

HOSPITALITY & SERVICE
UNIVERSITY

Escuela de Supervisores

**MOTIVACION
Y TRABAJO EN EQUIPO**

Libro 8



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

.....

Nada crea más problemas para su empresa - o más frustraciones para usted como supervisor - que los trabajadores que no se preocupan de sus trabajos o que no cooperan en el. Esto es un problema porque la motivación y el sentido del trabajo en equipo viene solo de sus colaboradores, es decir, usted no puede ordenarles estar motivados.

Pero usted puede ayudar a sus empleados a motivarse y a trabajar como equipo. Este libro de trabajo le mostrará cómo.

A medida que vaya practicando las estrategias para la motivación y para construir su equipo de trabajo, señaladas en este libro, usted conseguirá una rentabilidad adicional. Descubrirá que está mejorando sus propias capacidades de dirección.

Después de terminar este libro de trabajo, usted debería poder:

1. Entender qué es la motivación y cómo le beneficia a usted, sus colaboradores y a su empresa.
2. Usar estrategias de motivación.
3. Entender cómo los grupos de trabajo formales e informales afectan la motivación del trabajador.
4. Saber cómo promover el trabajo en equipo entre sus colaboradores.
5. Conseguir que sus colaboradores le ayuden a solucionar problemas y a hacer sugerencias sobre formas de construir trabajo en equipo.

¿QUE TAN BIEN MOTIVA A SUS EMPLEADOS Y PROMUEVE LA CONSTRUCCIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO?

Tómese algunos minutos para contestar a las siguientes preguntas. Responda honestamente; nadie más que usted verá sus respuestas.

SI NO

- | | |
|-------|---|
| _____ | 1. ¿Entiendo las ventajas de tener a mis colaboradores motivados? |
| _____ | 2. ¿Sé cuáles son las necesidades de mi colaborador, sus intereses, y metas personales? |
| _____ | 3. ¿Sé como las necesidades de mi colaborador, sus intereses, y metas personales afectan sus niveles de motivación? |
| _____ | 4. ¿Entiendo las desventajas de usar la competencia como motivador? |
| _____ | 5. ¿Incorporo actividades de motivación en mis tareas del trabajo? |
| _____ | 6. ¿Sé qué es el trabajo en equipo y porqué es importante para el éxito de mis colaboradores? |
| _____ | 7. ¿Sé la diferencia entre los grupos de trabajo formales e informales? |
| _____ | 8. ¿Sé qué grupos de trabajo formales e informales existen en mi departamento? |
| _____ | 9. ¿Sé las cinco etapas del desarrollo del equipo? |
| _____ | 10. ¿Animo a los nuevos empleados a que se unan al equipo? |
| _____ | 11. ¿Ayudo a empleados experimentados a aceptar a nuevos trabajadores? |
| _____ | 12. ¿Ayudo a los nuevos colaboradores a entender quién está a cargo? |
| _____ | 13. ¿Ayudo a los nuevos colaboradores a sentirse cómodos haciendo preguntas y sugerencias? |
| _____ | 14. ¿Muestro a los nuevos colaboradores cómo pueden contribuir al esfuerzo del equipo? |
| _____ | 15. ¿Muestro a los nuevos colaboradores cómo pueden trabajar con otros empleados como parte del equipo? |
| _____ | 16. ¿Invito abiertamente a dar opiniones? ¿Doy la bienvenida a las preguntas? |
| _____ | 17. ¿Sé los contras de una "política de puertas abiertas"? |
| _____ | 18. ¿Implico a mis colaboradores en la toma de decisiones? |
| _____ | 19. ¿Reconozco logros individuales y grupales? |
| _____ | 20. ¿Sé dirigir a mi equipo? |

Mientras más veces usted haya contestado "sí" a estas preguntas, mejores serán sus habilidades de motivación y de construcción de equipo.

¿Por qué Motivar a los Trabajadores?

Los colaboradores motivados gozan de sus trabajos y desean realizarlos bien. Son más puntuales a la hora de llegar a trabajar, trabajan con más seguridad, y se quedan en el puesto de trabajo más tiempo que el personal no motivado. Los empleados motivados tienden a mirar sus trabajos como carreras.

Empleados Motivados significa:

- **Menor índice de abandono laboral:** Los trabajadores que gustan de su trabajo, permanecen en él por más tiempo.
- **Ahorro de tiempo y dinero:** Significa que usted y su empresa gastan menos tiempo y dinero en contratar y capacitar a nuevos colaboradores.
- **Elevados estándares de productividad y funcionamiento:** Cuando usted tiene un personal de colaboradores entusiasmados las cosas se hacen más rápido y mejor.
- **Un ausentismo más bajo:** Los trabajadores motivados llegan al trabajo a tiempo, y en su horario correspondiente. Eso significa que usted pasa menos tiempo llamando reemplazos y disciplinando o incluso despidiendo a empleados que se ausentaban frecuentemente.
- **Menos problemas:** Los trabajadores motivados solucionan muchos de sus propios problemas sin tener que implicarlo a usted.
- **Agradable ambiente del trabajo:** Los colaboradores disfrutan sus trabajos y esperan con ansias volver a trabajar. Como respuesta, los clientes reciben un mejor servicio.

¿QUÉ MOTIVA A LOS EMPLEADOS?

La motivación es lo que hace que la gente desee alcanzar ambas metas, personales y profesionales. La motivación viene de dentro de las personas; no es algo que usted como supervisor puede dar a un empleado. Lo que usted puede - y debe hacer - es mostrar a sus colaboradores cómo sus trabajos satisfacen sus propias necesidades, intereses, y metas personales.

Muchos supervisores piensan erradamente que la única cosa que realmente motiva a los empleados es más dinero. ¡Están equivocados!

Cada uno de sus colaboradores tiene necesidades especiales, intereses, y metas personales. Identificar estas cosas le ayudará a entender qué desean y necesitan los trabajadores de sus trabajos - y cómo motivarlos. Para esto, usted debe estar dispuesto a destinar más tiempo para hablar con sus colaboradores y para aprender más sobre ellos.

En Buen Negocio y Cía...

Orlando es el supervisor de la barra. Veamos lo que sus colaboradores hablan de "ellos" (la gerencia) durante un descanso:

JAIME el mesero: "Mientras más trabajemos aquí, más cosas querrán que hagamos. He reemplazado a Carmen dos veces esta semana, eso significa que he tenido que llamar de emergencia a la niñera y cambiar la hora que tenía con mi doctor. Pero no les importa. Solo desean saber cuán rápido puedes estar aquí".

PEDRO el barman: "sí, y la excusa es que están recortando las horas extras, probablemente para pagar ese lujoso equipo de la barra - cosa que nunca utilizamos porque nadie tiene tiempo para mostrarnos cómo. Si me hubiesen preguntado que hacer, les habría dicho que usaran el dinero para emplear a un camarero part-time para los períodos ocupados".

GUILLERMO el nuevo mesero auxiliar: "bueno, me estoy aburriendo de tener que preguntarle a los huéspedes cómo hacer tragos. Si me dieran un tiempo para mejorar mis habilidades, saldríamos todos beneficiados".

PEDRO: "Me siguen diciendo que van a encontrar un tiempo libre para mi, pero..."

JAIME: "Bien, aquí viene Orlando para explotarnos. Supongo que tenemos que volver al trabajo".

Ejercicio en Buen Negocio y Cía.:

¿Qué pistas dio el personal de Orlando sobre lo que los motiva? Enumere sus respuestas en el espacio abajo:

Los colaboradores de Orlando sienten que no son reconocidos cuando van más allá de su trabajo habitual, que a nadie le importan ellos o sus problemas, que no los han incluido en tomar las decisiones que afectan a sus trabajos, que sus trabajos no son un desafío suficiente, que están con exceso de trabajo, que no son parte del equipo, que no los respetan como individuos.

Sus comentarios muestran que el reconocimiento, la participación en la toma de decisiones, y el aprender más sobre cómo hacer sus trabajos mejor, son motivadores importantes.

Ejercitando los Motivadores del colaborador...

¿Sabe usted realmente qué motiva a sus colaboradores? Haga una copia de la lista de los motivadores que aparecen en la pagina siguiente para cada uno de sus colaboradores. Después, pídale que enumeren los ítems en orden de importancia. Hágalo usted también. Después de repasar sus respuestas y las de sus colaboradores, conteste a las preguntas que aparecen a continuación. No utilice los nombres reales de los empleados.

- 1. ¿Cómo se compara su ranking de motivadores con las respuestas que dieron sus colaboradores?**

- 2. ¿Cuáles son algunas cosas simples y prácticas que usted como supervisor puede hacer para ayudar a sus colaboradores a alcanzar lo que desean del trabajo?**

- 3. ¿Qué aprendió usted sobre motivadores individuales del empleado? ¿cómo tratará usted a los empleados que difieren de lo que usted aprendió?**

Motivadores del trabajador

Enumere los siguientes puntos en la orden en la cual sean importantes para usted. No hay una forma correcta o incorrecta de enumerar los ítems, así que responda honestamente.

- _____ Quisiera que mi jefe aprecie y reconozca el trabajo que hago.
- _____ Deseo participar en la toma de decisiones que afecten mi trabajo.
- _____ Quisiera que mi jefe me ayudara con los problemas personales que afectan mi trabajo.
- _____ Deseo sentir que mi trabajo es seguro.
- _____ Deseo que me paguen más por el trabajo que hago.
- _____ Deseo sentirme interesado en mi trabajo.
- _____ Deseo trabajar para un empresa en que tenga oportunidades de ser promovido.
- _____ Deseo un supervisor a quien pueda sentir leal.
- _____ Deseo trabajar en un ambiente agradable.

Competencia y Motivación

Algunos supervisores piensan que un poco de 'sana competencia' es un buen motivador. ¡Tenga cuidado!

Los supervisores que enfrentan a los colaboradores entre sí, como tratando de ver qué trabajador puede tener el más alto puntaje en una inspección de su área de trabajo o que tenga el mayor promedio de clientes atendidos, hacen a menudo más daño que beneficio.

Algunos colaboradores no lo hacen bien en estas competencias porque no tienen la misma experiencia, nivel de conocimiento o de habilidades. Otros empleados pueden no gustar del stress involucrado en estas competencias. Esto lastima el trabajo en equipo (asunto de la última parte de este libro de trabajo).

Es mejor idea animar la competencia entre sus trabajadores y los de afuera de su departamento o empresa. O usted podría organizar una competencia para participar contra otras empresas estatales o regionales. Los hoteles de una gran ciudad, pueden organizar "las Olimpiadas del servicio", donde equipos de diferentes hoteles tratarán de superarse entre sí en las pruebas de hacer las camas, aspirar y montar el carro de pisos.

Ejercicio de competencia...

En el espacio a continuación, anote algunas maneras en las cuales usted pueda utilizar la competencia para motivar constructivamente a sus colaboradores. No utilice los nombres reales de las personas en este ejercicio.

EL ELOGIO COMO UN MOTIVADOR

El Elogio es un excelente motivador. Cuando usted felicita sinceramente a un empleado usted:

- Mejora su moral: una buena palabra puede poner a cualquier persona de buen humor.
- Da forma al comportamiento: en vez de criticar los errores, elogie los buenos esfuerzos y desempeños.
- Estimula el compromiso: Sin importar lo pequeño de sus contribuciones, elogie a sus colaboradores cuando sus acciones ayuden a alcanzar las metas de su empresa.

Todos gustan de ser apreciados, y cuando sus colaboradores ven que a usted le importa lo que ellos hacen, estarán más dispuestos a tener un excelente desempeño. Recuerde, el comportamiento que se recompensa, es el comportamiento que se repite.

INCORPORANDO ACTIVIDADES MOTIVADORAS EN SU TRABAJO

La motivación del trabajador es más alta durante los primeros días o semanas en el trabajo. Es ahí cuando los empleados están más preocupados de hacer las cosas bien, satisfaciendo al jefe y mostrando una disposición a trabajar horas extras. Ése es también el mejor momento para que los supervisores usen estrategias para mantener ese nivel alto.

La motivación comienza con el reclutamiento / selección y continúa a través de su trabajo de supervisión con el trabajador.

Veamos cómo se puede hacer esto:

Reclutamiento / selección:

Aprenda algo sobre las necesidades, intereses, y metas de los aspirantes al trabajo. Pregunte: ¿qué hace usted en su tiempo libre? ¿tiene algún hobby? ¿porqué desea trabajar en esta industria?.

Explique lo que implicará el trabajo: "hay tres partes en este trabajo que implican el trabajar con el equipo de computación, ellos son...".

Si usted tiene tiempo, lleve a los aspirantes al área de trabajo, para que así puedan ver los alrededores en los cuales trabajarán.

Orientación:

Haga a los empleados sentirse bien acerca de trabajar para usted: “¡estamos felices que usted este aquí! necesitamos mucha ayuda, y usted es la persona adecuada para el trabajo!” o, “deseo cerciorarme que usted aprendió todo lo que desee saber sobre su nuevo trabajo. Si no cubrimos algo, por favor pregunte”. Asegúrese de corresponder a sus colaboradores estando disponible para contestar a esas preguntas.

Entrenamiento:

Muchas operaciones en la industria de la hospitalidad y el servicio pasan por alto el buen entrenamiento. Eso es una lastima porque el buen entrenamiento le dice a los trabajadores que usted, su departamento, y la organización se preocupan lo suficiente, como para darles las instrucciones que necesitan para tener éxito.

El Coaching:

Coaching (hacer de entrenador) es una actividad constante, informal. Usted debe conducir a sus colaboradores como un entrenador de un equipo de fútbol. Las palabras como “gracias”, “buen trabajo”, “¿le puedo ayudar?”, “lo está haciendo mejor”, no cuesta nada y lleva solamente segundos para decirlas. También ayudan a sus colaboradores a sentirse bien sobre usted, sus trabajos, y ellos mismos.

Evaluaciones de desempeño:

Las revisiones regulares del trabajo mantienen los niveles de motivación altos. Durante estas revisiones formales, comience explicando qué hacen bien y correctamente a los trabajadores. Mientras señale los problemas, sugiera formas para que sus colaboradores puedan mejorar. Asegúrese de demostrarles que usted desea ayudarles a mejorar. Discuta las metas a largo plazo de la carrera y las formas para que sus colaboradores aprendan más en el trabajo.

En Buen Negocio y Cía...

Orlando tiene un problema. Guillermo, el nuevo mesero auxiliar, no vino a trabajar otra vez. Orlando decide que Guillermo no debiera seguir trabajando en la empresa. Pero ahora él necesita un mesero auxiliar de reemplazo - ¡y lo necesita ya!. Orlando busca en su archivador de curriculums y empieza a llamar a potenciales trabajadores.

Martes, 10 A.M.: Orlando (en el teléfono); “excelente, Jorge. Puede usted venir a las 2 esta tarde para una entrevista?”.

Martes, 2:15 P.M.: Orlando (con Jorge en su oficina); “bien Jorge, parece ser que esta bien calificado para atender la barra. Porqué no viene a las 6 esta noche, y haré que uno de mis mejores empleados le enseñe todo sobre el trabajo”.

Martes, 6:30 P.M.: Pedro (a Jorge en la barra); “¡estamos ocupadísimos! ¿Jorge, puede usted llevar más servilletas a esa gente?. Aquí, lleve estas bebidas a la mesa de la esquina. Se nos acabo el vodka. Encuentre a Orlando y consiga la llave para la despensa de licores, ¿ok?. Acabo de derramar una bebida; ¿puedes limpiarla mientras que llevo esta cerveza?”.

Martes 10 P.M.: Orlando: “bien Jorge, necesito alguien que atienda la barra para mañana por la tarde. ¿Puedo contar con usted?, Genial!”.

Miércoles, 2 de la tarde:

Huésped 1: “hey, señor, le dije solo. ¿Por que hay hielo en mi bebida?”.

Huésped 2: “señor, hemos estado esperando 20 minutos nuestras bebidas”.

Huésped 3: “¡no pedí esto!”.

Jorge (pensamiento): “¡este trabajo es duro! Parece que no quiero trabajar aquí. ¡Ningún entrenamiento, ninguna cooperación, ningún estímulo, ninguna paciencia! y las propinas no son tan buenas tampoco!”.

Jueves, 11: Orlando (en la barra): “¿donde esta ese nuevo mesero? lleva 15 minutos tarde. No me digan que contraté a otro empleado que falta!”.

Ejercicio en Buen Negocio y Cía...

¿En que falló Orlando para ayudar a Jorge a estar motivado durante su breve período como mesero del bar en el hotel? Escriba sus respuestas en los espacios de abajo y compárelos con las respuestas sugeridas en la pagina siguiente:

Reclutamiento / selección:

Orientación:

Entrenamiento:

Coaching:

Revise sus respuestas...

Ahora que usted ha escrito lo que cree que Orlando falló en hacer, chequee sus respuestas con las mostradas a continuación.

Reclutamiento / selección:

Orlando necesitaba pasar más tiempo para hablar con Jorge. Él no preguntó por sus metas e intereses, su experiencia profesional, o su educación. No explicó los deberes específicos que tendría Jorge de modo que él supiera qué esperar del trabajo.

Orientación:

Orlando no guió a Jorge en absoluto. Si él le hubiese explicado cómo su trabajo ayudaba a la empresa, el podría haber sido capaz de aumentar su compromiso con la empresa, ayudarle a entender la importancia del trabajo en equipo, y proporcionarle un sentido de pertenencia, para hacerle sentir como parte del equipo.

Entrenamiento:

Orlando no debió programar el entrenamiento durante las horas peak. El y Pedro debieron haber discutido las habilidades que necesitaba Jorge para trabajar eficientemente. En vez de eso, él hizo de su trabajo juntos algo muy frustrante. ¡Él pudo incluso haber causado resentimiento entre ellos! Orlando debió haber hablado con ambos al final del turno para que planteasen sus dudas y otros.

Coaching:

Orlando no entusiasmó a Jorge o a Pedro. Consecuentemente, Jorge se sintió despreciado y se desalentó.

CONSEJOS PARA MOTIVAR A SUS COLABORADORES

- Explique a sus colaboradores que habilidades deben tener para hacer sus trabajos. Repase las descripciones de sus funciones detalladamente con ellos.
- Conozca a sus colaboradores y use las técnicas de motivación apropiadas a cada persona.
- Ayude a sus colaboradores a desear estar motivado.
- Abra las líneas de la comunicación entre usted y sus colaboradores.
- Siempre que sea posible, permita que los trabajadores participen en las decisiones que los afectan.
- De crédito a sus colaboradores cuando corresponda.
- Esté dispuesto a aceptar responsabilidades cuando haya problemas.
- De autoridad a sus colaboradores para realizar sus tareas .
- Respete las capacidades de sus colaboradores. Deje a sus colaboradores hacer lo que ellos están entrenados para hacer, incluso si usted pudiese hacerlo a veces más rápido o mejor.

Ahora sé...

- Que debo aprender qué motiva a mis colaboradores y utilizar eso para ayudarles a motivarse.
- Que los trabajadores motivados pueden significar ahorros de tiempo y de dinero, menor índice de ausentismo laboral, menores índices de accidentes, y pocos problemas en general.
- Que puedo hacer cosas para ayudar a los trabajadores a motivarse.

Fomentando el Trabajo en Equipo

Usted ya aprendió que la motivación es la disposición y ganas que tiene la gente de trabajar para lograr una meta. El trabajo en equipo es la disposición y ganas que la gente tiene por trabajar con otras personas hacia metas comunes. Su personal debe tener ambas cualidades para trabajar eficazmente.

¿Qué piensa usted?

Responda a cada declaración a continuación, indicando V o F.

Verdadero / Falso (V / F)

- _____ 1. Así como yo se cuáles son las metas de nuestro departamento, mis colaboradores solo necesitarán saber lo que involucran sus propios trabajos.
- _____ 2. Todos los empleados deberían ser capaces de poder trabajar bien con el resto de los empleados.
- _____ 3. Las metas de nuestro departamento y los métodos para alcanzarlos deben venir de encargados superiores.
- _____ 4. Los empleados saben cuando han alcanzado sus metas y cuando no. No se les tiene que decir.

Análisis del ejercicio anterior

Echemos un vistazo a lo que usted contestó a las preguntas en la página anterior:

- 1. Así como yo se cuáles son las metas de nuestro departamento, mis empleados solo necesitarán saber lo que involucran sus propios trabajos.**

FALSO:

Imagínese estar viendo un partido de fútbol en el cual solamente los árbitros y entrenadores saben las reglas del juego. Ésa es la misma situación que usted tendría si no da a sus colaboradores una idea clara de cuáles son las metas del departamento y de cómo sus trabajos ayudan a satisfacer esas metas.

Una supervisora en un concurrido country club dice que ella se reúne con su personal antes de todas las fiestas o eventos especiales. “De esta forma”, dice, “mi personal sabe qué está sucediendo, quien viene, cuál es el tema, qué clase de servicio utilizar, y quien hace que. Un personal mejor informado es mejor para el cliente y para el equipo en su totalidad”.

2. Todos los empleados deberían ser capaces de poder trabajar bien con el resto de los empleados. FALSO:

Cada uno tiene diversos gustos, aversiones, talentos y debilidades. Los supervisores con buenas habilidades de construcción de un equipo descubren algunas diferencias entre los empleados, e intentan programar a los empleados para hacer las mejores combinaciones de las habilidades necesitadas para cada turno.

3. Las metas de nuestro departamento y los métodos para alcanzarlos deben venir de encargados superiores. FALSO:

La gerencia superior es responsable de fijar las metas para la organización en su totalidad. Pero a menudo, los empleados saben fijar y alcanzar las metas del departamento y también las de la empresa mejor que sus jefes .

4. Los empleados saben cuando han alcanzado sus metas y cuando no. No se les tiene que decir. FALSO

A menudo, los trabajadores, no saben que han alcanzado sus metas, incluso si saben cuáles son éstas. Los buenos constructores de equipo saben cuándo se han resuelto las metas y se lo dicen a sus colaboradores. También utilizan esa ocasión para animar más el trabajo en equipo elogiando la cooperación del trabajador.

Dinámica de Grupos de Trabajo Formales e Informales

Los empleados trabajan naturalmente agrupados. Algunos grupos son formales - su departamento y las secciones dentro de él, por ejemplo. Otros son informales - los grupos de empleados que se reúnen durante recreos. Los supervisores deben trabajar con ambos tipos de grupos y ayudarles a trabajar juntos en equipo.

Grupos de trabajo formales

Usted puede pensar en todos los trabajadores de su empresa como un gran grupo de trabajo formal con un jefe: el director general.

Sin embargo, su empresa se divide probablemente en diferentes secciones como producción, ventas, e ingeniería entre otras.

En las grandes empresas, estas divisiones se pueden dividir más a fondo en departamentos. Los empleados de la empresa en su totalidad, de divisiones, y de departamentos generan grupos formales.

Ejercicio Grupo Formal de Trabajo

¿puede usted identificar a los grupos formales en su empresa? Una tabla de organización u organigrama muestra cómo los grupos formales se relacionan entre si. Obtenga una copia del organigrama de su empresa, si es posible, claro. Si no, enumere los grupos formales dentro de su división.

Grupos de Trabajo Informales

Los grupos informales son creados cuando, gente con intereses comunes, trasfondos, y experiencias personales pasa el tiempo juntos. Esto puede suceder en el trabajo o al exterior del mismo. En el trabajo, los empleados piden a los líderes de los grupos informales ayuda con problemas personales y relacionados con el trabajo. Los líderes de los grupos informales se comunican fácilmente con todos los empleados.

Los líderes de los grupos informales a menudo fijan el paso del trabajo e influyen en el ambiente de trabajo más que los líderes formales. Influyen bastante en sus colaboradores y afectan en su manera de trabajar para usted. Para mantener a los líderes de grupo informales de su lado, aprenda quienes son y pase tiempo con ellos para ganar su confianza y respeto. Pida la ayuda de los líderes informales del grupo en asuntos y actividades que afecten el grupo de trabajo formal.

Ejercicio del grupo informal ...

Analice los grupos informales de trabajadores de su departamento completando la siguiente tabla. Agregue más grupos si fuese necesario. No utilice los nombres reales de los empleados en este ejercicio.

	GRUPO A	GRUPO B	GRUPO C
¿Aparentemente qué tienen en común los miembros del grupo?			
¿Hace cuánto tiempo que el grupo se ha estado reuniendo?			
¿Cuándo se reúne el grupo?			
¿Puede usted identificar a un líder del grupo?			

CONSEJOS PARA ANIMAR LA CONSTRUCCIÓN DEL EQUIPO A TRAVÉS DE GRUPOS FORMALES E INFORMALES

- Explique las nuevas políticas o procedimientos detalladamente a los líderes de ambos grupos. Pida sus reacciones y cooperación.
- Cuando sea posible, use a los líderes del grupo informal para ayudarle a explicar, defender, y / o a justificar cambios durante reuniones generales del personal.

Ahora sé...

- Reconocer la diferencia entre los grupos formales e informales.
- Cómo afectan a mis colaboradores los grupos formales e informales.

Etapas del Desarrollo del Equipo

Los nuevos trabajadores pasan a través de cinco etapas a medida que se van sintiendo parte del equipo del trabajo:

Etapa 1: ¿Debería unirme?

Durante los primeros días o semanas de trabajo, los nuevos empleados están viendo que tan bien se llevan con otros empleados. Es decir, si desean "jugar en su equipo".

Etapa 2: ¿Quién está al mando?

Los miembros de un equipo de fútbol deben saber cómo son los entrenadores, quienes son los propietarios, y cuales son los mejores jugadores. Sus nuevos empleados pasarán cierto tiempo averiguando a quien acudir cuando necesiten ser guiados o cuando necesiten contactar al líder.

Etapa 3: ¿Puedo decir lo que pienso?

El entrenador de fútbol que grita a los miembros de su equipo, genera más resentimiento que trabajo en equipo. Él también desalienta sugerencias de los miembros del equipo que pudieran mejorar su desempeño. En el trabajo, el nuevo personal debe sentir que están siendo aconsejados y estimulados, no criticas constantes. También deben sentirse que pueden ofrecer sugerencias libremente.

Etapa 4: ¿Cómo puedo contribuir?

Un nuevo miembro del equipo de fútbol busca maneras en que él pueda utilizar sus destrezas para ayudar al equipo. A medida que los nuevos empleados comienzan a pensar en las contribuciones individuales que pueden aportar al equipo, van bien encaminados para formar parte del mismo. Aquí es donde el supervisor debe ayudar a sus empleados a evaluar sus propias fuerzas y debilidades de modo que puedan contribuir con eficacia.

Etapa 5: ¿Cómo podemos trabajar juntos?

Observe que ahora nos referimos al grupo, no de forma individual. En esta etapa, los empleados se hacen miembros hechos y derechos del equipo y comienzan a pensar en cómo pueden ayudar a otros para ser miembros del equipo.

ETAPAS DEL DESARROLLO DEL EQUIPO

Etapa 1: ¿Debiera unirme?

Intente recordar el primer día en su primer trabajo - o quizá su primer día en su actual trabajo. ¿Era emocionante y quizá un poco para estar nervioso, no?

Sus nuevos colaboradores se sienten de la misma manera. Están impacientes por causar una buena impresión. Desean ser aceptados. Y desean hacer sus trabajos bien (recuerde, su nivel de motivación es más alto en este período). También están intentando descubrir que equipo les acomodará más y si desearán ser parte del grupo.

Los nuevos empleados no son los únicos que están nerviosos sobre su primer día en el trabajo. El personal con más tiempo se siente curioso sobre un nuevo empleado: "¿podemos confiar en a esta persona?" "¿podemos trabajar eficazmente con él o ella?" "¿puede el nuevo empleado hacer el trabajo previsto?".

Etapa 1: Ejercicio...

Como supervisor, usted debe intentar ayudar a ambos, nuevos y experimentados empleados en la primera etapa de construcción del equipo. Anote cinco cosas que usted pueda decir o hacer para ayudar a los nuevos empleados a desear unirse al grupo. Luego anote cinco cosas que usted pueda decir a los empleados experimentados para ayudarles a aceptar a la nueva persona. Compare sus respuestas con las respuestas que siguen este ejercicio.

Nuevos empleados:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Empleados experimentados:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Respuestas Sugeridas:***Nuevos empleados***

1. Diga a sus nuevos colaboradores cosas sobre sus compañeros de trabajo que hagan que deseen ser parte del equipo:
"una de las cosas agradables sobre el negocio de la hospitalidad y el servicio es que atrae a gente que gusta de la gente. Nuestro equipo no solamente goza el trabajar con los huéspedes, sino también entre ellos mismos".
2. Explique cómo la nueva persona ayudará al esfuerzo del equipo:
"hemos estado realmente ocupados las noches de sábado estos últimos meses. Todos estamos esperando a tener una ayuda adicional".
3. Tenga un programa sólido de orientación y entrenamiento.
4. Reconozca las dificultades de comenzar un nuevo trabajo:
"usted puede hacer cosas un poco diferente de lo que hacía en su trabajo anterior. Vamos a entrenarlo durante los turnos más lentos de la barra hasta que se sienta seguro".
5. Esté disponible para anticiparse y para contestar preguntas.

Empleados experimentados

1. Cuente a los empleados un poco sobre la nueva persona:
Nombre, fecha de inicio, experiencia, los deberes previstos del trabajo, horario previsto del trabajo.
2. Explique cómo cree usted que la nueva persona ayudará al equipo:
"el jefe anterior de Sonia dice que ella trabaja de forma rápida y precisa. Pienso que ella se acostumbrará al ritmo muy pronto, y eso realmente ayudará al resto de ustedes que han estado ocupados durante las horas peak".
3. Diga a sus colaboradores lo que tienen en común con el nuevo empleado:
"estoy seguro que te agrada Sonia, Jorge. Ella me contó que le encanta el karate, y sé que tu también lo practicas".
4. Pida los empleados que ayuden a hacer sentir cómoda a la nueva persona:
"Pedro, podría usted y Jorge cerciorarse que Sonia tenga alguien con quien almorzar las primeras semanas?".
5. Enfaticé lo elemental del trabajo en equipo:
"estoy realmente orgulloso de la manera en que ustedes trabajan como equipo, y espero que intenten ayudar a Sonia a ser parte del equipo rápidamente. Por favor traten de estar disponible para contestar sus preguntas. Conduciré su entrenamiento al principio, pero a veces los empleados se sienten más cómodos preguntándole a sus compañeros de trabajo".

ETAPAS DEL DESARROLLO DEL EQUIPO

Etapa 2: ¿quién está al mando?

Mientras que los trabajadores comienzan a sentirse más cómodos en el trabajo, se preguntan quién y qué influyen en el departamento. Pueden preguntarse; "¿quién tiene más poder en el departamento?" "¿quiénes son los líderes que la mayoría de los empleados buscan al momento de ser dirigidos?" "¿hay realmente un esfuerzo del equipo?" "¿cómo puedo influir en el equipo?".

Ejercicio de la etapa 2...

Anote cinco cosas que usted puede decir o hacer durante un entrenamiento para ayudar a los nuevos empleados a entender quién está al mando. Luego, compare sus respuestas con las respuestas que siguen este ejercicio.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Respuestas sugeridas

1. Identifique a empleados especialmente buenos en sus trabajos que están dentro del departamento:
"Jorge es realmente bueno en el manejo de quejas de los huéspedes. Si alguien le hace pasar un mal rato, por favor no dude en pedir a él que le dé algunas ideas".
2. Explique al staff experimentado cómo pueden ayudar a la nueva persona:
"Jorge, todos admiramos la manera en que usted maneja los problemas de los huéspedes. Apreciaría mucho saber que Sonia puede contar con usted para ayudarla en sus situaciones difíciles, por lo menos al principio".
3. Mencione éxitos pasados que sus empleados hayan logrado trabajando juntos:
"mi personal realmente funciona bien en equipo, Sonia. El año pasado, todos alentaron a Pedro, nuestro mesero, a inscribirse en una competencia de barman. Todos se ofrecieron voluntariamente a trabajar algunas horas extras para que así él pudiera tener algún tiempo libre para prepararse y cuando ganó, pidieron una torta y tuvieron una celebración a la hora de comer".
4. Permita a los nuevos empleados interactuar con los líderes de grupo informales.
5. Cerciórese que los líderes de grupo formales trabajen de cerca con el nuevo empleado.

ETAPAS DEL DESARROLLO DEL EQUIPO

Etapa 3: ¿puedo decir lo que pienso?

Mientras que los nuevos trabajadores se familiarizan con sus compañeros de labores, comienzan a preguntarse: "¿podré decir libremente lo que pienso y siento hacia otros en mi grupo de trabajo? ¿aceptarán otros mis ideas? ¿cuando los miembros del grupo hacen críticas, parecen estar intentando ayudar al equipo? ¿o están fomentando un resentimiento personal contra alguien?".

Los nuevos trabajadores decidirán si pueden decir lo que piensan mirando la manera que usted maneja las sugerencias de otros empleados.

Como supervisor, usted puede proporcionar oportunidades formales e informales a los trabajadores para discutir preocupaciones que tengan en común. Asegúrese que su discusión se centre en ideas - no en la gente - y que ayude a convencer al nuevo empleado que las ideas son bien recibidas y serán utilizadas cuando sea posible.

Ejercicio de la Etapa 3...

Anote cinco cosas que usted pueda decir o hacer para ayudar a los nuevos trabajadores a sentirse cómodos comunicándose con usted y sus compañeros de trabajo. Luego, compare sus respuestas con las respuestas que siguen este ejercicio.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Respuestas sugeridas:

1. Deje al nuevo trabajador hablar con usted y sus colaboradores sobre una base informal: Los coffee breaks y los períodos de almuerzo son un buen momento para esto. Un supervisor exitoso dice que se reúne con sus colaboradores por 10 minutos cada mañana tomándose una taza de café. Discuten las tareas y los problemas que ocurrieron el día anterior.
Si su personal hace actividades extra para los feriados u otras ocasiones especiales - trayendo tortas de cumpleaños, artículos festivos, o simplemente unas donuts de vez en cuando - use estos momentos para alentar a su personal a juntarse y conversar.
2. Ayude al empleado a entender que su personal tiene un historial de trabajo en equipo: "Mi equipo ha trabajado unido por dos años, Sonia. Sé que hacen algunas cosas diferentemente de lo que usted hacía en su trabajo anterior, pero han desarrollado un sistema que trabaja realmente bien. Si usted tiene preguntas sobre su sistema, ellos estarán felices de explicarle".
3. Cuente anécdotas que ayuden a los nuevos empleados a comunicarse mejor: "Sé que Pedro puede parecer un poco de temer al principio. Se pone mandón cuando las cosas se agitan. Un día comenzó a ladrarle órdenes a Jorge, él se cuadró y lo saludó. Ambos se rieron, y el logró calmarse. Afortunadamente, todos aquí pueden reírse de sí mismos, y eso mantiene bajas las tensiones".
4. Tenga preparado un programa de sugerencias de los empleados.
5. Comente a los nuevos trabajadores sobre nuevas políticas y procedimientos que fueron adoptados como resultado de las sugerencias del colaborador.

ETAPAS DEL DESARROLLO DEL EQUIPO

Etapa 4: ¿cómo puedo contribuir?

Los empleados de confianza se convierten en personas que aportan durante las etapas del desarrollo del equipo, y esto hace que los nuevos empleados deseen contribuir a sus grupos. Las diferencias individuales entre miembros del grupo pueden llegar a ser menos importantes que las preocupaciones del grupo entero.

El ejercicio de la Etapa 4...

Anote cinco cosas que usted puede decir o hacer para ayudar a los nuevos empleados desear contribuir al esfuerzo del equipo. Luego, compare sus respuestas con las que siguen en este ejercicio.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Respuestas sugeridas

1. Proporcione tiempo a los trabajadores para compartir sus experiencias y actitudes entre ellos:
Por ejemplo, las discusiones de grupo durante reuniones de entrenamiento pueden centrarse en estos temas.
2. Haga saber a sus colaboradores que sus opiniones y comentarios son apreciados:
"Gracias por la sugerencia. Podemos hablar de ella en nuestra próxima reunión del personal".
3. Utilice la retroalimentación proporcionada por los miembros del grupo cuando sea posible:
"Pienso que debiéramos dar una oportunidad a la sugerencia de Pedro acerca de los horarios".
4. Felicite a sus colaboradores por sus contribuciones al equipo:
"Sonia, usted hizo un gran trabajo cuando estuvimos cortos de personal esta noche. Es bueno saber que tenemos alguien con quien contar cuando las cosas se ponen complicadas". No espere hasta que haya una revisión de desempeño para ofrecer una palmadita en la espalda, especialmente a los nuevos empleados. El reconocimiento inmediato construye confianza y trabajo en equipo.
5. Reconozca a los empleados que han ido más allá de las expectativas:
"Pedro y Sonia merecen mucho crédito por haber mantenido contentos a nuestros huéspedes ayer cuando estábamos cortos de personal".

ETAPAS DEL DESARROLLO DEL EQUIPO

Etapa 5: ¿Cómo Podemos Trabajar Juntos?

Los miembros del grupo deben saber que pueden aprender del otro. Deben sentir también que la gerencia apoya sus esfuerzos por crecer personal y profesionalmente. Si los miembros del grupo están satisfechos con su grupo, serán más propensos a:

- Pasar el tiempo necesario para descubrir las causas de los problemas (en vez de quejarse por ellos).
- Analizar las causas de los problemas (en vez de saltar a las conclusiones).
- Buscar ideas sobre las mejores maneras de resolver problemas (en vez de decir “mi manera es la mejor”).
- Decidir si la nueva manera está funcionando o si diversos procedimientos siguen siendo necesarios (en vez de insistir en “que esa es la manera que lo hemos hecho siempre”).

Una vez que usted tenga al nuevo trabajador en su equipo, trabaje para mantener el espíritu del equipo que usted ha construido tan cuidadosamente. Algunas sugerencias sobre cómo hacer esto se discuten en las secciones siguientes de este libro de trabajo.

Ahora sé...

- Como identificar las cinco etapas del desarrollo del equipo
- Que puedo hacer durante cada etapa del desarrollo del equipo para ayudar a los nuevos empleados a desear ser parte del equipo
- Que puedo hacer para ayudar a los empleados experimentados a incorporar a los nuevos colaboradores como parte del equipo

Manteniendo el Trabajo en Equipo con Estrategias de Solución de Problemas

¿Recuerda usted la queja del camarero hacia Pedro sobre el equipo nuevo de la barra? “si me hubiesen preguntado, les habría dicho que utilizaran el dinero para contratar a un camarero part-time para los períodos ocupados”.

El trabajo en equipo mejora cuando usted deja a sus colaboradores ayudarle a tomar las decisiones que los afectan. Como un supervisor lo plantea, “lo peor que usted puede hacer es lanzar un montón de ideas sin escuchar a los demás. Tenga cuidado. Realice cambios pequeños, e implique a su personal en ayudarle a realizar esos cambios”.

Aquí hay una estrategia de solución de problemas que puede servir a su equipo:

Paso 1:

Elija un grupo de empleados para ayudarle con ideas de solución de problemas. Puede ser que hable con:

- Cada empleado afectado por el problema.
- Líderes de grupo informales.
- Solamente empleados experimentados.
- Los empleados seleccionados por usted que piense tendrán ideas específicas o un interés especial en trabajar con usted para solucionar el problema.

Paso 2:

Hágalos tener un “brainstorm” o “tormenta de ideas” - es decir, haga que sugieran tantas maneras como puedan pensar para solucionar el problema. Anote sus sugerencias.

Paso 3:

Después que usted tenga una lista de maneras posibles de solucionar el problema, evalúelas. Consiga que sus colaboradores le ayuden preguntándoles acerca de:

- Ventajas y desventajas de cada idea
- Formas de poner la sugerencia / solución en acción
- Métodos para determinar si la solución funcionará realmente
- Maneras que la solución propuesta afecte a otras personas en el departamento.

Cuando usted le pide a los empleados que le ayuden a solucionar problemas, asegúrese que realmente necesita de su ayuda. Su petición no debiera ser una forma para vender sus decisiones a los trabajadores.

En el Buen Negocio y Cía...

Orlando acaba de recibir un memo de su director general que indica que el tan esperado menú de la barra finalmente está listo. Ahora, él debe determinar la mejor manera de poner en acción en la barra los nuevos procedimientos del servicio de alimentos. Además, él debe informar a sus colaboradores sobre el nuevo menú y los nuevos procedimientos del servicio. El sabe que estarán preocupados del trabajo extra que habrá que hacer y quien hará qué.

Ejercicio estudio de caso...

Orlando necesita crear (a) un procedimiento eficaz para el servicio de alimentos y (b) la aceptación de los empleados del nuevo programa. ¿Cómo podía Orlando solucionar estos problemas y construir el trabajo en equipo incluyendo a sus colaboradores en sus decisiones?

Manteniendo el Trabajo en Equipo con Programas de Sugerencias de los Trabajadores

Un programa de sugerencias del empleado ayuda a estos mismos a comunicarse con usted y a mantenerse en el equipo.

Algunos supervisores prefieren un programa formal de sugerencias en el cual los empleados anoten sus ideas y las pongan en un "buzón de sugerencias". A veces, las recompensas como premios en efectivo o comidas gratis en restaurants, se utilizan para animar a los trabajadores a hacer sugerencias.

Una ventaja de esta clase de programa de sugerencias es que algunas serán bien pensadas. Una desventaja, sin embargo, es que algunos empleados no se sientan cómodos poniendo sus ideas por escrito.

Otros supervisores prefieren una política de "puertas abiertas" para animar a miembros del personal a que hablen con ellos en cualquier momento sobre cualquier cosa. Si usted está sinceramente interesado en recibir comentarios y sugerencias y animar la discusión libre con miembros del personal, esta política puede ser provechosa.

Si, sin embargo, usted está con frecuencia demasiado ocupado para hablar y tiene que pedir a los trabajadores que vuelvan más tarde, pocas - si es que alguna - ideas serán ofrecidas. Esto puede lastimar esfuerzos en la construcción del equipo. Si las ideas están presentadas formalmente (en la escritura) o (política de puertas abiertas) usted debe respetar y considerar todas las sugerencias.

CONSEJOS PARA MANEJAR LAS SUGERENCIAS DE LOS EMPLEADOS

- Tome todas las ideas seriamente. Considere cuidadosamente sus ventajas y desventajas
- Obtenga tanta información como sea necesario para ayudarlo a tomar una decisión
- Informe al trabajador que hace la sugerencia sobre su decisión. Explique, defienda, y justifique su decisión si una idea no es aceptada
- Ofrezca compromisos si es posible
- Anime al empleado a que le dé otras ideas
- Considere el esfuerzo y el interés requeridos para hacer la sugerencia al momento de valorar el desempeño de su empleado

Ejercicio sugerencia del empleado...

Si usted es supervisor, piense en la última vez que un trabajador le hizo una sugerencia. No utilice el nombre real del empleado en este ejercicio. Con esa situación en mente, conteste a estas preguntas:

1. ¿Cuál fue la sugerencia?

2. ¿Cuál fue su reacción?

3. ¿Utilizó usted cualquiera de los “Consejos para ocuparse de las sugerencias del empleado” enumeradas en la página anterior?

4. ¿Qué haría usted diferente para manejar mejor la sugerencia que fue hecha, si es que cambiaría algo?

Ahora sé...

- Que construyo el trabajo en equipo implicando a los empleados en tomar las decisiones que los afecten
- Como involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones
- Que los programas de sugerencias del empleado pueden ayudar a construir el trabajo en equipo y a fomentar la comunicación entre mis colaboradores y yo
- Que hay dos tipos de programas de sugerencias del empleado, formal e informal
- Que la política de “puertas abiertas” tiene desventajas
- Cómo evaluar y animar sugerencias del trabajador

¿Qué tan bien motiva a sus empleados y promueve el trabajo en equipo?

Una lista para comprobar sus habilidades de motivación y de trabajo en equipo se proporciona a continuación. Marque con una X en la primera columna a la izquierda de cada pregunta a la cual usted pueda contestar "sí". Trabaje para mejorar en los ítems en los cuales no pudo contestar "sí". Hemos proporcionado columnas adicionales para que usted pueda controlar su progreso en intervalos de dos semanas.

	HOY	2 SEM	4 SEM
1. Entiendo las ventajas de tener a mis colaboradores motivados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Conozco las necesidades de mi colaborador, sus intereses, y metas personales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Sé como las necesidades de mi colaborador, sus intereses, y metas personales afectan sus niveles de motivación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Entiendo los contras de usar la competencia como motivador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Incorporo actividades de motivación en mis tareas del trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Sé qué es el trabajo en equipo y porqué es importante para el éxito de mis colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Sé la diferencia entre los grupos de trabajo formales e informales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Sé qué grupos de trabajo formales e informales existen en mi departamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Sé las cinco etapas del desarrollo del equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

		HOY	2 SEM	4 SEM
10.	Animo a los nuevos empleados a que se unan al equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	Ayudo a empleados experimentados a aceptar a nuevos empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	Ayudo a los nuevos empleados a entender quién está a cargo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	Ayudo a los nuevos empleados a sentirse cómodos haciendo preguntas y sugerencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	Muestro a los nuevos empleados cómo pueden contribuir al esfuerzo del equipo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	Muestro a los nuevos empleados cómo pueden trabajar con otros empleados como parte del equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	Invito abiertamente a dar opiniones. Doy la bienvenida a las preguntas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.	Sé los contras de una "política de puertas abiertas"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.	Involucro a mis colaboradores en la toma de decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.	Reconozco logros individuales y grupales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.	Sé dirigir a mi equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nuestro Desafío para Usted

La motivación y el espíritu de equipo tienen que venir del interior de sus colaboradores. Como supervisor, usted no puede darles estas calidades. Sin embargo, usted puede inspirar a sus empleados a que sobresalgan. Usted puede trabajar para desarrollar la clase de atmósfera en el trabajo que ayudará a sus colaboradores a motivarse y desear ser parte del equipo. La motivación y el trabajo en equipo son fuerzas internas. Usted debe saber:

- Que es la motivación, y como lo beneficia a usted, sus colaboradores, y su empresa
- Como utilizar estrategias de motivación
- Como los grupos de trabajo formales e informales afectan la motivación del trabajador
- Como promover el trabajo en equipo entre sus colaboradores
- Como dejar que sus colaboradores le ayuden a solucionar problemas y a hacer sugerencias de manera que construyan un trabajo en equipo.

Recuerde también que tener colaboradores motivados que trabajan en equipo no sucede de la noche a la mañana. Dé a sus colaboradores tiempo para aprender a confiar en el otro y en usted. Y siga practicando las habilidades que aprendió en este libro de trabajo.

***QUEREMOS QUE SEA UN SUPERVISOR EFECTIVO
¡QUEREMOS QUE SEA EL MEJOR!***

Términos Clave

Programa formal de Sugerencias del Trabajador:

Programa de sugerencias en el cual los empleados utilizan un buzón de sugerencias u otra forma de comunicación escrita para hacer sugerencias a sus supervisores.

Grupo Formal:

Grupo de empleados definidos en el organigrama de la empresa o por sus funciones de trabajo.

Grupo informal:

Grupo de empleados que se forma debido a sus gustos, intereses, y experiencias personales.

Motivación:

Fuerza interna que hace que la gente trabaje para alcanzar una meta.

Política de Puertas Abiertas:

Programa de sugerencias en el cual se anima a los empleados que ofrezcan sugerencias al supervisor en cualquier momento.

Etapas del Desarrollo del Equipo:

Cinco etapas que experimentan los nuevos trabajadores antes de formar parte del equipo de trabajo. Las cinco etapas son representadas por estas cinco preguntas: ¿Debiera unirme? ¿Quién está al mando? ¿Puedo decir lo que pienso? ¿Cómo puedo contribuir? ¿Cómo podemos trabajar juntos?

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

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

www.hsu.cl