

HOSPITALITY & SERVICE
UNIVERSITY

Escuela de Supervisores

LIDERAZGO

Libro 2



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



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

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

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



Visión Global

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

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

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

Después de completar este libro de trabajo, usted podrá:

1. Identificar y comenzar a desarrollar los rasgos de un líder.
2. Conocer la diferencia entre el poder personal y el poder que le otorga su posición.
3. Comprender los diferentes estilos de liderazgo y cuándo aplicarlos.
4. Conocerá cuál es el comportamiento asertivo y cómo actuar asertivamente.

¿QUÉ TAN BIEN USA SUS HABILIDADES DE LIDERAZGO?

(Tómese unos minutos para responder las siguientes preguntas. Responda honestamente, nadie más que ud. verá sus respuestas). Responda SI o NO

SI NO

- | | |
|-------|--|
| _____ | 1. ¿Pienso acerca de los problemas y estudio ideas antes de tomar decisiones importantes? |
| _____ | 2. ¿Ejercito regularmente, como comidas equilibradas, y consigo dormir bien? |
| _____ | 3. ¿Busco maneras creativas de aumentar mi conocimiento en todas las áreas de mi trabajo? |
| _____ | 4. ¿Considero los sentimientos de otros antes de tomar las decisiones que les afectarán? |
| _____ | 5. ¿Voy al trabajo cada día con una actitud positiva? |
| _____ | 6. ¿Fijo metas, después creo un plan para alcanzarlas? |
| _____ | 7. ¿Pido ayuda cuando la necesito? |
| _____ | 8. ¿Agradezco a mis colaboradores cuando han hecho bien sus trabajos? |
| _____ | 9. ¿Me hago responsable de lo que suceda mientras estoy a cargo? |
| _____ | 10. ¿Estoy ahí para mis colaboradores cuando necesitan ayuda? |
| _____ | 11. ¿Utilizo mi poder cuando necesito alcanzar mis metas? |
| _____ | 12. ¿Sé la diferencia entre el poder personal y el de mi posición? |
| _____ | 13. ¿Tengo buena postura, hablo claramente, y miro a la cara de la persona a la que estoy hablando? |
| _____ | 14. ¿Mantengo a mis colaboradores informados sobre las materias que los afectan? |
| _____ | 15. ¿Me pongo a disposición de mis colaboradores de modo que puedan hablar conmigo cuando tienen preocupaciones? |
| _____ | 16. ¿Informo a mis colaboradores cuando están haciendo bien su trabajo? |
| _____ | 17. ¿Cambio mi estilo de liderazgo para ajustarme a la situación? |
| _____ | 18. ¿Balanceo las necesidades del trabajo con las mías y las de mis colaboradores? |
| _____ | 19. ¿Evito usar el miedo como una manera de conseguir que la gente me respete? |
| _____ | 20. ¿Pido retroalimentación de mis colaboradores, aunque sus ideas puedan diferir de las mías? |

En Buen Negocio y Cía.

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

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

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

¿QUÉ PIENSA USTED?

¿Qué hizo Joaquín que ayudó exitosamente al manejo del problema?

¿Qué habría hecho usted diferente o para complementar?

¿Qué es Liderazgo?

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

Ejercicio: Buenos / Malos Líderes

Piense en el mejor jefe que usted ha tenido. ¿Por qué es esta persona el mejor? Enumere a continuación algunos de los comportamientos y rasgos que hacen de esta persona un buen líder. No utilice el nombre real del jefe en este ejercicio.

Piense en un mal jefe que usted haya tenido. ¿Por qué era esta persona ineficaz? Enumere a continuación algunos de los comportamientos y rasgos que hacen de esta persona un mal líder. No utilice el nombre real del jefe en este ejercicio.

RASGOS DE LÍDERES

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

Fuerte deseo de tener éxito

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

Educación

Un buen líder valora la educación. Usted sabe que sus ideas serán más respetadas si usted entiende de lo que está hablando y tiene la capacidad de realizar todas las áreas de su trabajo. Si usted desea ser un líder, lea revistas de negocios. Asista a los seminarios de entrenamiento ofrecidos por su organización, inscríbase en los cursos dictados por institutos o a través de universidades como HSU - Hospitality and Service University.

Buen juicio

Un buen líder usa su buen juicio. Esto significa ver todas las líneas de conducta posibles y después elegir la mejor. Buen juicio es usar siempre el criterio y la inteligencia básica.

Empatía

Un buen líder tiene empatía, la capacidad de entender cómo pueden sentirse los demás. Una persona empática tiene “habilidades con la gente”. Esto significa preocuparse por las personas y llevarse bien con ellos. Piense en individuos que usted admira e intente imitar sus cualidades positivas. Póngase en los zapatos de sus colaboradores y luego trátelos como usted quisiera ser tratado.

Confianza en sí mismo

Un buen líder tiene confianza en sí mismo, no se preocupa innecesariamente del fracaso. Usted planea su éxito a medida que va adquiriendo la capacidad de hacer su trabajo cada día y fijándose metas para el futuro. Si usted desea ser un líder, fije metas y objetivos de corto plazo que usted esté seguro de poder alcanzar. Tenga un plan de contingencia disponible en caso de que su plan original no funcione tan bien como usted esperaba.

Creatividad y mecanismo impulsor

Un buen líder utiliza su creatividad y tiene un mecanismo impulsor para pensar en nuevos planes de acción. Está abierto a mejores maneras de hacer su trabajo. Anime a sus colaboradores a que compartan sus ideas con usted, y otórgueles el crédito correspondiente cuando las utilice.

Entusiasmo y optimismo

Un buen líder tiene mucha energía positiva. Cuando usted es entusiasta y alegre, es más capaz de motivarse usted mismo y a otros. Siéntese y párese bien. Sonría frecuentemente. Encuentre razones para sentirse bien, y después sea honesto al expresar esas buenas sensaciones. Como usted se sienta en su interior es como se verá en su exterior.

Ejercicio de rasgos de liderazgo

¿Hasta qué grado posee usted los siguientes rasgos? Para cada uno, póngase nota en una escala de 0 (“no tengo”) a 5 (“tengo esto al máximo”).

- Fuerte deseo de tener éxito ()
- Creatividad ()
- Empatía ()
- Confianza en sí mismo ()
- Buen juicio ()
- Educación y mecanismo impulsor ()
- Entusiasmo y optimismo ()

¿En cuáles de los rasgos anteriores necesita trabajar más? Seleccione aquéllos en los que se haya evaluado con nota 2 o meno, y elabore un plan para desarrollarlos y consolidarlos.

Rasgo de liderazgo:

Plan para mejorar este rasgo:

CONSEJOS PARA ADQUIRIR LOS RASGOS DE UN LÍDER

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

Ahora sé...

- Que no todo supervisor es un líder.
- Que nadie nace líder, pero todos pueden aprender rasgos básicos del liderazgo.
- Que los siete rasgos básicos del liderazgo son:
 1. Deseo fuerte de tener éxito.
 2. Educación.
 3. Buen juicio.
 4. Empatía.
 5. Confianza en sí mismo.
 6. Creatividad y mecanismo impulsor.
 7. Entusiasmo y optimismo.

Poder

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

TIPOS DE PODER

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

Poder personal:

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

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

El poder que viene de su posición:

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

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

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

Ejercicio de análisis del poder

Piense cuándo alguien (a) le influenció por su poder personal y cuándo alguien (b) le influenció por el poder de su posición. No use el nombre de las personas en este ejercicio. Responda las siguientes preguntas:

Poder personal

¿Por qué le influenció esta persona ?

¿Cómo reaccionó usted?

Poder de la posición

¿Por qué le influenció esta persona ?

¿Cómo reaccionó usted?

CONSEJOS PARA OBTENER PODER

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

Ahora sé...

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

Estilos de Liderazgo

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

- **Autocrático:** “hágalo a mi manera”
- **Burocrático:** “por el libro”
- **Laissez- Faire:** “está en sus manos”
- **Democrático:** “votemos”

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

LIDERAZGO AUTOCRÁTICO (“hágalo a mi manera”)

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

CONSEJOS PARA SABER CUÁNDO UTILIZAR LA DIRECCION AUTOCRÁTICA

Utilice la dirección autocrática cuando:

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

En Buen Negocio y Cía

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

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

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

No lo utilice cuando:

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

Ejercicio de dirección autocrática

Piense en una situación en la cual usted, o un supervisor que usted conozca, utilizó correctamente la dirección autocrática. ¿Cuál fue el resultado? ¿Cómo respondieron los colaboradores? No utilice el nombre real del individuo en este ejercicio.

LIDERAZGO BUROCRÁTICO (“Por el Libro”)

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

CONSEJOS PARA SABER CUÁNDO UTILIZAR LA DIRECCIÓN BUROCRÁTICA

Utilice la dirección burocrática cuando:

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

En Buen Negocio y Cía

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

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

Usted debe dejar de usar este estilo cuando:

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

Ejercicio de liderazgo burocrático

Piense en una situación en la cual usted o un supervisor que usted conozca, utilizó correctamente el liderazgo burocrático correctamente. ¿Cuál fue el resultado? ¿Cómo respondieron los colaboradores? No utilice el nombre real del individuo en este ejercicio.

LIDERAZGO LAISSEZ-FAIRE (“En sus manos”)

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

CONSEJOS PARA SABER CUÁNDO UTILIZAR LA DIRECCIÓN LAISSEZ-FAIRE

Use la dirección Laissez-faire cuando:

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

En Buen Negocio y Cía

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

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

Usted no debe utilizarlo cuando:

- Pueda hacer sentir a sus colaboradores inseguros porque no está disponible.
- No pueda darles retroalimentación regular a los colaboradores para hacerles saber si están haciendo bien sus trabajos.
- No pueda agradecer a sus colaboradores por su buen trabajo.
- No entienda sus responsabilidades y espere que sus colaboradores lo cubran.

Ejercicio de Liderazgo Laissez-faire..

Piense en una situación en la cual usted, o un supervisor que usted conozca, utilizó correctamente la dirección Laissez-faire. ¿Cuál fue el resultado? ¿Cómo respondieron los colaboradores? No utilice el nombre real del individuo en este ejercicio.

LIDERAZGO DEMOCRÁTICO (“Votemos”)

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

CONSEJOS PARA SABER CUÁNDO UTILIZAR LA DIRECCIÓN DEMOCRÁTICA

Utilice la dirección democrática cuando:

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

En Buen Negocio y Cía.

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

Bajo la dirección democrática, los trabajadores pueden producir una mayor cantidad de trabajo de mejor calidad y por largos períodos de tiempo. Los colaboradores disfrutan de la confianza que su supervisor les da y responden con cooperación, espíritu de grupo y una alta moral. Sin embargo, hay ciertas limitaciones en el uso de este estilo de dirección.

Usted no debe utilizarlo cuando:

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

Ejercicio de liderazgo democrático...

Piense en una situación en la cual usted, o un supervisor que usted conozca, utilizó la dirección democrática correctamente. ¿Cuál era el resultado? ¿Cómo respondieron los colaboradores? No utilice el nombre real del individuo en este ejercicio.

Ahora sé...

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

VARIANDO SU ESTILO DE DIRECCIÓN/LIDERAZGO

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

Éstos son:

1. Su trasfondo personal:

Su personalidad, conocimiento, valores, ética y experiencias son importantes. Sus propias sensaciones sobre lo que usted cree que funcionará o no también están involucradas. Además, sus éxitos y fracasos previos, más un cambio de dirección, influirán en los estilos que escoja para dirigir.

2. Los colaboradores siendo supervisados:

Sus colaboradores son individuos con diversas personalidades y trasfondos. Ellos también son influenciados por diversos factores. Su estilo de dirección puede variar dependiendo de cada uno de los empleados con quienes usted trabaja. Ésta es una preocupación importante en nuestra fuerza de trabajo de cambios culturales constantes.

3. Su Compañía:

Las tradiciones, valores, filosofías y preocupaciones de su compañía influirán en su actuar. Los supervisores eficaces consideran sus organizaciones mientras desarrollan sus propios estilos de dirección.

Ejercicio de variar su estilo de dirección

Piense en sus colaboradores y en el estilo de dirección que resulta más eficaz para trabajar con ellos. Elija a tres empleados y llámelos colaboradores A, B y C. No utilice los nombres reales en este ejercicio. Identifique el estilo de dirección que funciona mejor en cada persona y argumente.

Empleado	Estilo de dirección	Razones

Ahora sé...

- Que hay un estilo único de dirección que sea siempre el mejor.
- Que debo comenzar usando solamente esos estilos con los que estoy cómodo.
- Que debo considerar usar un estilo determinado según la situación.
- Que mientras voy ganando experiencia debo continuar innovando nuevos estilos de dirección.
- Que debo permitirme cometer errores a lo largo del camino.

Asertividad

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

Ellos:

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

En Buen Negocio y Cía

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

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

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

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

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

SUPERVISORES PASIVOS

No tienen amor propio:

Hablan suavemente, tienen mala postura y raramente hacen contacto visual con la gente con la que hablan.

Piensan sólo en los demás:

Ponen las necesidades de otros antes que las propias o las del trabajo. “Ningún problema”, dirán, incluso cuando creen que hay uno, porque no desean “causar problema”. No expresan claramente lo que desean; a menudo no saben lo que desean porque no se han fijado metas.

Dejan que otros tomen las decisiones:

Cuestionan su propia capacidad de pensar sobre un problema.

Evitan mostrar sus verdaderos sentimientos:

No enfrentan a otros porque el hacerlo haría que se sintieran lastimados, ansiosos, asustados o frustrados.

Se enfocan en lo negativo:

Asumen lo peor en cualquier situación y después actúan como si lo peor ya hubiera sucedido, lo que generalmente causa que suceda.

Ejercicio de Personalidad Pasiva:

Piense en un supervisor que usted sabe que tiene una personalidad pasiva. ¿Cómo se siente cuando está con esta persona? ¿Reconoce situaciones en las que este estilo es eficaz?

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

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

SUPERVISORES AGRESIVOS

Tienen poco amor propio:

Hablan en voz alta, se paran rígidamente y con los puños apretados, y miran ferozmente a la gente cuando habla con ellos.

Son exigentes:

Ponen sus propias necesidades antes que las de los demás, e incluso a veces ni siquiera piensan el resto.

Son inseguros y carecen de confianza:

Explotan de rabia contra los demás, son mandones e intentan ganar respeto generando miedo.

No les importan los sentimientos de otros:

No elogian el buen comportamiento, pero sí son rápidos para criticar un mal desempeño, de manera que los demás se sienten enojados, resentidos o tristes.

Se oponen a la discusión abierta:

No piden opiniones, porque están convencidos de que siempre están en lo correcto.

Se concentran en lo negativo:

Al igual que los supervisores pasivos, asumen el peor de los casos y después actúan como si lo peor ya hubiera sucedido .

Ejercicio de la personalidad agresiva

Piense en un supervisor que usted conozca y que tenga una personalidad agresiva. ¿Cómo se siente cuando está con esta persona? ¿Reconoce situaciones en las que este estilo es eficaz?

LA PERSONALIDAD ASERTIVA - RESPUESTA C:

“¿Cómo podemos dividirnos el trabajo de modo que cada uno de nosotros haga una parte equitativa?”

Los supervisores asertivos se enfocan en sus metas y buscan alcanzarlas, creyendo que pueden hacerlo. No dejan que pensamientos absurdos controlen sus acciones. Son honestos con sus colaboradores y con sus propios supervisores, porque son honestos consigo mismos. Privilegian el respeto porque tienen una actitud positiva hacia la vida y el trabajo.

SUPERVISORES ASERTIVOS:

Tienen amor propio:

Se sienten bien acerca de su personal y de su empleo, porque se sienten bien sobre sí mismos.

Manifiestan sus propios deseos de forma directa y honesta:

Esperan que la gente haga lo que ellos desean porque dan órdenes e información claras.

Fijan metas y crean planes:

Esperan que los otros hagan lo que desean porque ellos tienen una idea clara de los resultados de su trabajo.

Tienen confianza en sí mismos:

Esperan que los demás crean en sus metas y puedan alcanzarlas, porque ellos mismos creen firmemente que se puede.

Son sensibles a los sentimientos de los demás:

No temen criticar un mal comportamiento, pero también recuerdan recompensar un buen desempeño.

Fomentan la discusión abierta:

Buscan retroalimentación de parte de sus colaboradores, aunque eso pueda diferir de sus propias ideas.

Ejercicio de la personalidad asertiva

Piense en un supervisor que usted sabe que tiene una personalidad asertiva. ¿Cómo se siente cuando está con esta persona? ¿Reconoce situaciones en las que este estilo es eficaz?.

CONSEJOS PARA SER MÁS ASERTIVO...

Debo:

- Centrarme en mis metas y dirigir mis energías a lograrlas.
- Pararme correctamente, hablar claramente y mirar a los ojos de la persona con la que estoy hablando.
- Invitar a mis colaboradores a pensar creativamente y animarlos a que expresen sus opiniones, incluso cuando discrepen de las mías.
- Pedir que me repitan algo cuando no lo entiendo.
- Tanto elogiar como ser crítico cuando se lo merezcan.
- Escuchar cuidadosamente las preocupaciones de mis colaboradores y pensar bien la situación antes de actuar.
- Ser positivo.

SIENDO ASERTIVO - UNA PRECAUCIÓN

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

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

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

¿Qué piensa usted?

Lea las siguientes situaciones y conteste a las preguntas.

SITUACION 1: JORGE Y MARTA

Jorge, el encargado de recepción y atención telefónica de Buen Negocio y Cía, atendía a un cliente cuando llegó Marta, su supervisora. Sin ninguna advertencia, Marta comenzó a criticarlo. “¡Jorge!” le gritó. “¿Cuántas veces le dije que no utilizara los formularios de registro viejos? Debió haberlos botado el lunes y haber comenzado a usar los nuevos desde ayer. Con razón la compañía pierde dinero, con colaboradores como usted que no siguen las instrucciones”, concluyó.

1. **¿Qué tipo de comportamiento cree usted que Jorge podría utilizar primero? ¿Pasivo? ¿Agresivo? ¿Asertivo?.**
2. **¿Qué tipo de comportamiento debería utilizar Jorge en esta situación? ¿Pasivo? ¿Agresivo? ¿Asertivo?**
3. **Entonces, ¿cuál debió ser su respuesta a Marta?**

SITUACION 2: JOAQUÍN Y CARLOS

Joaquín, el supervisor de la oficina central de Buen Negocio y Cía, volvía a su oficina cuando vio a Carlos, uno de sus colaboradores, apoyado en una máquina de bebidas en el pasillo y fumando un cigarrillo. La empresa tiene una estricta política de no fumar en áreas públicas, y Joaquín ha advertido a Carlos sobre las consecuencias de la violación de esa política cinco veces antes.

“¿Carlos?”, dice Joaquín.”¿Debería realmente fumar ese cigarrillo aquí? Usted sabe que la empresa tiene una política contra fumar en las áreas públicas”.

1. **¿Qué tipo de comportamiento utilizó Joaquín? ¿Pasivo? ¿Agresivo? ¿Asertivo?.**
2. **¿Qué tipo de comportamiento debió haber utilizado Joaquín? ¿Asivo? ¿Agresivo? ¿Asertivo?**
3. **¿Cuál debió haber sido la respuesta de Joaquín?**

COMPRUEBE SUS RESPUESTAS**SITUACION 1: JORGE Y MARTA**

1. Al igual que otros, Jorge probablemente reaccionaría agresivamente y llegaría a discutir a gritos con Marta.
2. Debido a la presencia del cliente, como siempre, debiese mostrar un comportamiento pasivo.
3. Joege podría decir: “Tienes razón, los formularios antiguos debí haberlos botado. Usaré los nuevos para ingresar al Sr. Fuentes inmediatamente, y después eliminaré los antiguos”.

SITUACION 2: JOAQUÍN Y CARLOS

1. Joaquín mostró un comportamiento pasivo.
2. Como ésta era la sexta vez que Carlos no respetaba las políticas de la empresa, Joaquín debió haber asumido un comportamiento levemente más agresivo.
3. Joaquín pudo decir: “Carlos, apaga ese cigarrillo inmediatamente. Parece que tienes problemas con seguir las instrucciones de la empresa. Tendremos que hablar inmediatamente acerca de las medidas disciplinarias”.

Ahora sé...

- Que cada situación determina mi modo de actuar (asertivo, pasivo, agresivo).
- Que la fuerza de mis sentimientos, o la de los demás, también puede determinar cómo debiera actuar (asertivo, pasivo, agresivo).

Ejercicio de Asertividad

¿Qué tan asertivo soy?

Use la escala (en el recuadro) para indicar cómo se siente acerca de las situaciones que se indican.

1. Me siento muy incomodo.
2. Me siento incómodo.
3. Me siento levemente cómodo.
4. Me siento cómodo.
5. Me siento muy cómodo.

Escriba la primera respuesta que se le ocurra. Responda a cada situación basándose en cómo habría actuado antes, y en cómo cree que debiera actuar ahora.

- () 1. Dándome tiempo cuando lo necesito.
- () 2. Poniéndome a mí mismo primero, sin sentir culpa.
- () 3. Pidiendo ayuda cuando la necesito.
- () 4. Pidiendo ayuda a alguien que admiro.
- () 5. Hablando positivamente sobre lo que hago bien.
- () 6. Aceptando cumplidos modestamente.
- () 7. Cometiendo un error.
- () 8. Diciendo lo que pienso incluso cuando crea que está mal.
- () 9. Diciendo “NO” sin sentirme mal.
- () 10. Rechazando ayudar a causas que valen la pena, como dar dinero a la caridad.
- () 11. Rechazando personas que siempre me piden favores, como dinero prestado, cuidar niños etc.
- () 12. Diciéndole “no” a mis parientes, amigos, compañeros, etc. que me piden muchas cosas en mis horas de trabajo.
- () 13. Manejando un rechazo con un poco de humor.
- () 14. Escuchando a alguien contar una historia embarazosa mía.
- () 15. Expresando sentimientos de decepción, rabia o dolor.
- () 16. Estando en desacuerdo o discutiendo con alguien.
- () 17. Expresándome directa y honestamente cuando tengo rabia.
- () 18. Aceptando un rechazo.
- () 19. Pidiendo retroalimentación sobre mi desempeño a mi jefe.
- () 20. Presentando mis ideas, propuestas o argumentos, incluso cuando las ignoren o no las acepten.
- () 21. Vendiendo mis ideas a mi jefe.
- () 22. Tratando con gerentes de varios niveles sobre mí.
- () 23. Manteniendo la calma cuando mi desempeño laboral sea crítico.
- () 24. Pidiendo un aumento de sueldo o una promoción.
- () 25. No pidiendo disculpas cuando se espera que lo haga.
- () 26. Pidiendo que me devuelvan algo prestado.
- () 27. Haciendo saber a los demás cuando me están molestando.
- () 28. Haciendo una no popular, pero necesaria petición.
- () 29. Insistiendo en hacer valer mi dinero.
- () 30. Hablando socialmente con extraños.

Puntaje Total:

130 - 150: Soy muy asertivo.

91 - 129: Mis habilidades de asertividad necesitan mejorar.

66 - 90: Estoy recién aprendiendo a ser más asertivo.

0 - 65: Pongo las necesidades y deseos de los demás antes que los míos.

¿Qué tan bien usa sus Habilidades de Liderazgo?

A continuación, una lista para chequear sus habilidades de dirección. Haga un / en la primera columna a la derecha de cada pregunta, lo que significará que su respuesta es “sí”. Trabaje para mejorar aquellos ítems en los que no pueda responder “sí”. Hemos puesto columnas adicionales para que chequee su trabajo en 2 y 4 semanas más.

	HOY	2 SEM	4 SEM
1. Pienso bien los problemas y estudio mis ideas antes de tomar decisiones importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ejercito regularmente, como comida equilibrada y duermo lo suficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Busco formas creativas de aumentar mis conocimientos en todas las áreas de mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Considero los sentimientos de los demás antes de tomar decisiones que los afectarán.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Llego cada día a trabajar con una actitud positiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Me pongo metas y creo planes para alcanzarlas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Pido ayuda cuando la necesito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Agradezco a mis colaboradores cuando han hecho bien su trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Acepto mi responsabilidad por lo que pase cuando estoy a cargo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Apoyo a mis colaboradores cuando lo necesitan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Uso mi poder cuando tengo que alcanzar mis metas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Sé la diferencia entre el poder personal y el poder que viene de mi cargo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	HOY	2 SEM	4 SEM
13. Me paro erguido, hablo claramente y miro a la cara a la persona con la que estoy hablando.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Mantengo informados a mis colaboradores acerca de asuntos que los afecten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Estoy disponible para que mis colaboradores acudan a mí cuando lo necesiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Hago saber a mis colaboradores cuando están haciendo bien su trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Trato de cambiar mi estilo de dirección acorde con la situación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. No siempre pongo las necesidades de mis colaboradores antes que las mías o las de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. No uso el miedo como forma de hacer que me respeten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Pido retroalimentación de mis colaboradores, incluso cuando sus ideas difieren de las mías.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Buena suerte en el progreso de sus habilidades de liderazgo.

Nuestro Desafío para Usted

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

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

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

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

TÉRMINOS CLAVE

Dirección Autocrática: Un estilo de dirección caracterizado por tomar decisiones sin preguntar a los demás por sus ideas.

Dirección Burocrática: Un estilo de dirección caracterizado por el uso de reglas, normas y políticas decididas por otros y transmitidas a los colaboradores.

Dirección Democrática: Un estilo de dirección caracterizado por potenciar la participación y el trabajo en equipo de todos los miembros del grupo.

Dirección Laissez-Faire: Un estilo de dirección caracterizado por darle a los colaboradores la mayor libertad posible.

Dirección / Liderazgo: La habilidad de influenciar a otros, a actuar de acuerdo a un plan en particular.

Poder Personal: La habilidad de hacer que la gente haga algo por complacerlo o porque lo respetan.

Poder Posicional: La habilidad de hacer que la gente haga algo debido al poder que usted tiene por su posición o cargo.

Poder: La habilidad de hacer que la gente haga algo.

Supervisor Agresivo: Alguien que fuerza a otros a actuar por medio de amenazas.

Supervisor Asertivo: El que utiliza el respeto y la cooperación a través de la proposición de metas y trata a los demás con respeto.

Supervisor Pasivo: Aquel que recibe poco respeto de los demás, debido a su baja autoestima y a la dificultad de decir lo que quiere.

Variando los Estilos de Dirección: Ir alternando los estilos de dirección de acuerdo a lo que determine la situación.

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