

HOSPITALITY & SERVICE  
UNIVERSITY

*Escuela de Supervisores*

MANEJO DE  
PROBLEMAS Y  
CONFLICTOS

*Libro 5*



*HSU - Hospitality & Service University - Santiago*

## *Manual del Participante*

**Tutor / Facilitador**

Su Nombre \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

El material contenido en este documento no puede ser reproducido sin la autorización escrita de HSU.

## *Introducción*



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

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

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



## *Visión Global*

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

Los supervisores nuevos reaccionan con frecuencia de una o dos maneras ante el manejo de problemas y conflictos: los ignoran o tratan de resolverlos sin ayuda de sus compañeros. Ambas eventualmente le traerán problemas. Este libro de trabajo le muestra como manejar efectivamente los problemas y conflictos – y la gente que los causa.

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

### **Después de completar este libro de trabajo, usted podrá**

1. Resolver problemas con su equipo de colaboradores.
2. Comprender los tres resultados de un conflicto y como ellos afectan a la solución final del mismo.
3. Saber como su estilo de manejo le ayuda a alcanzar una buena solución a un conflicto.
4. Negociar mejor.
5. Identificar y manejar mejor a las personas difíciles.
6. Desarrollar nuevas formas para manejar efectivamente un equipo de trabajo culturalmente distinto

## ¿QUE TAN BIEN MANEJA USTED LOS PROBLEMAS Y CONFLICTOS?

Tómese unos minutos para responder las siguientes preguntas, responda honestamente, nadie mas que Ud. vera sus respuestas. Responda SI o NO

SI      NO

- |       |   |
|-------|---|
| _____ | 1. ¿Involucro a mis colaboradores en el equipo de solución de problemas?                                    |
| _____ | 2. ¿Uso las técnicas de la “lluvia de ideas” para identificar problemas?                                    |
| _____ | 3. ¿Sé como ayudar al equipo de solución de problemas a priorizar y seleccionar los problemas a resolver?   |
| _____ | 4. ¿Sé como ayudar al equipo de solución de problemas a desarrollar y encontrar soluciones a un problema?   |
| _____ | 5. ¿Sé como distinguir un conflicto de una “explosión” causada por stress?                                  |
| _____ | 6. ¿Entiendo porqué ocurren los conflictos?   |
| _____ | 7. ¿Reconozco los 2 tipos de conflictos – entre empleados y de un empleado?                                 |
| _____ | 8. ¿Trato de resolver los conflictos y que salgan todos beneficiados?                                       |
| _____ | 9. ¿Me doy cuenta que mis niveles de asertividad y cooperación afectan mi habilidad de resolver conflictos? |
| _____ | 10. ¿Entiendo que la negociación es el proceso de dar-y-quitar utilizado para resolver conflictos?          |
| _____ | 11. ¿Negocio efectivamente?   |
| _____ | 12. ¿Ocupo algún tono especial que pueda hacer la negociación más efectiva?                                 |
| _____ | 13. ¿Trato de entender los sentimientos de los involucrados en la negociación?                              |
| _____ | 14. ¿Sé todo lo que pasa durante la negociación?  |
| _____ | 15. ¿Pido ayuda a aquellos que participan en la negociación?  |
| _____ | 16. ¿Busco y obtengo un compromiso de parte de los que participan en la negociación?                        |
| _____ | 17. ¿Hago seguimiento a las soluciones ya negociadas?   |
| _____ | 18. ¿Sé como manejar exitosamente a las personas difíciles?   |
| _____ | 19. ¿Reconozco las ventajas de una fuerza de trabajo culturalmente diversa?                                 |
| _____ | 20. ¿Estoy al tanto de los desafíos que presenta una fuerza de trabajo culturalmente diversa?               |

## *Resolviendo problemas: Beneficios de un trabajo en equipo*

Como supervisor, ¿cree usted que es su responsabilidad resolver todos los problemas que surgen? ¿O trata usted de involucrar a sus colaboradores en la solución de problemas que los involucren?

Los supervisores proporcionan un real servicio a ellos mismos, su colaboradores, la empresa y los clientes cuando involucran a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.

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

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

## LLUVIA DE IDEAS CON EL EQUIPO...

### En Buen Negocio y Cía...

Lucía es la asistente ejecutiva del área de housekeeping que supervisa los turnos de la tarde. Últimamente su equipo no parece estar trabajando eficientemente como de costumbre. Lucía decide citarlos a una reunión para saber el porqué de esta situación.

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

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

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

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

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

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

### Ejercicio de Lluvia de ideas...

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

## Chequee sus respuestas

Ahora que ya ha identificado las normas que puso Lucía para la reunión, chequee sus respuestas con la lista que se indica a continuación:

### 1. **Fijar un tiempo para la sesión**

Lucía dice: “Veamos cuantos problemas podemos enumerar en 10 minutos”.

### 2. **No dejar que los trabajadores queden atrasados**

No los deje sugerir formas para resolver los problemas o discutir sobre algún problema existente. Lucía dice: “No me digan como creen que podríamos solucionarlos ni comenten sobre lo que digan los demás, solo concéntrense en hacer la lista”.

### 3. **Asegúrese que sus colaboradores hablen libremente**

Lucía dice: “Todo lo que digan será confidencial, así que por favor digan lo que de verdad piensan”.

### 4. **Asegúrese que todos los colaboradores contribuyan**

Lucía alienta a sus colaboradores a participar diciendo: “¿Quién tiene algo que decir?” Cuando se da cuenta que Marlen no ha dicho nada, pregunta: “¿Qué hay de ti, Marlen? ¿Has notado algo?” Lucía mantiene alentados a todos hasta el final de la sesión diciendo: “Todas estas son buenas observaciones, ¿Alguien más?”

### 5. **Deje que sus colaboradores hablen**

Fíjese que Lucía no dice nada acerca de los problemas que se mencionan. Ella los deja hablar sin ofrecer su opinión ni explicaciones.

## Ahora sé...

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



## SELECCIONANDO PROBLEMAS CON EL EQUIPO

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

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

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

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

Aquí está como quedó la lista de Lucía:

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

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

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

## DESARROLLANDO SOLUCIONES CON EL EQUIPO

### En Buen Negocio y Cía...

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

Claudia dice: “Los carritos que tenemos son muy pequeños. Compremos unos más grandes”.

“Los carritos son un poco pequeños” dice Marlen. “Pero eso es lo que me gusta de ellos. Cuando trabajaba en otro hotel, teníamos carritos más grandes. Eran difíciles de empujar y siempre estaba chocando con las paredes y muebles”.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### ***Ejercicio de solución de problemas...***

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

1. Que todos se pronunciaran; clarificar el problema si es necesario.
2. Examinar el efecto del problema en los trabajadores.
3. Establecer los resultados específicos que quiere obtener de la solución a un problema.
4. Hacer una lluvia de ideas sobre posibles soluciones al problema.

Revise la escena y subraye las secciones en las cuales ella usa los cuatro pasos señalados aquí.

## Chequee sus respuestas

Ahora chequee las secciones del texto que subrayó y compárelas con las siguientes respuestas:

### 1. **Que todos se pronuncien**

Lucía le pide a todos que sugieran maneras de resolver el problema. Luego que cada uno respondiera, ella ayuda a clarificar el problema: “suena como si nuestro problema de almacenamiento es en realidad un problema con los carritos”.

### 2. **Examinar el efecto del problema en los trabajadores**

Los colaboradores se dan cuenta que el problema hace perder tiempo y dinero. Eso también significa que en recepción no pueden vender habitaciones rápido.

### 3. **Establecer los resultados específicos que quiere obtener de la solución a un problema**

El personal de Lucía quisiera obtener estos resultados de su solución:

- No tener que rellenar los carritos a cada rato desde la bodega
- Ahorrar dinero.
- Limpiar las habitaciones más rápido

### 4. **Hacer una lluvia de ideas sobre posibles soluciones al problema**

El equipo de solución de problemas de Lucía decide que la solución es comprar carritos más grandes o adquirir ganchos para los carritos que ya tienen.

## Ahora sé...

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

## OBTENIENDO RETROALIMENTACIÓN

### En Buen Negocio y Cía...

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

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

Obtener retroalimentación y alcanzar una solución final al problema son las últimas etapas en un equipo de solución de problemas. En “Buen Negocio y Cía.” el equipo de Lucía hizo bien su tarea obteniendo retroalimentación de parte de otras mucamas que podrían verse afectadas con su solución. Ellos también consiguieron retroalimentación probando algunas de sus soluciones entre todos.

Ahora están listos para la etapa final.

## ALCANZANDO LA SOLUCION

### En Buen Negocio y Cía...

Ahora el equipo de solución de problemas reporta sus averiguaciones:

- Lucía se da cuenta que comprar ganchos y contenedores más pequeños sería mucho más barato que comprar carritos nuevos.
- Marlen dice que los carritos grandes son más difíciles de manejar para ella. “Pero los que yo probé tenían buenos protectores contra golpes, así que no hice mucho daño” dice ella.
- “Las mucamas de otros turnos están teniendo los mismos problemas que nosotros”, dice Jorge. “La mayoría, dice preferir que compremos ganchos y contenedores más pequeños para los carritos que ya tenemos”.
- Claudia reporta que le toma 30 minutos a una hora rellenar su carrito cada día. “Si multiplicas eso por nuestro salario por hora, y eso por la cantidad de mucamas de cada turno, es bastante dinero que se gasta en un año!”, dice ella.
- Edith demuestra varias maneras de arreglar su carrito para crear más espacio para un tercio más de limpiadores. “Podríamos hasta ahorrar más espacio con esos ganchos”, dice ella.

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

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

“Además, deberíamos quedarnos con los carritos pequeños”, dice Marlen.

Todos están de acuerdo.

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

### Ejercicio de Solución de problemas...

Piense en un problema que usted haya resuelto (o tratado de resolver) por medio de un trabajo en equipo en su compañía. Luego, al lado de cada paso para la solución de problemas listado abajo, escriba qué hizo usted que haya ayudado o empeorado la solución del problema.

	Ayudó	Empeoró	Cómo
Lluvia de Ideas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
Identificación de problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
Selección de un problema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
Que todos participen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
Examinar el efecto del problema en mis colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
Establecer los resultados específicos que quiero obtener de la solución a un problema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
Lluvia de ideas sobre posibles soluciones al problema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
Obteniendo retroalimentación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
Alcanzando una solución final	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____

### Ahora sé...

- Que el equipo de solución de problemas, necesita obtener retroalimentación antes de llegar a la solución final al problema.
- Que el equipo de solución de problemas necesita llegar a la solución final basado en la retroalimentación de parte de sus miembros.

## **Conflictos:** *No es siempre lo que parece...*

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

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

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

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

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



## **CONFLICTOS: LO QUE REALMENTE ES**

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

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

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

### Ejercicio de Conflicto...

En el espacio a continuación, haga una lista de algunos incidentes que usted haya notado entre empleados recientemente. Luego, trate de decidir si esos incidentes eran conflictos causados por stress temporal o si eran verdaderos conflictos, y marque la casilla adecuada. Al lado de cada incidente, explique porqué cree que es una simple pelea o un verdadero conflicto. Para propósitos legales, no utilice el nombre real de sus colaboradores en este ejercicio.

Incidente	Pelea	Conflicto	Explicación
_____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
_____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
_____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
_____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
_____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
_____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
_____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
_____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____

### Ahora sé...

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

## CAUSAS DE UN CONFLICTO

Los conflictos ocurren por muchas razones. Estas incluyen:

### Problemas de comunicación

Los supervisores que no explican claramente lo que esperan de sus colaboradores, crean la mayor causa de conflictos entre empleados.

### Recursos limitados

Ningún departamento dentro de la industria de la hospitalidad y el servicio tiene todos los recursos - tiempo, personas, dinero, equipamiento o espacio - que quisiera. Los recursos limitados pueden causar conflicto entre empleados de un mismo o distinto departamento. Una mucama, por ejemplo, puede quejarse, “Gastan dinero en nuevos uniformes para el personal del comedor, mientras nosotras hemos estado luchando con carritos malos durante los últimos dos años!”

### Diferentes metas

La meta principal de cualquier empresa dedicada a la hospitalidad, es proveer al cliente servicios que hagan crecer económicamente a la empresa. Pero los empleados pueden estar en desacuerdo acerca de cómo proveer esos servicios. “Creo que la gente de mantenimiento debería tener revisados los ductos del aire acondicionado y del termostato en cada habitación”, podría decir una mucama. “Nos toma tiempo chequear ese tipo de cosas, y de todos modos tenemos que llamar a los de mantenimiento aunque no estén trabajando”.

### Relaciones de trabajo

Una empresa exitosa depende de la cooperación. Las habitaciones de un hotel, por ejemplo, no pueden ser vendidas a menos que las mucamas digan qué habitaciones están disponibles. Los clientes de un restaurant, no pueden sentarse hasta que alguien desocupe y prepare alguna mesa para ellos. Cuando alguien no hace su trabajo, impidiendo que otro haga el suyo, genera conflictos.

### Diferencias individuales

Diferencias en religión, política, educación, edad, experiencia, cultura y cosas relacionadas con el trabajo y responsabilidades pueden causar conflictos entre los trabajadores. Una fiesta de navidad para el departamento, puede ser una buena idea, a menos que algunos de los miembros sean Judíos, Musulmanes o Hindúes.

### Problemas Organizacionales

Cuando las personas o departamentos creen que sus trabajos son lo más importante, el conflicto aflora. Siguiendo con lo mismo, los conflictos también pueden ocurrir cuando las tareas del trabajo y las responsabilidades no han sido bien definidas o cuando éstas son demasiadas. “Pensé que yo estaba a cargo de esto”, un empleado podría quejarse. O, “Usted me dijo que yo no tenía autoridad para hacer eso”.

## TIPOS DE CONFLICTO

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

### Conflictos entre empleados

Los conflictos entre los empleados o entre usted y un empleado pueden ser causados por cualquiera de las razones planteadas anteriormente.

### Ejercicio de Conflicto...

Piense en un conflicto que haya ocurrido o esté ocurriendo entre dos o más empleados suyos. ¿Cómo resolvió o está tratando de resolver el conflicto? No use el nombre real del empleado en este ejercicio.

---

---

---

---

---

---

## Conflicto Interno

Los conflictos internos ocurren cuando un empleado se siente insatisfecho con su trabajo o no está de acuerdo con las metas de la empresa. Los empleados que tienen un conflicto interno pueden decir cosas como, “Estoy aburrido”, “no tengo suficiente responsabilidad” o, “No hago muy bien este trabajo”.

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

### Ejercicio de Conflicto Interno...

¿Qué tipo de conflicto interno tuvo o tiene usted como nuevo supervisor? ¿Cómo lo resolvió o cómo pretende hacerlo?

---



---



---



---



---



---

### Ahora sé...

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

## **RESULTADOS DEL CONFLICTO**

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

### **Pérdida - Pérdida**

Todo el mundo pierde. Obviamente, este resultado no hace nada por resolver el conflicto y decepciona a ambas partes.

Este resultado significa que el problema probablemente vuelva a surgir.

### **Ganancia - Pérdida**

Cuando hay un ganador y un perdedor en un conflicto en el trabajo, éste es solo medianamente resuelto. Por ejemplo, un empleado con un conflicto interno puede ganar ignorando las tareas del trabajo que no le agraden. Pero eso significa que la empresa pierde porque el trabajo no se hace.

Este resultado resuelve el conflicto solo temporalmente.

### **Ganancia - Ganancia**

Un resultado como éste no significa que todos obtengan lo que quieren. Pero este resultado sí significa que el conflicto es solucionado de una forma en que todos puedan vivir tranquilos.

Este resultado, usualmente garantiza que el conflicto no vuelva a suceder.

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

Los supervisores exitosos tienen dos claves importantes: Asertividad y Cooperación

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

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

## Ejercicio de Estilo de Administración...

¿Cuál es su estilo de administración? Ponga una X junto a la afirmación que usted crea lo describe mejor.

\_\_\_\_\_ **Baja asertividad, baja cooperación**

Usted no resuelve los conflictos y los evita.

\_\_\_\_\_ **Baja asertividad, alta cooperación**

Usted resuelve los conflictos de modo Ganancia - Pérdida...y usted es el perdedor.

\_\_\_\_\_ **Alta asertividad, baja cooperación**

Usted resuelve los conflictos de modo Ganancia - Pérdida en el cual usted es generalmente el ganador y sus compañeros de trabajo lo resienten.

\_\_\_\_\_ **Moderada asertividad, moderada cooperación**

Usted usualmente resuelve los conflictos por compromiso. Esto significa que muchos de sus conflictos tienen soluciones del tipo Ganancia - Ganancia.

\_\_\_\_\_ **Alta asertividad, alta cooperación**

Usted es un cuidadoso solucionador de conflictos, y casi siempre los resuelve con resultados de tipo Ganancia - Ganancia.

### Ahora sé...

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

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

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

La negociación también puede ser utilizada para manejar un conflicto.

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

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

## **ENFRENTANDO A LOS EMPLEADOS EN UN CONFLICTO**

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

### **Acercamiento asertivo**

“En los últimos días me he dado cuenta que algo parece estar diferente entre ustedes dos. Creo que está afectando su productividad. ¿Ha pasado algo que quisieran comentar?”

### **Acercamiento agresivo**

“Ustedes dos tienen un problema, y vamos a llegar al fondo de esto ahora!”

### **Acercamiento Pasivo**

Luego que los empleados se hayan acercado a su supervisor por ayuda para resolver un conflicto, éste dice: “¿Problema? Yo no noté ningún problema”.

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

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



## Ejercicio de Negociación...

Piense en un conflicto que haya manejado recientemente o en alguno que usted pudiese tener. ¿Cómo alentaría usted a sus colaboradores a hablar entre sí y con usted? No utilice el nombre real de sus colaboradores.

---



---



---



---

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

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

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

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

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

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

Si el conflicto es entre usted y el empleado:

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

## RESOLVIENDO EL CONFLICTO

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

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

### Ejercicio: Seguimiento del Conflicto

Piense en un conflicto que usted haya negociado recientemente. Luego, analice sus habilidades de negociación respondiendo las siguientes preguntas. Mejore sus técnicas de negociación resolviendo su próximo conflicto utilizando este ejercicio como referencia. No use el nombre real de sus colaboradores.

1. ¿Qué hice que haya dado resultado?

---



---

2. ¿Qué hice que no dio resultado?

---



---

3. ¿Qué estrategia fue más exitosa?

---



---

4. ¿Cómo se comprometió cada empleado a encontrar una solución?

---



---

5. ¿Qué información se obtuvo de la reunión que será un beneficio a largo plazo?

---



---

6. ¿Qué haré diferente la próxima vez?

---



---

### **CONSEJOS para negociar un conflicto**

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

### **Ahora sé...**

- Que la negociación me ayudará a mejorar mi estilo de administración.
- Qué es la negociación.
- Que antes de negociar debo:
  - Reconocer que existe un conflicto.
  - Tener la asertividad necesaria para enfrentar a los empleados envueltos en el conflicto.
  - Ofrecer la cooperación necesaria para resolver el conflicto para satisfacción de todos.
- Que debo usar un tono especial para negociar.
- Que debo tratar de entender los sentimientos de aquellos que estén en desacuerdo.
- Que debo conocer los hechos.
- Que debo pedir ayuda y llegar a un compromiso de parte de los involucrados en el conflicto.
- Que debo seguir adelante negociando.

## Manejando gente difícil



¿Usa usted - o piensa en utilizar - estos nombres para referirse a sus compañeros? Si usted es un trabajador típico, seguramente pasa más o menos la misma cantidad de horas despierto junto a sus compañeros de trabajo que con su familia. No es de sorprenderse entonces si decimos que sus compañeros de trabajo juegan un papel importante en su satisfacción en el trabajo.

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

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

### **Gente que ladra y muerde**

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

### **Gente que se queja constantemente**

Cuando oiga una frase comenzar por: "Tu nunca..." o "Tu siempre...", prepárese para los que se quejan constantemente. Estas personas se quejan tanto, que se hace difícil reconocer - mucho menos simpatizar - cuando tienen un reclamo real.

Ahórrense tiempo usted y la persona que reclama haciéndole preguntas que los orienten hacia una solución, por ejemplo: "¿Qué cree usted que deberíamos hacer con esto?"

***Gente que sufre silenciosamente***

Estas personas nunca se quejan (pero si se lamentan bastante).

Bajo todo ese silencio, se sienten pasados a llevar. Pero generalmente usted tiene que tratar de adivinar que les sucede. Si les pregunta sobre algo, seguramente le responderán con monosílabos como “sí” o “no”.

Hágale preguntas a estas personas que no puedan ser respondidas con un simple “si” o “no”.

***Gente que se enoja silenciosamente***

Estas personas se parecen a los anteriores, pero su silencio esconde mucha ira acumulada.

Al igual que a los que sufren silenciosamente, usted puede acercarse a estos haciéndoles preguntas que se no se respondan con “si” o “no”, y esperando el momento de silencio en la confrontación.

***Gente negativa ante todo***

Mencione cualquier cambio que desee hacer a una de estas personas, y en seguida le dará mil razones de porqué no hacerlo.

Si usted tiene muchos de estos personajes, deberá realizar cambios lentamente. Dígalos lo que tiene en mente. Déjelos criticar. Luego pregúnteles como resolver el problema. Insista hasta que obtenga algo de cooperación.

***Gente sabelotodo***

Los sabelotodo generalmente lo saben todo. Y saben que lo saben todo, lo que los hace pasar por encima de lo que digan los demás.

Observe a estas personas, para que no se conviertan en gente que ladra y muerde.

En ocasiones usted puede necesitar hablar con ellos acerca del respeto hacia otros - en privado, desde luego y con asertividad.

***Gente creída***

Estas personas se parecen a los sabelotodo. Pero generalmente no saben de lo que hablan.

Nótese que las personas creídas, son generalmente inseguras y muy sensibles.

Cuando los sorprenda hablando algo que no saben, ofrézcales una salida para que no se sientan avergonzados.

***Gente tímida***

Los tímidos no pueden tomar decisiones - o no quieren tomar decisiones porque les asusta la idea de decir algo malo. Algunas veces, se distraen por un deseo de complacer. Si les pregunta como se sienten acerca de algo, lo más probable es que respondan con una serie de preguntas para determinar que es lo que usted quiere que él o ella sienta al respecto.

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

**Ahora sé...**

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

## *Manejando una fuerza de trabajo culturalmente distinta*

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

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

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

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

## Reconociendo diferencias culturales

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

- Que no todos sus colaboradores celebran las mismas festividades. Incluso aquellos que creen en lo mismo pueden no celebrar al mismo tiempo. Cristianos Ortodoxos, por ejemplo, celebran la navidad después de los Católicos Romanos o Protestantes.
- Que no todos comen lo mismo. Judíos y Musulmanes, por ejemplo, no pueden comer cerdo o mariscos por motivos religiosos. Los Coreanos pueden ser entusiastas al hablar de cómo cocinar carne de perro. Los Hindúes por otro lado, no comen carne.
- Que algunos empleados vistan de cierto modo. Muchas mujeres Musulmanas por ejemplo, tienen prohibido usar faldas cortas.
- Que no todos los empleados se sienten bien siendo reconfortados por un buen trabajo. Los Asiáticos y los Americanos Nativos, pueden enorgullecerse de contribuir en el bien del grupo y pueden sentirse avergonzados por el reconocimiento.
- Que usted y algunos de sus empleados pueden tener distintas ideas de cómo debieran ser las relaciones. Los Asiáticos por ejemplo, tienen un fuerte sentido de quien es el jefe. Ellos pueden creer que es un poco grosero realizar tareas que no se les han pedido.
- Que algunos de sus colaboradores que sean inmigrantes recientes, pueden estar experimentando un shock cultural que usted puede no haber notado. Pueden no darse cuenta que han aprendido palabras groseras. Pueden sentirse shockeados al ver gente vestida escandalosamente en televisión. Pueden sentirse disgustados por algún tipo de comida que les sirvan.

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

## ¿Qué Tan Bien Maneja los Problemas y Conflictos?

A continuación, una lista para chequear sus habilidades de comunicación. Haga una (X) en la primera columna a la derecha de cada pregunta cuando su respuesta sea “si”. Trabaje para mejorar aquellos ítems que no pueda responder “si”. Hemos puesto columnas adicionales para que chequee su trabajo en 2 y 4 semanas más.

	HOY	2 SEM	4 SEM
1. Involucro a mis colaboradores en el trabajo en equipo de solución de problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Uso técnicas como la lluvia de ideas para identificar problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Sé como ayudar al equipo de solución de problemas a priorizar y seleccionar los problemas a resolver.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Sé como ayudar al equipo de solución de problemas a desarrollar y encontrar soluciones a un problema.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Sé como diferenciar entre una pelea por stress y un conflicto real.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Sé porqué ocurren los conflictos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Reconozco los dos tipos de conflicto - conflicto entre los empleados y entre el empleador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Trato de resolver los conflictos para beneficio de todos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Sé que mis niveles de asertividad y cooperación afectan mi habilidad para resolver los conflictos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Entiendo que la negociación es un proceso de dar-y-quitar utilizado para resolver conflictos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	HOY	2 SEM	4 SEM
11. Negocio efectivamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Ocupo un tono de voz que ayuda a hacer la negociación más efectiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Trato de entender los sentimientos de los involucrados en la negociación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Estoy al tanto de los hechos al momento de la negociación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Pido ayuda de los que participan en la negociación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Busco y obtengo compromiso de parte de los que participan en la negociación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Hago un seguimiento a las soluciones de un conflicto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Sé como manejar personas difíciles, exitosamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Reconozco las ventajas de una fuerza de trabajo culturalmente diversa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Me sensibilizo a los desafíos que presenta una fuerza de trabajo culturalmente diversa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***Buena suerte en el progreso de sus habilidades para el manejo de quejas y conflictos.***

## *Nuestro desafío para usted*

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

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

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

## *Términos clave*

**ASERTIVIDAD:** Comportamiento que requiere de respeto y cooperación. Un supervisor asertivo tiene la confianza para expresar sus ideas y opiniones.

**LLUVIA DE IDEAS:** Una sesión de solución de problemas en la que los empleados contribuyen a una lista de problemas por resolver o de soluciones a problemas.

**CONFLICTO:** Roces o fricción entre empleados que puede ser producido por numerosas razones. Los conflictos no se resolverán sin una negociación.

**COOPERACION:** Habilidad para trabajar bien con otros para alcanzar una meta en común.

**CONFLICTO INTERNO:** Conflicto con un individuo causada por insatisfacción en el trabajo.

**NEGOCIACION:** Proceso de dar-y-quitar para alcanzar una solución.

**EQUIPO DE SOLUCION DE PROBLEMAS:** un grupo de empleados que ayudan a un supervisor a resolver un problema a través de la lluvia de ideas, seleccionando un problema por resolver, desarrollando soluciones, y llegando a una solución final.

**OTROS LIBROS Y MANUALES, EN FORMATO PDF, QUE COMPLEMENTARAN SU APRENDIZAJE**

<b>PRODUCTO - Libros</b>	<b>DIRIGIDO A</b>
<b>JUNTOS PODEMOS</b> Manual de Servicio para Hoteles y restaurantes.	Trabajadores de todos los niveles que se desempeñan en hoteles y restaurantes.
<b>EL DESAFIO DEL SERVICIO</b> Explica como diseñar y administrar servicios y experiencias de atención en la industria de la hospitalidad y el servicio.	Gerentes, Supervisores y Administradores de la industria de la hospitalidad y el servicio.
<b>SUPERVISION</b> Serie Escuela de Supervisores. Libro de autoaprendizaje.	Supervisores de línea de la industria de la hospitalidad y el servicio.
<b>LIDERAZGO</b> Serie Escuela de Supervisores. Libro de autoaprendizaje.	Supervisores de línea de la industria de la hospitalidad y el servicio.
<b>MOTIVACION Y TRABAJO EN EQUIPO</b> Serie Escuela de Supervisores. Libro de autoaprendizaje.	Supervisores de línea de la industria de la hospitalidad y el servicio.
<b>MANEJO DE PROBLEMAS Y CONFLICTOS</b> Serie Escuela de Supervisores. Libro de autoaprendizaje.	Supervisores de línea de la industria de la hospitalidad y el servicio.
<b>HABILIDADES DE COMUNICACION</b> Serie Escuela de Supervisores. Libro de autoaprendizaje.	Supervisores de línea de la industria de la hospitalidad y el servicio.
<b>MANUAL DE OBSERVACION Y CONTROL DEL SERVICIO EN HOTELES</b>	Gerentes de Área o departamentos, Supervisores, y todos aquellos que intervienen en el diseño, entrega y administración del servicio en hoteles.
<b>MANUAL DE OBSERVACION Y CONTROL DEL SERVICIO EN CAMPAMENTOS MINEROS</b>	Administradores de campamento, Gerentes de Servicios de campamentos, Coordinadores de campamentos, Líderes de grupo, Gerentes de Contratos de campamentos, Supervisores de campamentos.
<b>MANUAL DE OPERACIONES DE HOTEL</b>	Gerentes de Área o departamentos, Supervisores, y todos aquellos que intervienen en el diseño, entrega y administración del servicio en hoteles.
<b>DICCIONARIO DE SPANGLISH DE SERVICIO</b>	Personal que atiende público de habla inglesa en la industria de la hospitalidad y el servicio.
<b>MANUAL DE ESTANDARES DE SERVICIO HOTELES 3 Y 4 ESTRELLAS</b>	Gerentes de Área o departamentos, Supervisores, y todos aquellos que intervienen en el diseño, entrega y administración del servicio en hoteles.
<b>MANUAL DE ESTANDARES DE SERVICIO RESTAURANTES</b>	Gerentes de Área o departamentos, Supervisores, y todos aquellos que intervienen en el diseño, entrega y administración del servicio en restaurantes.
<b>MANUAL DE ENTRENAMIENTO PARA RESTAURANTES</b> Manual para que el Administrador capacite a garzones y meseras.	Trabajadores de todos los niveles que se desempeñan en hoteles y restaurantes.
<b>MANUAL DE ENOLOGIA</b> Explica como conocer, apreciar y armonizar vinos y comidas	Gerentes, Supervisores y Administradores de la industria de la hospitalidad y el servicio.



*Consulte por Certificación SOAC!,  
el programa más completo  
para fortalecer la orientación  
al Cliente en toda la organización  
y contar con colaboradores  
certificados*



Av. Ricardo Lyon 1601 • Of. 903

Tel. (562) 223 0949

Fax (562) 341 3531

Providencia • Santiago • Chile

E-mail: [info@hsu.cl](mailto:info@hsu.cl)

[www.hsu.cl](http://www.hsu.cl)