de intervención el grupo consultor formuló las siguientes recomendaciones a la gerencia de Recursos Humanos:

- Resulta fundamental que se lleve a cabo un trabajo más profundo con respecto a los principios que rigen la operación del Hotel, y los valores que la organización promulga para sus empleados. Si bien estos principios y valores parecieran comunicarse adecuadamente a través de diferentes instancias, en

algunos casos no se traducen en comportamientos concretos que impactan en la operación del negocio.

Sobre este particular, tal como lo señala Covey (1996):

“Los principios son como faros. Son leyes naturales que no se pueden quebrantar.” “Los principios no son prácticas. Una práctica es una actividad o acción específica.” “Mientras que las prácticas son específicas de las situaciones, los principios son verdades profundas...” “Cuando esas verdades se internalizan como hábitos, otorgan el poder de crear una amplia variedad de prácticas para abordar diferentes situaciones” (Págs. 42 - 44).

Tomando la referencia de este autor, pareciera que esos valores y principios en la mayoría de los casos son aún enunciados, verdades que no se han convertido en prácticas, o en hábitos en los empleados.

“Los hábitos son factores poderosos en nuestras vidas. Dado que se trata de pautas consistentes, a menudo inconscientes, de modo constante y cotidiano expresan nuestro carácter y generan nuestra efectividad... o ineffectividad” “...definiremos hábito como una intersección de conocimiento, capacidad y deseo. El conocimiento es el paradigma teórico, el qué hacer y el por qué, la capacidad es el cómo hacer. Y el deseo es la motivación, el querer hacer. Para convertir algo en un hábito de nuestra vida necesitamos estos tres elementos.” Covey (1996, Págs. 58 - 60).

Nuestra sugerencia al cliente es focalizar en sus empleados no sólo los conocimientos, que parecen en su mayoría tenerlos de sobra, sino principalmente el factor motivacional, es decir, el “querer hacer”. Y para lograr que estos empleados “quieran hacerlo” es importante que entiendan el resultado y el impacto de su trabajo en los clientes finales del hotel, y en la promesa de servicio de la organización.

- Recomendamos comunicar con mayor frecuencia y a través de diferentes canales los resultados del negocio no sólo al personal supervisorio, sino al resto de los empleados. Resulta fundamental que los trabajadores conozcan el impacto de sus acciones en números, porcentajes de ocupación, facturación mensual en las distintas áreas de servicio, etc. y que entiendan que cada uno de ellos influye en la decisión del cliente de volver a solicitar el servicio en el hotel o ir a la competencia.
- Proponemos llevar a cabo sesiones de Coaching individuales para algunos de los casos, sobre todo para aquellos que requieran mayor apoyo por sus características personales o por la historia de su formación. Incluso el Coaching individual sería una excelente manera de consolidar a largo plazo las habilidades de estos gerentes y supervisores.
- Con la finalidad de “apalancar” el proceso de transformación organizacional del Hotel Tamanaco, recomendamos dar a conocer los resultados de este taller y de los próximos que se lleven a cabo. Es realizar un esfuerzo comunicacional para multiplicar el impacto de esta actividad y de las acciones transformacionales que el Hotel decida implementar en el futuro.
- En el hotel se desempeñan empleados con muchos años de servicio, los cuales, en algunos casos poseen hábitos muy arraigados que no resultan de gran impacto para los resultados de su área de trabajo. Se sugiere no sólo

trabajar con estas personas a través de sesiones de formación o capacitación, sino también que el área de selección focalice sus esfuerzos en nuevos talentos con las habilidades y competencias requeridas por el negocio, que sirvan de “modelos” de nuevas prácticas internas y que potencien el aprendizaje organizacional al fusionar sus habilidades con las características culturales del Hotel Tamanaco.

BIBLIOGRAFÍA

- Argyris, Chris. Sobre el Aprendizaje Organizacional. Editorial Oxford. México. 2001.
- Covey, Stephen R. Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Editorial Piados. México. 1996.
- De Faria Mello, Desarrollo Organizacional. Editorial Limusa. México. 2002.
- Ford, R. y Heaton, Ch. Atención al Cliente en los Servicios de ocio. Editorial Paraninfo. España. 2001.
- French, W. Bell, C. Desarrollo Organizacional. Editorial Prentice Hall. México. 1996.
- Gallego, Jesús. Gestión de Hoteles, Una Nueva Visión. Editorial Thomson – Paraninfo. España. 2002.
- Guízar, Rafael. Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones. Editorial McGraw-Hill. México. 1998.
- Katz y Kahn. Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas. México. 1989.
- Kerlinger, F. y Howard, L. Investigación del Comportamiento. Editorial McGraw Hill. Mexico. 2001.
- Knowles, Malcolm S.; Holton, Elfwood F. III; Swanson, Richard A. Androgogía-El aprendizaje de los Adultos. Editorial Oxford University Press. México. Septiembre 2002
- Newell, Sue. Creando organizaciones. Editorial Thomson. España. 2002.
- Ritchey, Ferris. Estadística para las Ciencias Sociales. Editorial Mc Graw Hill. México. 2002.
- Ritchey, Ferris, Estadística para las Ciencias Sociales. Editorial Mc Graw Hill. México. 2001.

ANEXOS

Desarrollo de Habilidades de Supervisión**CUESTIONARIO EXPLORATORIO****Nombre y Apellido:** _____**Ciudad y lugar:** _____

A continuación encontrará una serie de preguntas que le brindarán a Ud. la oportunidad de explorar sus percepciones y habilidades con respecto a la función del supervisor.

Parte I: Debe indicar si cada afirmación, sobre el ejercicio de la supervisión es falsa o verdadera. **Si tiene alguna pregunta por favor hágala ahora.**

Instrucciones:

- Señale (con una **V**) al lado de cada frase, cuáles de las siguientes afirmaciones son verdaderas y (con una **F**) cuáles son falsas.
1. Nada debería tener más prioridad que ayudar a un empleado a alcanzar su potencial de productividad.
 2. La mayoría de los empleados tiene un potencial de productividad más alto del que imagina.
 3. En términos generales, cuanto más produzcan los supervisados, mejor se sentirán ellos mismos.
 4. Una manera de llegar a ser un supervisor exitoso es realizar usted una mayor porción del trabajo.
 5. La mayor parte de la gente no necesita realizar cambios en su conducta para llegar a ser buenos supervisores.
 6. Los supervisores no necesitan comunicar una imagen fuerte.
 7. La disciplina debe ser enérgica y constante para poder mantener una sección productiva.
 8. La popularidad es más importante para un supervisor nuevo que ganarse el respeto.
 9. Al establecer una disciplina, es mejor empezar siendo flexible y volverse exigente más adelante.
 10. La mayor parte de los supervisores sabe delegar, porque en eso consiste precisamente su trabajo.
 11. Los supervisores que se mantienen en segundo plano y controlan con mano firme son por lo general quienes tienen más éxito.

Desarrollo de Habilidades de Supervisión

12. El entrenamiento y la asesoría no tienen importancia suficiente como para dedicarle tanto tiempo y esfuerzo.
13. La disciplina es la mejor estrategia para trabajar con un empleado problema.
14. A diferencia de los supervisados, el supervisor no se puede dar el lujo de llegar a trabajar sin ganas.
15. Fortalecer la autoestima del supervisado se logra únicamente dándole reconocimientos por su esfuerzo.
16. Cuanto más aplique las técnicas de supervisión mejor supervisor me convertiré.
17. Cuando se presenta un conflicto lo ideal es evitarlo, el tiempo lo resolverá.
18. Ante un empleado problema es vital hacerle saber que se lo considera un problema.

Parte II:

Instrucciones:

- Aparee, por favor, cada término con la definición correspondiente. Para ello deberá escribir la letra de cada término de la columna izquierda en el concepto correcto de la columna derecha-.

Términos	Definiciones
A) Supervisor excelente.	____ Se hace previa evaluación de las capacidades del supervisado, asegurando que la persona tiene la capacidad necesaria para cumplir exitosamente con la tarea.
B) Autoridad.	____ Consiste en aplicar un sistema de enseñanza y corrección a un comportamiento poco productivo o desviado de la norma.
C) Delegar funciones.	____ Es la persona que identifica y administra los recursos y potencialidades en sus supervisados y en sí mismo.
D) Ejercer la Disciplina.	____ Consiste en establecer un acuerdo o negociación entre dos posiciones opuestas permitiendo que ambas partes puedan obtener satisfacción parcial del acuerdo.
E) Compromiso viable.	____ El arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que usted quiere debido a su influencia personal.



DESARROLLO SUPERVISORIO Y MANEJO ASERTIVO DE CONFLICTOS

**“El liderazgo consiste en ir a donde
nadie más ha ido”.**

Bob Galvin



OBJETIVO GENERAL

Al finalizar este taller, se persigue que cada participante esté en capacidad de:

Evaluar sus estilos gerenciales, la forma de interactuar con sus subordinados, la forma en que delegan el trabajo y poner en práctica acciones/conductas que le permitan mejorar su liderazgo y sus habilidades como coordinador de grupos, para impactar positivamente en los resultados de su área y finalmente a la organización a la que pertenecen.



OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Al finalizar este taller, se persigue que cada participante esté en capacidad de:

- 1. Identificar sus estilos de comunicación hacia sus pares y subordinados.**
- 2. Identificar fortalezas y áreas de desarrollo en sus habilidades como supervisor.**
- 3. Adquirir herramientas que le permitan manejar adecuadamente los conflictos con sus subordinados.**



CONTENIDO

MÓDULO I:

- ✓ Potenciación de la Gestión Supervisoria y Administrando el Recurso Humano.

MÓDULO II:

- ✓ Manejo Asertivo de Conflictos.



SUPERVISIÓN: (Antiguo Paradigma)

Consiste en ejercer una inspección superior en las tareas realizadas por otros.



SUPERVISIÓN: (Nuevo Paradigma)

Es la habilidad que le permite al supervisor identificar y administrar los recursos y potencialidades de sus supervisados, orientándolos en función a resultados y anticipando oportunidades y amenazas.



SUPERVISIÓN EXCELENTE:

La supervisión excelente tiene como fin lograr los objetivos del equipo y de la organización, cumpliendo con criterios de eficiencia, eficacia y excelencia.

Eficiencia: Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles.

Eficacia: Capacidad para lograr el efecto que se desea o espera.



SUPERVISORES

- **Agentes de cambio.**
- **Capaces de motivar y potenciar el desempeño de los miembros del equipo.**

SUPERVISADOS

- **Técnicamente competentes.**
- **Proactivos: Desarrollan iniciativas**
- **Perciben su trabajo como valioso.**
- **Entusiastas en la solución de problemas.**



SUPERVISORES **Antiguo paradigma**

- Se basa en el poder y el cargo.
- Se centraba en el buscar el error del supervisado para corregir y castigar.
- Establecía poca empatía. Habla mucho y escucha poco.
- Énfasis en el trabajo individual.
- Tendencia a ordenar y culpar

SUPERVISORES **Nuevo paradigma**

- Se basa en el liderazgo y la autoridad,
- Se centra en el buscar los comportamientos productivos para premiar y reconocer.
- Establece mucha empatía y escucha con foco y apertura.
- Énfasis en el trabajo grupal.
- Tendencia a preguntar, involucrar y aclarar.



POTENCIACIÓN DE LA GESTIÓN SUPERVISORIA

- 1. Construir la relación con el colaborador.**
- 2. Delegar funciones.**
- 3. Revisar metas de trabajo.**
- 4. Fortalecer comportamientos productivos.**



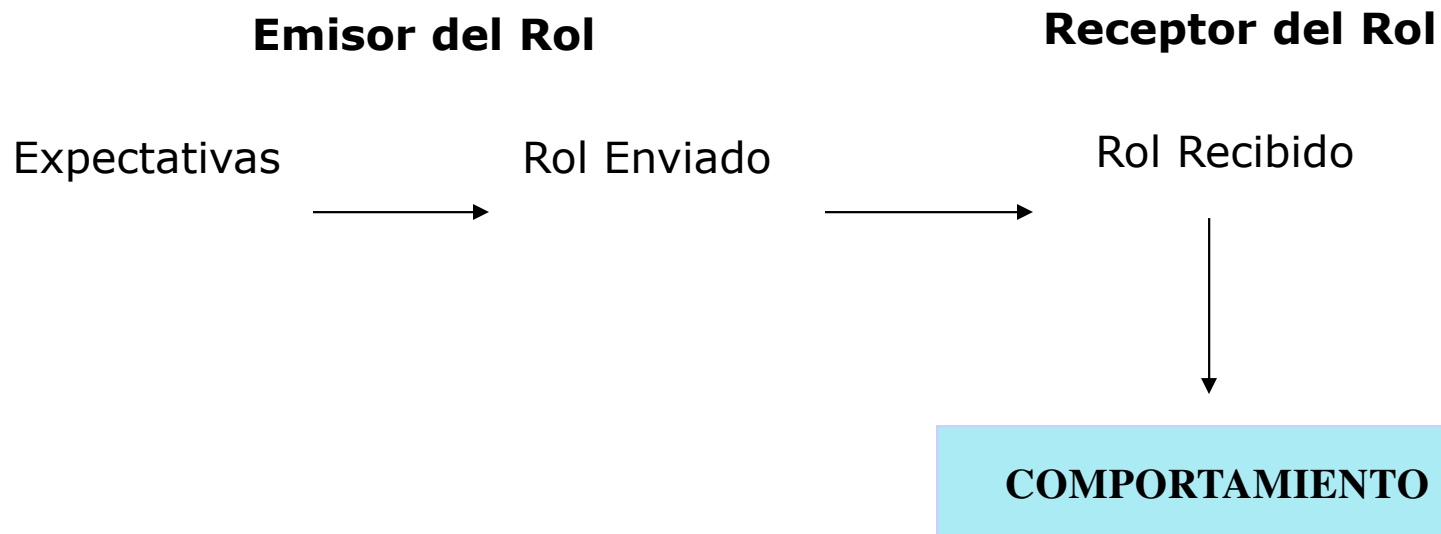
Relación con el Colaborador

Roles:

Son las formas en que nos comportamos en los grupos de trabajo y sociales a los que pertenecemos. Los empleados desempeñan varios papeles.



Relación con el Colaborador





Relación con el Colaborador

4 Ingredientes que tienen los Líderes

1. Constancia
2. Congruencia
3. Confiabilidad
4. Integridad



Relaciones con el Colaborador

- 1. Constancia:** Aun cuando los líderes mismos puedan sufrir sorpresas, no le crean sorpresas al grupo. Los líderes son coherentes; mantienen el rumbo.



Relaciones con el Colaborador

2. Congruencia: Los líderes practican lo que predicán. No hay vacíos entre las teorías que un líder promueve y la vida que lleva.



Relaciones con el Colaborador

3. Confiabilidad: los líderes están en su puesto cuando los necesitan. Están dispuestos a apoyar a sus compañeros de trabajo en los momentos críticos.



Relaciones con el Colaborador

4. Integridad: Los líderes cumplen sus compromisos y sus promesas.

Es necesario que los colaboradores de usted crean que usted sabe lo que hace, y usted debe manifestarles que confía en ellos.

Don Ritchey.



MENSAJE EMOCIONAL

Lo que no se dice claramente. La mayoría de las veces no se verbaliza. Se percibe a través de gestos, tono y volumen de voz, actitud corporal, etc. Lo que se siente.

LA MAYORÍA DE LAS VECES SE TRATA DEL "CÓMO"...

MENSAJE RACIONAL

Lo que se verbaliza. Se hace evidente a través de palabras, explicaciones y ejemplos. Lo que se escucha.

LA MAYORÍA DE LAS VECES SE TRATA DEL "QUÉ"...



ESCUCHAR OBJETIVAMENTE

Los seres humanos por naturaleza “transformamos” el mensaje que recibimos debido a:

LA TENDENCIA AUTO- CONFIRMATORIA DE CREENCIAS

- Percepción selectiva:
“Vemos lo que queremos ver o lo que nos importa”
- Influencia Social:
“Nos dejamos llevar por los otros”



Manejo Efectivo de las Relaciones Humanas

- Información clara y precisa de lo que quiero transmitir y decir.
- Ser específico y descriptivo con los mensajes.
- Focalizar la intención estratégica, conectada con el largo plazo y con la satisfacción de los actores involucrados.

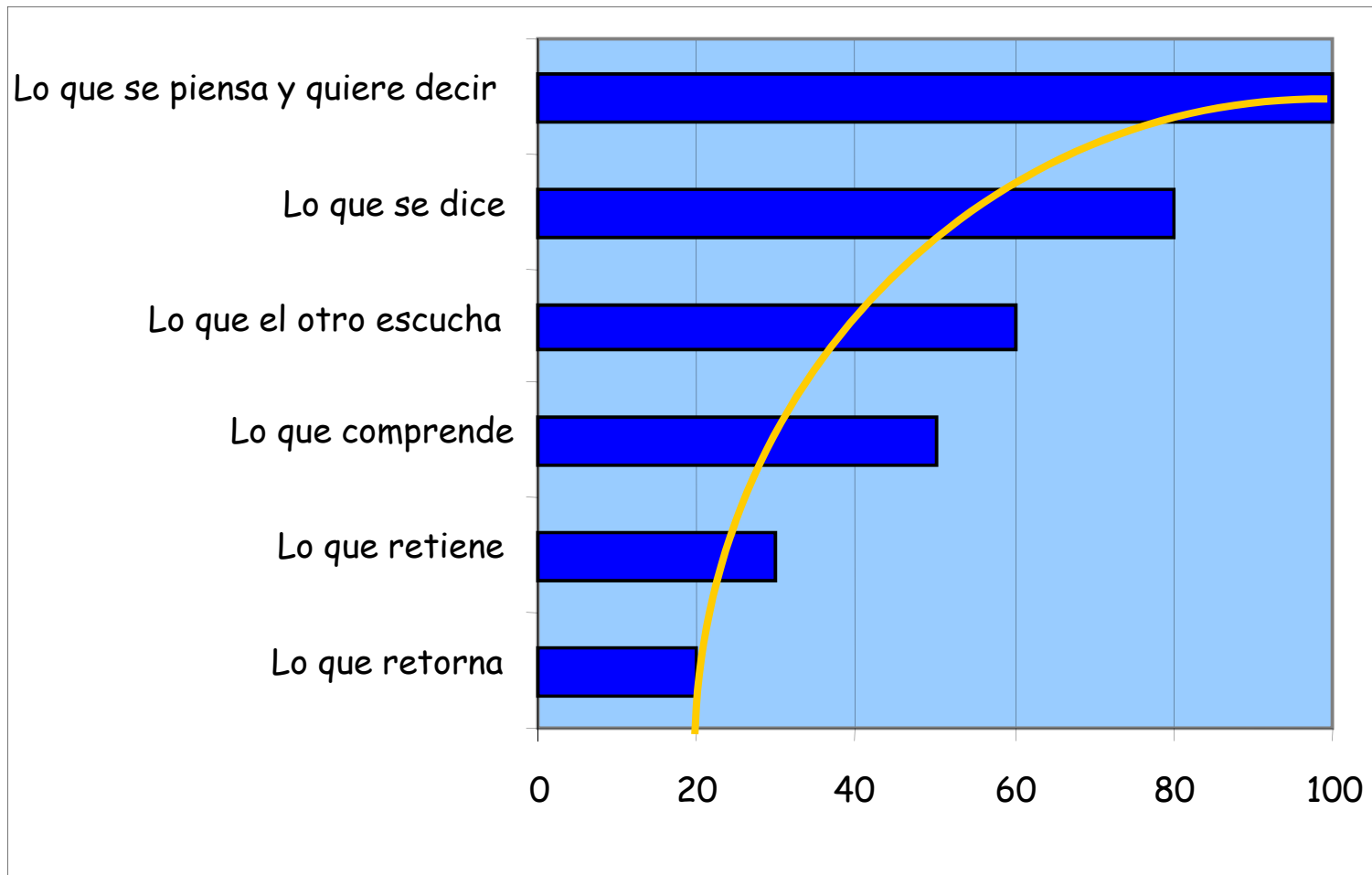


Una emisión eficaz de mensaje es cuando transmitimos exactamente el mensaje que queríamos transmitir.

MENSAJE INTENTANDO = MENSAJE ENVIADO



Dificultad en la Comunicación





Expresar confianza en el supervisado:



- ✓ **Cuando se asigna un nuevo trabajo.**
- ✓ **Al fijar metas.**
- ✓ **Al delegar funciones.**
- ✓ **En actividades retadoras o comprometedoras.**



POTENCIACIÓN DE LA GESTIÓN SUPERVISORIA

- 1. Construir la relación con el colaborador.**
- 2. Delegar funciones.**
- 3. Revisar metas de trabajo.**
- 4. Fortalecer comportamientos productivos.**



DELEGAR FUNCIONES

- 1. Indicar la asignación:**
 - a) explicar las razones para hacerle esa asignación,**
 - b) especificar el resultado a obtener y**
 - c) expresar confianza en su capacidad.**
- 2. Estimular la participación del colaborador y obtener su compromiso.**
- 3. Ofrecer colaboración al supervisado.**
- 4. Establecer fecha de revisión.**



REVISAR METAS DE TRABAJO

- **Revisar el contenido del trabajo**
- **Evaluar que dificultades se encontraron**
- **Apoyar en el manejo de las dificultades**
- **Establecer metas medibles**
- **Establecer métodos para medir el progreso de las metas**
- **Implementar sistema de incentivos o recompensas**



FORTALECER COMPORTAMIENTOS PRODUCTIVOS



**EXPRESARLE
SATISFACCIÓN
Y FELICITARLO
POR SUS
CONDUCTAS**



**DESCRIBIR
QUÉ ES LO
PRODUCTIVO Y
PORQUÉ ES
IMPORTANTE**



**EXPRESAR
CONFIANZA EN
DESEMPEÑOS
FUTUROS**



ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

- 1. Entrenamiento y formación.**
- 2. Evaluación cuantitativa y cualitativa.**
- 3. Ejercer la disciplina.**



ENTRENAMIENTO O FORMACIÓN

DETECTAR NECESIDAD

- Evaluar si el colaborador requiere capacitación en algún área para desempeñar el cargo.

SER SU ENTRENADOR

- Explicar y demostrar la ejecución de la tarea.
- Pedirle que ejecute la tarea demostrada.
- Reconocer la buena ejecución y corregir los errores.
- Expresar confianza y ofrecer ayuda para clarificar dudas.

ASIGNARLE ENTRENAMIENTO

- Acordar con RRHH para que el colaborador adquiera la competencia con la ayuda externa.



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

OBJETIVOS

**Premiar y
resaltar
comportamientos
productivos**

**Corregir
comportamientos poco
productivos o desviados
de la norma.**



RETROALIMENTACION

Dar información a las demás personas sobre sus conductas y/o verbalizaciones, y la forma en que impactan dichas conductas, ofreciendo información lo mas cerca del momento en que las percibimos y reaccionamos ante ellas.

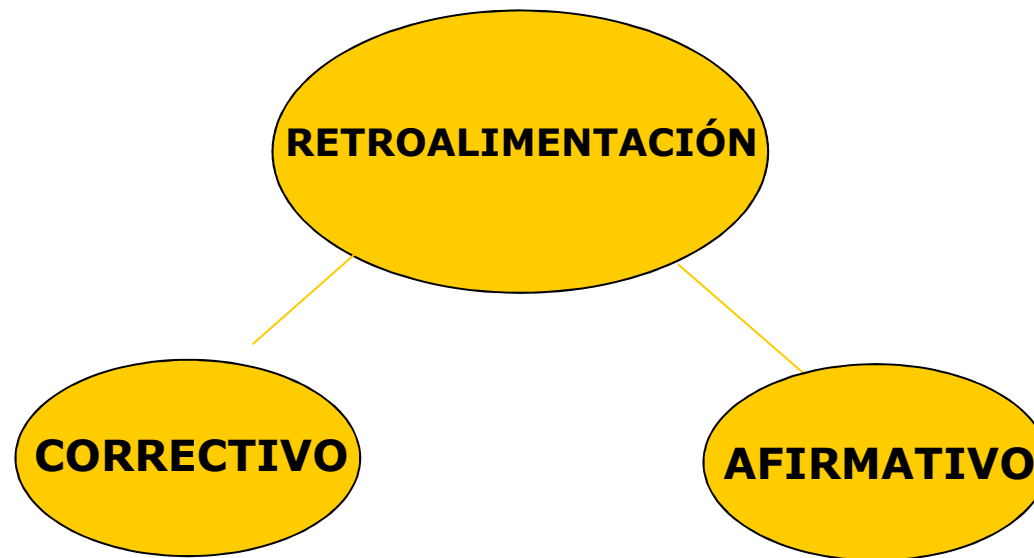
RETROALIMENTACION INAPROPIADA

- Herir
- Castigar
- Descalificar
- Disminuir

El propósito es:

RETROALIMENTACION APROPIADA

Contribuir a que la persona crezca y se desarrolle.



Tiene como propósito modificar un comportamiento que se considera poco efectivo, inapropiado o indeseado.

Reforzar un comportamiento que se considera efectivo, apropiado y deseado para que se repita en el futuro.



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- 1. Describir el rendimiento o conducta superior o deficiente.**
- 2. Preguntar acerca de las razones de su actuación.**
- 3. Indicar las consecuencias positivas o negativas. (reconocimientos o medidas disciplinarias).**
- 4. Solicitar la participación del supervisado para mantener el comportamiento productivo o para superar las deficiencias.**



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- 5. Acordar con el supervisado acciones correctivas.**
- 6. Expresar confianza en el supervisado para seguir mejorando o para superar la deficiencia.**
- 7. Establecer con el supervisado fecha de revisión**



EJERCER LA DISCIPLINA

- 1. Describir la situación.**
- 2. Referir acuerdos previos (en caso de existir).**
- 3. Solicitar explicación del supervisado.**
- 4. Indicar la acción disciplinaria.**
- 5. Acordar con el supervisado acciones correctivas.**
- 6. Establecer fecha de revisión.**



**“No se logrará nada,
a menos que los individuos
tengan algo que quieran
realizar y luchar
para conseguirlo”.**

Philip Crosby



MÓDULO II:

MANEJO ASERTIVO DEL CONFLICTO



ASERTIVIDAD

- **Es la habilidad aprendida de pensar, sentir y actuar de manera serena, sana, adulta, firme y coherente con los propios deseos. Es expresarse directa, espontánea y honestamente.**
- **Es actuar en función de los propios intereses, respetando los intereses y derechos de los demás.**
- **Es la fuerza que nos permite: ser nosotros mismos, responsabilizarnos por nuestra propia vida, dejar de culpar a los demás por nuestras propias elecciones y construir lo que se desea.**



ESTILOS DE RELACIÓN INTERPERSONAL





SUMISO

Cuando nos inhibimos constantemente de actuar o de expresar opiniones y sentimientos por el temor excesivo a las reacciones negativas de desaprobación de los demás.

Cuando permitimos que pasen por encima de nuestros derechos.





AGRESIVO U HOSTIL



Quando nos expresamos de manera defensiva o destructiva en situaciones que no representan una amenaza real para nosotros.

Quando pasamos por encima de los derechos de los demás.



ESTILO ASERTIVO

- **Cuando nos expresamos de manera educada y amable pero firme y convincente.**
- **Cuando nos responsabilizamos de nuestros actos y mostramos respeto por nosotros mismos.**
- **Cuando hacemos valer nuestros derechos y los de los demás.**



DERECHOS ASERTIVOS

Tenemos derecho a:

- ✓ **Ser exitosos.**
- ✓ **Cambiar si queremos.**
- ✓ **Buscar, pedir lo que queremos (el otro puede decir NO).**
- ✓ **Decir NO, sin culpa.**
- ✓ **No lo sé, no lo entiendo.**



TENEMOS DERECHO A:

- ✓ **Ser nuestros propios jueces.**
- ✓ **Tomar decisiones ajenas a la lógica.**
- ✓ **Cometer errores y responsabilizarnos por ello.**
- ✓ **Ser tratado con dignidad y respeto.**



DESTREZAS ASERTIVAS EN LA ACTITUD CORPORAL

- 1. Columna vertebral erguida.**
- 2. Contacto visual directo.**
- 3. Escuchar sin interrumpir, gestos y verbalizaciones de asentamiento.**



DESTREZAS ASERTIVAS EN LAS EMOCIONES

- **Empatía y solidaridad (serenidad)**
 - **Disculpas asertivas.**
 - **Sentir, Manejar y Expresar apropiadamente las emociones:**
- 1. Comunicar el mensaje en el momento psicológico apropiado.**
 - 2. Controlar y regular la expresión de las emociones.**
 - 3. Hablar con sinceridad y espontaneidad, sin manipulación.**



EJEMPLO DE LA EXPRESIÓN EMOCIONAL ADECUADA

“No he terminado de hablar y quisiera hacerlo, por favor”.

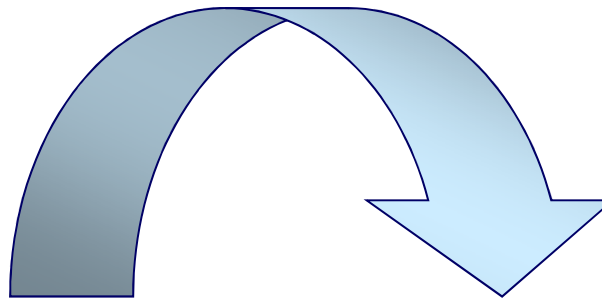
“Me siento triste y confundido. Quiero que trates de entender como me siento”.

“Me molesta que me grites delante de los clientes. Por favor no vuelvas a hacerlo”.



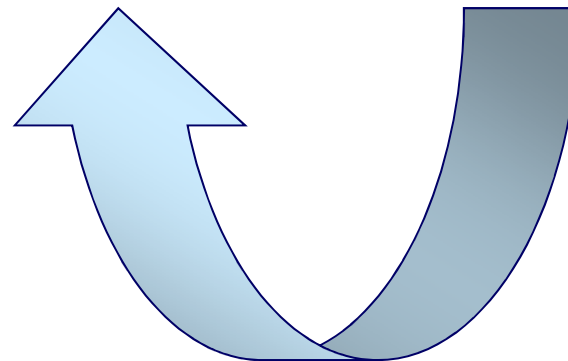
CONFLICTO POSITIVO

**4. Evaluar y dar
seguimiento a la
relación y
al proceso**



**1. Valorar la
diversidad**

**3. Conferir
poder
para la acción**



**2. Negociar
bajo
el modelo
Ganar - Ganar**



ASOCIACIÓN EN EL CONFLICTO

NOSOTROS
No YO contra
USTED

**Considerar el
conflicto dentro
del contexto de
toda relación**

**La solución mejora
la relación y trae
beneficios mutuos**



PASOS ESENCIALES PARA LA SOLUCIÓN DEL CONFLICTO

1. Crear una atmósfera efectiva: Preparación personal. Oportunidad. Lugar. Comentarios iniciales.	2. Clarificar percepciones Definir qué es el conflicto y cómo se presenta. Componentes del conflicto. Abordar los conflictos de valores. Clarificar visiones diferentes de la realidad.
3. Necesidades comunes, diferentes y de la relación.	4. Construir un poder positivo compartido. La Asociación en el Conflicto es un proceso activo, creativo y poderoso. El Poder está compuesto por actitudes, percepciones, creencias y conductas que dan a las personas y grupos la habilidad de actuar o desenvolverse eficientemente.



PASOS ESENCIALES PARA LA SOLUCIÓN DEL CONFLICTO

5. Mirar al futuro y aprender del pasado.
 Concentrarse en el presente – futuro.

6. Generar opciones.
 Encontrar alternativas.
 Visualizar opciones.
 Alerta a las respuestas aprendidas.

7. Escalones para la acción.

8. Hacer acuerdos mutuamente beneficiosos.



MANEJO DE LAS EMOCIONES

