

PLAN NACIONAL DE CALIDAD TURÍSTICA DEL PERÚ - CULTUR

MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA ATENCIÓN DE CLIENTES

DIRIGIDO A GERENTES, ADMINISTRADORES Y MANDOS MEDIOS



GESTIÓN DE SERVICIO



PERÚ

Ministerio
de Comercio Exterior
y Turismo

Lima - Perú, 2010



MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA ATENCIÓN DE CLIENTES
DIRIGIDO A GERENTES, ADMINISTRADORES Y MANDOS MEDIOS

LIMA – PERÚ
Octubre 2010

Supervisión y Financiamiento

Dirección Nacional de Desarrollo Turístico

Edición

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

Elaboración de contenidos

Universidad San Ignacio de Loyola
Carrera de Administración en Turismo

Diseño e Impresión

GMC Digital

**Publicación efectuada en el marco del Plan Nacional de Calidad Turística
del Perú - CULTUR del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo**

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

Calle Uno Oeste N° 50
Urb. Córpac, San Isidro
Lima - Perú

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2010-16866

CONTENIDO

Presentación.....	6
Introducción	7
Objetivos y contenido	8
1. Conocer al cliente.....	10
1.1. ¿Quién es el cliente?.....	10
1.2. ¿Cómo armar una base de datos?	11
1.2.1. Encuestas.....	11
1.2.2. Focus group o grupos de enfoque	12
1.2.3. Contacto directo con clientes	13
1.2.4. Buzón de quejas y sugerencias.....	13
1.2.5. Internet	13
1.2.6. Base de datos propios de la empresa	13
1.3. Clasificación de los clientes: la segmentación.....	14
2. Ofrecer servicios de calidad	17
2.1. Componentes del servicio	17
2.2. El programa del servicio de calidad	18
2.3. Calidad en los servicios turísticos.....	20
3. La comunicación y manejo de quejas	23
3.1. La Comunicación	23
3.1.1. Comunicación verbal.....	24
3.1.2. Comunicación no verbal	24
3.2. El plan de contactos.....	24
3.3. El manejo de quejas	24
4. Técnicas de selección y capacitación de personal para atención al público.....	27
4.1. Consideraciones generales	27
4.2. Herramientas para la contratación y retención de personal	28
4.2.1. Diseño de sistemas y puestos de trabajo	28

4.2.2. Involucrar a los empleados	28
4.2.3. Emponderamiento	29
4.2.4. El reclutamiento de personal	29
4.2.5. Capacitación y entrenamiento	29
4.2.6. Remuneraciones, premios y reconocimientos	30
4.2.7. Motivación del personal	30
4.2.8. Evaluación del desempeño	32
4.2.9. Medición continua de la satisfacción del empleado	33
5. El liderazgo	35
5.1. ¿Qué es liderazgo?	35
5.2. Enfoques de liderazgo	35
6. El trabajo en equipo	38
6.1. Como formar equipos de trabajo	39
6.2. Clasificación de los equipos de trabajo	40
6.3. Ventajas de los equipos de trabajo	41
7. La mejora en los procesos	43
7.1. Prácticas para desarrollar procesos	43
7.2. Pasos para diseñar un proceso	44
7.3. Cómo controlar los procesos críticos	44
8. La promoción de técnicas de negociación y resolución de conflictos	47
8.1. ¿Qué es la negociación?.....	47
8.2. El proceso y la metodología de una buena negociación	47
8.3. ¿Qué se espera de un buen manejo de la negociación de conflictos?	48
8.4. Características del buen negociador	49
8.5. Pautas para que los empleados aprendan a negociar.....	49
8.6. Pautas a establecer antes de empezar a negociar.....	50
8.7. Elementos para el proceso de una negociación entre empleados.....	51
8.8. Actitudes durante la negociación	51

DIRIGIDO A GERENTES, ADMINISTRADORES Y MANDOS MEDIOS

MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA ATENCIÓN DE CLIENTES DIRIGIDO A GERENTES, ADMINISTRADORES Y MANDOS MEDIOS

Anexos.....	53
Anexo 1: Modelo de encuesta para determinar las principales características del cliente: Agencia de Viaje y Tour Operadores	54
Anexo 2: Modelo de encuesta para determinar las principales características del cliente: Establecimientos de Hospedaje	55
Anexo 3: Modelo de encuesta para determinar las principales características del cliente: Restaurantes	56
Anexo 4: Modelo de encuesta para determinar las principales características del cliente: Transporte Turístico	57
Anexo 5: Modelo de tabulación y obtención de resultados de la aplicación de las encuestas para determinar las principales características del cliente	58
Anexo 6: Modelo de encuesta de satisfacción del servicio dirigida a clientes: Agencias de viaje y Tour Operadores	60
Anexo 7: Modelo de encuesta de satisfacción del servicio dirigida a clientes: Establecimientos de hospedaje	61
Anexo 8: Modelo de encuesta de satisfacción del servicio dirigida a clientes: Restaurantes	62
Anexo 9: Modelo de encuesta de satisfacción del servicio dirigida a clientes: Transporte Turístico	63
Anexo 10: Modelo de tabulación y obtención de resultados de la aplicación de las encuestas de satisfacción	64
Anexo 11: Modelos para el registro de quejas por parte del personal	66
Anexo 12: Cartilla de autoevaluación en calidad de los servicios para Agencias de Viaje y Tour Operadores.....	67
Glosario	72
Bibliografía.....	77

PRESENTACIÓN

Las exigencias de un mercado global y altamente competitivo obligan a la búsqueda de fuentes de competitividad que posibiliten un mejor posicionamiento en el mercado, mejores beneficios y valor económico para las empresas.

En este sentido, una adecuada gestión de los diversos elementos que forman parte del proceso de prestación del servicio es imprescindible, exigiendo el desarrollo de estrategias empresariales que permitan minimizar costos y a elevar el valor agregado de la empresa.

Atendiendo estas necesidades el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, en el marco del Plan Nacional de Calidad Turística del Perú – CULTUR, viene publicando diversos manuales de buenas prácticas, facilitando

principalmente a los micro y pequeños empresarios herramientas que les permitan mejorar la gestión de sus negocios.

El presente Manual está dirigido a gerentes, administradores y mandos medios de las empresas de servicios turísticos, teniendo como finalidad facilitarles un conjunto de recomendaciones que les permitirán lograr que el personal de su empresa atienda a sus clientes respondiendo a sus exigencias y expectativas.

Eduardo Ferreyros Küppers
Ministro de Comercio Exterior y Turismo

INTRODUCCIÓN

El Manual de Buenas Prácticas para la Atención de Clientes dirigido a Gerentes, Administradores y Mandos Medios busca ser una guía para empresas vinculadas al sector turismo que deseen alcanzar la satisfacción de sus clientes, mediante la implementación de procedimientos y procesos orientados a la calidad en el servicio.

Un servicio de calidad implica poseer procesos eficientes y estandarizados que aseguren no solo la satisfacción de las necesidades del cliente sino, también, que la prestación recibida exceda las expectativas del cliente generando, en el mediano y largo plazo, el incremento de las ventas y la fidelización de los clientes.

Para lograr esto, el presente Manual proporciona pautas para que el personal de mando medio conozca y aplique técnicas que le permitan desarrollar un programa de calidad que incluya: conocer a su cliente, estandarizar procesos para la prestación de servicios, tener una

adecuada comunicación y manejo de quejas, así como, negociar y resolver conflictos con sus clientes externos e internos.

Adicionalmente, brinda pautas para que los gerentes, administradores y mandos medios puedan conseguir el liderazgo y lograr equipos de trabajo que busquen cumplir objetivos empresariales y de calidad en el corto, mediano y largo plazo.

Finalmente, el manual incluye una serie de herramientas (encuestas al cliente y cartillas de autoevaluación) de fácil aplicación que buscan el monitoreo permanente de la calidad brindada por la empresa y su mejora continua.

Esperamos que los conceptos y herramientas brindadas en este Manual sean de utilidad para las empresas turísticas que buscan exceder las expectativas de sus clientes y ser reconocidas por la alta calidad de sus servicios.

OBJETIVOS Y CONTENIDO

Objetivo general

El objetivo general del presente documento es lograr que las empresas vinculadas al sector turístico, independientemente de su tamaño o especialización, conozcan y apliquen herramientas que le permitan establecer un programa de calidad en su organización -de acuerdo a los parámetros internacionales-, medir su desempeño y buscar la mejora continua en sus procesos de atención al cliente. Contribuyendo a una mejora general del nivel de servicios, que redundará en beneficio del país, y de las empresas involucradas.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos están representados por los ocho temas que deben cumplir las empresas de servicios turísticos a fin de alcanzar un servicio de calidad:

1. Conocer quién es el cliente y como satisfacerlo
2. Ofrecer servicios de calidad.
3. Lograr una comunicación y manejo de quejas eficiente.
4. Conocer las técnicas de selección y capacitación de personal para la atención al público.
5. Implementar un sistema de liderazgo.
6. Trabajar en equipo.
7. Lograr una mejora en los procesos para atender mejor al cliente.
8. Aplicar técnicas de negociación y resolución de conflictos entre el personal.

Cada uno de estos temas está representado, y explicado al detalle, en cada uno de los capítulos que conforman el presente manual.



1

CONOCER AL CLIENTE

1. CONOCER AL CLIENTE

1.1. ¿Quién es el cliente?

En términos generales, cliente es cualquier persona que tiene una necesidad o deseo por satisfacer y que tiende a solicitar y/o utilizar los servicios de un profesional o empresa.

Para poder determinar las características de los clientes que estamos atendiendo, las empresas deben, de ser posible, realizar una investigación, lo que en muchos casos podría suponer una fuerte inversión de recursos económicos, personal y tiempo.

Sin embargo, dependiendo de los recursos de la empresa, existen maneras prácticas y sencillas que nos podrían permitir conocer a nuestros clientes:

Consultar al personal de contacto

Los recepcionistas, vendedores, cobradores y todo el personal de la empresa que tiene trato y comunicación constante con los clientes pueden obtener información valiosa a través de la interacción con ellos. Con sólo escuchar y hacer unas cuantas preguntas se contará con información útil para que la empresa pueda armar y mantener una base de datos.

Por ejemplo, se puede establecer una rutina que incluya:

1. Preguntar el nombre de la persona,
2. Si es la primera vez que compra,
3. Cómo se entero de los servicios,
4. Sus datos de contacto (dirección, teléfono, etc.),
5. Qué tipo de información le gustaría recibir,
6. Si tiene o no experiencias previas con otras empresas prestadoras del mismo servicio.



Estudiar las quejas y sugerencias de los clientes

La recepción de quejas y sugerencias de los clientes nos permite obtener información valiosa para atenderlos de manera especial, conocer sus preferencias, mejorar nuestros servicios y hasta inclusive, puede proporcionar ideas para productos o servicios nuevos. Existe un temor injustificado a la queja, ya que a la larga resulta ser beneficiosa para la empresa.

Venta personal

Los ejecutivos de ventas de la empresa, que mantienen contacto con el público, deben visitar a sus clientes en forma regular y continua. Esto no solo con la finalidad de mantener una relación comercial, sino también para conocerlos mejor, y de esta manera poder ofrecerles servicios que satisfagan de mejor manera sus necesidades.

Otras fuentes de información útiles para conocer a los clientes son:

Si es primera compra o compra inicial: Las personas que compran por primera vez generalmente requieren mayor

atención y son una fuente importante de información que la empresa debe aprovechar. Generalmente estas personas requieren información y orientación acerca de lo que la empresa ofrece. De este modo se puede no solo conseguir ampliar la base de datos sino ofrecerles productos o servicios complementarios a lo que están comprando. Con esta información se elabora una base de datos de clientes potenciales según productos o servicios identificados.

Investigar la finalidad de la compra: Tratar de conocer para que compra el cliente un producto o servicio permitirá a la empresa, y de este modo, pueda estar seguro de que lo que solicita es lo más indicado o adecuado para satisfacer su necesidad o expectativa.

1.2. ¿Cómo armar una base de datos de clientes?

Una empresa orientada hacia un servicio de calidad debe contar necesariamente con información acerca de sus consumidores. En un primer momento se habló de conocer quién es el cliente. Al tener ya una primera aproximación de su perfil, se puede empezar a armar una base de datos propia de la empresa.

Muchas empresas caen en el error de comprar bases de datos armadas, pero ese es un gasto a veces inútil, ya que generalmente fueron compiladas con otro fin, y adicionalmente no han sido constantemente actualizadas, por lo que no siempre resultan de gran ayuda.

Cuando la empresa decide armar su propia base de datos, la información que necesita para ello puede ser recopilada mediante diferentes métodos.

Los más utilizados son:

1. Encuestas.
2. Focus group (grupos de enfoque).
3. Contacto directo con clientes.
4. Buzón de quejas y sugerencias.

5. Internet.
6. Base de datos propios de la empresa.

1.2.1. Encuestas

Las encuestas son procedimientos formales y estructurados de recolección de información, a través de preguntas concretas, que sirven para diversos objetivos:

- Conocer quiénes son nuestros clientes y sus características demográficas.
- Conocer gustos y preferencias de nuestros clientes.
- Determinar sus niveles de satisfacción en cuanto a los servicios.

Las principales consideraciones que debe tener una encuesta son:

- A quién debe dirigirse la encuesta (puede ser al usuario, comprador, distribuidor, empleados de la empresa, directivos, dependiendo de lo que se quiera averiguar).
- Quién debe realizarla (la propia empresa o empresas externas especializadas).



- Definir el marco de la muestra, es decir entre qué segmento de personas voy a escoger a los encuestados.
- Definir el tipo de encuesta (escrita, telefónica, por correo, por Internet).
- Se deben escoger preguntas directas, sobre todo cuando se trata de medir calidad de servicio, los términos deben ser claros y no prestarse a malas interpretaciones.
- Se debe especificar las características del servicio o producto en términos que se puedan medir fácilmente (pobre, mediano, bueno, excelente).

1.2.2. Focus group o grupos de enfoque

Los focus group o grupos de enfoque representan una técnica de recolección de datos para obtener la opinión de personas sobre algún tema de interés para la empresa que los realiza. Se convocan de 8 a 10 personas intervinientes. Estas personas son guiadas por un moderador, el que dirige la discusión para obtener los datos de interés y anota los resultados.

Lo que se busca con esta reunión es que las personas, escogidas de un segmento representativo, den su opinión, propongan mejoras, den ideas de nuevos servicios, puedan expresar sus expectativas y necesidades, etc.



Es una herramienta valiosa ya que las personas dan una opinión real de sus impresiones y puede recogerse valiosa información de primera mano. Muchas veces son filmadas para estudiar las reacciones de los participantes y validar sus comentarios.

Generalmente se suelen hacer de 10 a 12 Focus Group para poder validar las conclusiones que se obtengan de ellas.

1.2.3. Contacto directo con clientes

Este método de recolección de datos va dirigido al personal de la empresa que tiene trato directo con los clientes.

Así por ejemplo, en una tienda por departamentos el personal encargado puede apreciar qué busca el cliente promedio, qué tipo de información requiere y de qué se queja mayormente.

En el caso de un Call Center, la persona que atiende las llamadas también puede recolectar información acerca no sólo del perfil del cliente, sino también determinar sus gustos y preferencias para ofrecer un mejor servicio.

1.2.4. Buzón de quejas y sugerencias

Las quejas son una fuente de información valiosa acerca de qué es lo que los clientes quieren y no están teniendo. Si una empresa no se entera nunca de lo que opinan sus clientes insatisfechos, esta nunca podrá establecer mecanismos de mejora.

La empresa debe motivar a sus clientes a que se quejen, ya que una solución rápida y eficaz aumenta la lealtad y retención del cliente.

Por otro lado, las quejas y sugerencias constituyen una fuente de ideas para mejorar no sólo la calidad del servicio, sino también la variedad, presentación, precio,

etc., de los productos y servicios, así como la eficacia de los procesos. Hay empresas que tienen departamentos o líneas telefónicas especiales para las quejas.

1.2.5. Internet

Se relaciona con la creación de páginas especializadas en donde las personas pueden hacer comentarios acerca de la calidad de los productos o servicios adquiridos.

Muchas empresas que trabajan con pedidos o reservas vía Internet tienen este mecanismo que les permite conocer sus puntos débiles y fuertes y de esta manera pueden implementar mejoras para lograr una mayor satisfacción de sus clientes.

También se utiliza para informar a cerca de los servicios que ofrecen las empresas. A través de la internet, el cliente puede requerir nuevos productos.

1.2.6. Base de datos propios de la empresa

Engloba las anteriores fuentes de información, ya que recopila y almacena todo lo relevante de la información propia que maneja la empresa.



Con la tecnología actual y con el uso de códigos de barra se puede administrar cada vez mejor la información del cliente.

Por otro lado, fuentes externas, tanto públicas como privadas, también son una buena fuente de datos, como por ejemplo las investigadoras de mercado. Son datos que generalmente se han recopilado para otros fines pero pueden servir de punto de partida para una investigación más profunda por parte de la empresa.

Para datos demográficos se suele recurrir a los censos poblacionales, los que deben ser actualizados para que la información pueda servir de ayuda.

Otras fuentes pueden ser organismos especializados como Cámaras de Comercio, Colegios Profesionales, Organismos de Exportación, etc.

1.3. Clasificación de los clientes: la segmentación

Toda empresa debe conocer las principales características de su cliente objetivo. Un cliente objetivo es aquel que, debido a su perfil, la empresa decide atender con su producto o servicio. Esta definición del cliente depende mucho de los recursos y tipo de organización con los que cuente la empresa, para poder llegar mejor a ellos.

Para clasificar mejor a todos los posibles clientes, y llegar de esta manera al cliente objetivo, aparece la segmentación como herramienta de mercadotecnia.

La segmentación de mercado es la división de todo el conjunto de consumidores potenciales, en diferentes subconjuntos con necesidades o características comunes y la selección de uno o más de estos segmentos como el objetivo de la mezcla de mercadotecnia que se va a utilizar.

Existen numerosas maneras en que la empresa puede segmentar, pero entre las principales destacan:

- Segmentación geográfica: por distrito, ciudad, región o país.
- Segmentación demográfica: por sexo, edad, nivel de ingresos, ocupación, etc.
- Segmentación psicográfica: por personalidad, estilo de vida, actitudes, necesidades, etc.
- Segmentación socio-cultural: por cultura, clase social, etc.
- Segmentación por uso: por lealtad a la marca, grado de conocimiento del producto, etc.
- Segmentación por beneficios: por comodidad, prestigio, por precio, etc.

Por ejemplo, un segmento podría estar conformado por:

- ▶ Personas entre 20 y 25 años.
- ▶ Hombres y mujeres.
- ▶ Que vivan en Lima, Arequipa o Cusco.
- ▶ Que tengan un estilo de vida moderno y aventurero.
- ▶ Que ganen entre S/. 2,000 y S/. 5,000 mensuales.
- ▶ Que busquen alternativas diferentes para sus vacaciones.

En cuanto a la segmentación para clientes de empresas turísticas, las variables más utilizadas son:

- ▶ Procedencia
- ▶ Motivo de viaje
- ▶ Medio de transporte utilizado
- ▶ Duración de su estadía
- ▶ Nivel de servicio requerido

La tipología más utilizada en la actualidad es por el motivo del viaje. Esta puede subdividirse a su vez en varias categorías, entre las más frecuentes se puede mencionar:

- a. Ejecutivos y personas que vienen a hacer negocios (nacionales y extranjeros).
- b. Ejecutivos y personas que vienen a ferias o convenciones.
- c. Turistas que vienen buscando descanso.
- d. Turistas culturales.
- e. Turistas que buscan aventuras.
- f. Turistas que buscan contacto con la naturaleza.
- g. Turistas que buscan satisfacer necesidades espirituales.

Determinar a qué grupo de consumidores quiere dirigirse la empresa, es decir, su cliente objetivo, es un importante paso para mejorar la oferta de sus productos y servicios.



2

OFRECER SERVICIOS DE CALIDAD

2. OFRECER SERVICIOS DE CALIDAD

2.1. Componentes del servicio

Componentes que intervienen en un servicio de calidad



Una prestación de calidad integra todos los componentes que intervienen en un servicio.

Para entender mejor el servicio que ofrecemos, y de esta manera, ofrecer un verdadero servicio de calidad, este debe ser entendido, englobando a todos los diferentes elementos que intervienen en su prestación. Los componentes en un servicio son:

Para entender mejor el servicio que ofrecemos, y de esta manera, ofrecer un verdadero servicio de calidad, este debe ser entendido, englobando a todos los diferentes elementos que intervienen en su prestación. Los componentes en un servicio son:

- ♦ **El cliente:** Es la razón de ser del servicio, por lo tanto, y en la medida de lo posible, el servicio debe ser hecho a su medida para ajustarse a sus deseos y satisfacer sus necesidades.

- ♦ **El soporte físico:** Constituido por todos los elementos materiales necesarios para la prestación del servicio. Puede ser de dos tipos:

- a. Instrumentos necesarios para prestar el servicio. Como por ejemplo muebles, enseres y máquinas.
- b. Entorno: Todo lo que se encuentra alrededor, tal como localización, edificios, decorado, facilidades.



- ♦ **El personal de contacto:** Son las personas encargadas del contacto directo con el cliente. Muchas veces son la cara del servicio por lo que tienen que ser debidamente capacitadas para poder satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente.
- ♦ **El servicio:** Es el resultado de la interacción entre el cliente, el soporte físico y el personal de contacto que, adicionalmente, es lo que hace distintiva a la empresa que lo presta, ya que producirá la satisfacción de una necesidad y el cumplimiento de una expectativa.
- ♦ **El sistema de organización interna:** Es la base de la empresa y lo constituye todas las funciones organizativas clásicas tales como finanzas, contabilidad, personal y suministros entre otras.

Estas funciones son de suma importancia ya que si bien no son percibidas en forma directa por el cliente, su correcto desenvolvimiento permite que la cara visible constituida por el personal de contacto y el soporte físico interactúen en forma eficiente con el cliente, produciendo un servicio integral de calidad.

- ♦ **Los demás clientes:** En la prestación de un servicio no sólo se atiende a un cliente a la vez, sino que hay muchos clientes que coinciden en un momento determinado. Esto hace necesario que la empresa trate de que las relaciones entre ellos sean armoniosas para no crear un ambiente que pueda producir quejas, al presentarse desavenencias entre ellos.

2.2. El Programa del servicio de calidad

Esta herramienta ayuda a los diferentes tipos de empresas a efectuar un programa que ayude a todos, tanto dueños como empleados, a identificar las variables necesarias para ofrecer servicios de calidad.



Un buen programa de servicio debe ser un compromiso para una mejora constante y debe considerar los siguientes aspectos:

- a. Saber cuáles son las expectativas del consumidor.
 - b. Definición de normas y estándares de calidad en la prestación del servicio.
 - c. Conocimiento de la competencia.
 - d. Control de la actuación de los proveedores.
- a. Saber cuáles son las expectativas

a. Saber cuáles son las expectativas

Las encuestas de satisfacción son elementos que nos permiten reconocer las expectativas de los clientes. Una vez reconocidas estas expectativas, la empresa deberá centrarse en ofrecerlas como parte del servicio de calidad que está enfocada a ofrecer.

Una encuesta de satisfacción está constituida por un pequeño cuestionario en el cual se especifican las principales características y atributos que debe tener el producto o servicio que se ofrece, y nos permite

determinar si los clientes realmente perciben y valorizan que se esté cumpliendo con ellos.

Las expectativas pueden ser de diferentes tipos y, básicamente, se centran en encontrar personal amable y bien capacitado, limpieza, seguridad, infraestructura, estacionamientos, jardines, piscinas, equipos, comunicaciones, contar con un buen servicio de restaurantes, tener atención 24 horas, entre otros.

b. Definición de normas y estándares de calidad

Las normas y estándares pueden establecerse para regular y estandarizar el comportamiento y funciones de los empleados, el tiempo de duración de la prestación de los servicios, el tiempo de atención a los clientes, el procedimiento de atención de quejas, entre otros.

Una vez definidas estas normas, la empresa deberá crear e implantar sistemas tanto a nivel de empleados como de productividad e efectividad para poder controlar constantemente que se cumplan con los estándares de calidad establecidos.

c. Conocimiento de la competencia

Lo que satisface al cliente hoy puede que no lo satisfaga mañana, este es un proceso dinámico, sobretudo en la actualidad, con el gran acceso que hay a la información.

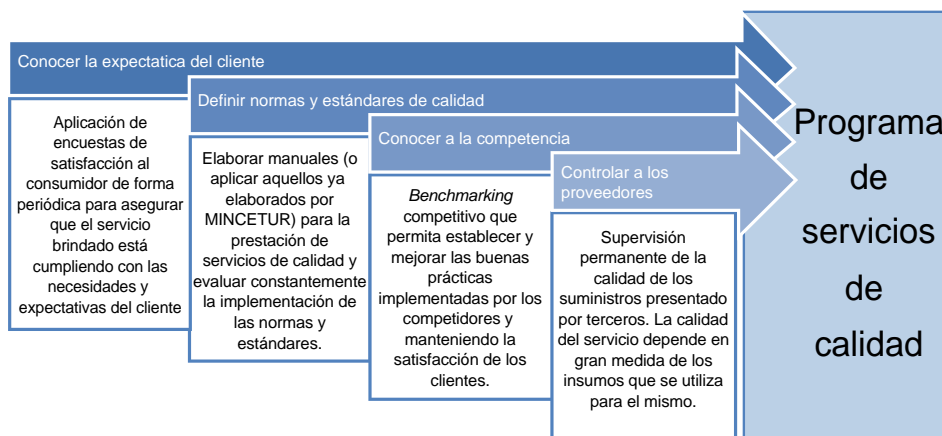
Esto hace necesaria una constante comparación con la competencia. Este tipo de estudio comparativo se denomina benchmarking competitivo y tiene como finalidad ver no solo qué está ofreciendo la competencia, sino también conocer sus mejores prácticas operativas, para aprender de estas y si es posible mejorar la oferta para mantener satisfechos siempre a nuestros clientes.

d. Control de los proveedores

Toda empresa debe vigilar en forma continua la calidad del suministro de los proveedores externos.

La elección de proveedores de confianza, reconocidos en el medio, que garanticen la calidad de los insumos o mano de obra, así como, mantener acuerdos comerciales con éstos son decisiones muy importantes para asegurar

Elementos de una programa de servicios de calidad



la calidad del servicio, toda vez que la empresa es la que asume posteriormente la satisfacción o insatisfacción del cliente por el servicio recibido.

2.3. Calidad en servicios turísticos

Para poder elaborar un plan de calidad para la industria hotelera hay que determinar los diferentes elementos que forman parte de su servicio integral.

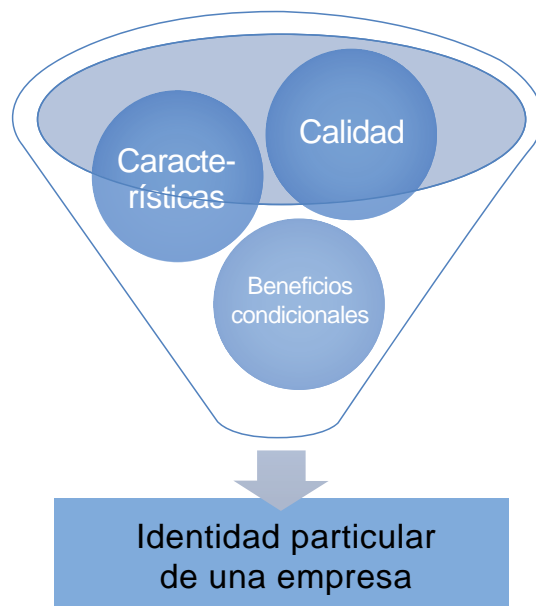
Los elementos que conforman estructuralmente un servicio son:

- ♦ Calidad
- ♦ Particularidades
- ♦ Beneficio condicionado

- ♦ **La calidad:** Es la percepción de la confianza que inspira el servicio, tanto por experiencias anteriores que hayan tenido los clientes como por el desarrollo eficiente de la prestación actual del servicio.
- ♦ **Las particularidades:** Vienen a ser las características físicas y de operación de un establecimiento, como por ejemplo, en un hotel, su decoración, la disposición de sus habitaciones, el estilo arquitectónico, el tamaño de los cuartos, el mobiliario del que dispone, el tipo de cafetería, etc. Son los aspectos visibles para el cliente que hacen diferente un establecimiento de otro.
- ♦ **Los beneficios condicionados:** Elementos especiales que tiene una empresa por los cuales el cliente busca sus servicios. Como, por ejemplo, atención personalizada, símbolo o marca asociada al servicio, etc.

Todos estos elementos del servicio son muy importantes para un negocio turístico porque constituyen la garantía de que el servicio que se presta es consistente con la calidad ofrecida y esperada por los clientes.

Elementos que conforman la identidad particular de una empresa

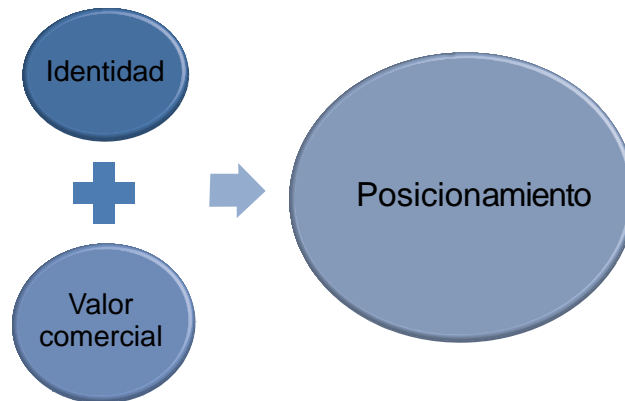


La identidad de cada establecimiento es parte de su ventaja competitiva, es decir, cómo se diferencia del resto de sus competidores, dentro del mercado en el que opera.

Por otro lado, existe un valor comercial para el establecimiento, el cual estaría determinado por la marca o nombre del mismo.

Este valor comercial sería el segundo elemento para determinar el posicionamiento, es decir, la manera como el establecimiento va a ser recordado por el mercado, frente al resto de sus competidores.

Cómo se logrará el posicionamiento de una empresa





3

LA COMUNICACIÓN Y EL MANEJO DE LAS QUEJAS

3. LA COMUNICACIÓN Y EL MANEJO DE LAS QUEJAS

3.1. La Comunicación:

En nuestros tiempos la comunicación se ha convertido en un aspecto fundamental para el lograr el éxito en cualquier tipo de organización.

La eficiente gestión de la comunicación debe estar encaminada en posicionar los productos y servicios que una empresa ofrece en el mercado y en que se pueda diferenciar de la competencia.

La imagen de cualquier empresa turística, depende casi en su totalidad, de cómo la empresa sea capaz de comunicarla. Debe estar estrechamente ligada a la gestión de los servicios, ya que el servicio, en sí mismo, es comunicación.

La comunicación, entonces cumple una importante función ya que es el mecanismo mediante el cual, se ofrece no solo información, sino también que se interactúa con el público objetivo. La atención a nuestro cliente

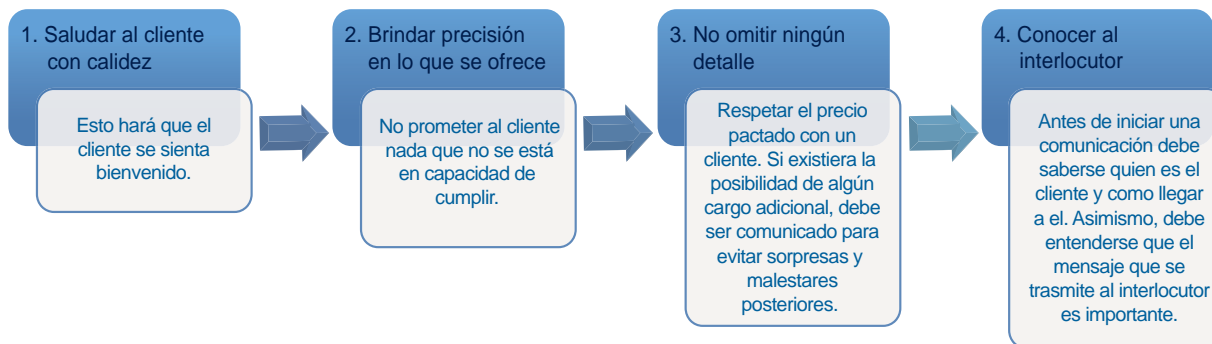


dependerá entonces de las políticas de comunicación que la empresa determine.

Quando nos comunicamos con alguien no solamente emitimos un mensaje, también recibimos una respuesta. Todo ello se realiza con palabras, gestos, pensamientos y sentimientos.

En términos generales podemos agrupar dos tipos de comunicación:

Procedimiento de una comunicación efectiva



3.1.1. Comunicación verbal

Comunicación que se da mediante el uso de la voz y las palabras adecuadas. Puede ser interactiva. Entre las técnicas de comunicación verbal más utilizadas en cualquier empresa turística, se encuentran:

3.1.2. Comunicación no verbal

Constituida por todos los otros medios que tiene el ser humano para comunicarse. El servicio tiene la característica de ser presencial e interactivo, entonces, cobra aun mayor importancia el hecho de no solo comunicar a través de palabras, sino también a través del lenguaje corporal.

El lenguaje corporal está constituido por gestos, postura, tono e inflexiones de voz, modales, etc.

En muchos estudios se ha comprobado que el mensaje se comunica mucho más por el impacto del lenguaje corporal que a través del contenido y significado de las palabras, por lo que debe ser cuidado.

3.2. El plan de contactos

El plan de contactos es la manera como una empresa se organiza para primero, comunicarse con los clientes a los que está sirviendo en la actualidad, y segundo, para contemplar planes de acción para comunicarse con aquellos que si bien aun no compran mi producto o servicio, son clientes en potencia.

Para que este plan sea efectivo debería contemplar:

- ▶ Hacer una segmentación: Determinar quién recibe la comunicación.
- ▶ Determinar un medio: A través de qué medio se llega a las personas o clientes.
- ▶ Considerar el tiempo: Para planear las acciones que recibirán los clientes por periodos de tiempo.

El plan de contactos es importante porque debe ser coherente, pero no es fijo, ya que cada cliente actúa diferente, llamando, respondiendo, comprando o devolviendo, y este proceso interactivo hace imprescindible que la empresa vaya adaptándose a las diversas necesidades o tipos de comportamiento o a las diferentes respuestas recibidas por cada cliente.

3.3. El manejo de las quejas

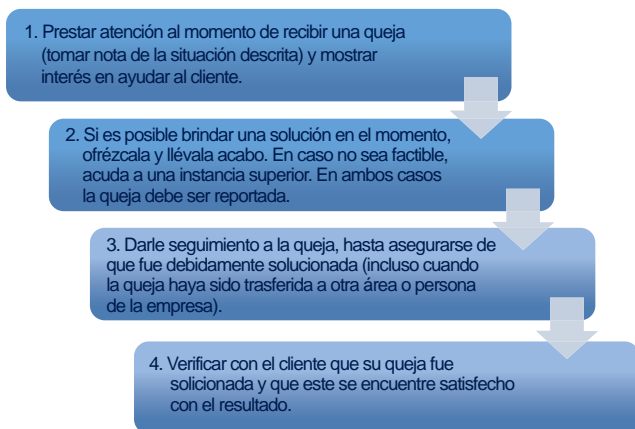
En un servicio que quiere vender calidad, el manejo de las quejas es un proceso que se califica como crítico, ya que es la valoración efectiva del servicio percibido.

Muchas veces se subvaloran quejas pequeñas, que al no ser debidamente satisfechas generan una insatisfacción generalizada y que abarca a todo el servicio. Por regla general, las personas o clientes se acuerdan más de lo malo que de lo positivo.



En términos generales, para manejar una queja se deben seguir los siguientes pasos:

Proceso para el correcto manejo de quejas



Para el manejo eficiente de las quejas también deben tomarse en cuenta lo siguiente:

- ♦ Si la queja es muy grave, es conveniente tratar el problema en forma confidencial, llevar al cliente a una oficina aparte y tratar el asunto en privado.
- ♦ También se recomienda apoyarse en una instancia superior, para reforzar la posición de que se está dando la debida importancia, tanto al cliente, como al motivo de su queja.
- ♦ Siempre hay que ser empáticos y ponernos en la situación del cliente para entender mejor el alcance del problema.
- ♦ Nunca se debe tratar de responsabilizar a ningún empleado delante del cliente.
- ♦ Hay que evitar en todo momento prometer al cliente soluciones que no son posibles de ejecutar.

Cabe resaltar que muchas empresas, tienen dentro de su organización departamentos especiales para la resolución de quejas.

Asimismo, como una práctica saludable, es recomendable mantener un registro de las quejas, qué las produjo y cómo pudieron ser solucionadas. Esto busca encontrar posibles causas recurrentes de quejas.



4

TÉCNICAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL PARA ATENCIÓN AL PÚBLICO

4. TÉCNICAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL PARA ATENCIÓN AL PÚBLICO

4.1. Consideraciones generales

El recurso humano es sumamente importante en la consecución de la calidad. El recurso humano es prácticamente lo único que la competencia no puede copiar, por lo que es un bien invaluable.

En empresas de servicios, esto cobra mayor relevancia porque el personal interactúa con el cliente.

Existen dos tipos de personal para una empresa de servicios:

- ▶ Personal de Front Desk o de atención directa al público.
- ▶ Personal de Back Office, o de soporte en la atención al cliente.

A este respecto, existen algunas prácticas que aseguran que el manejo de personal cumpla con los requerimientos de calidad que actualmente debe tener cualquier empresa de servicios.

Entre estas prácticas se puede nombrar:

- ♦ Promover el trabajo en equipo, compartiendo habilidades, enfoques, aptitudes, creando de esta manera una sinergia que beneficia a los diferentes niveles, tanto personas que trabajan directamente con el público, como el personal de apoyo.
- ♦ Organizar y administrar el trabajo y los diferentes puestos a fin de promover la cooperación, iniciativa, innovación de los empleados, para que de esta manera la organización y cada uno de sus componentes pueda beneficiarse de las habilidades de sus integrantes.

Parte de esta práctica son las sugerencias que pueden tener los empleados acerca de diversos temas dentro de la organización.

- ♦ Fomentar y dar responsabilidad para que las personas y equipos de trabajo intervengan en la toma de decisiones, que ayude a mejorar la calidad tanto de los procesos, como de los productos o servicios que ofrece la empresa.
- ♦ Desarrollar sistemas eficaces de administración del desempeño, escalas de remuneraciones, reconocimientos e incentivos para motivar a los empleados en su búsqueda de calidad de servicio y atención.
- ♦ Desarrollar procesos eficaces tanto para la contratación de nuevo personal como para la capacitación y desarrollo profesional de todos los empleados.

Esto se hace aún más importante en el entorno de mercado cada vez más exigente y cambiante, ya que hay que estar atentos a los cambios en los perfiles de aptitudes y habilidades que cada puesto requiere.

- ♦ Mantener un buen ambiente de trabajo, motivando de esta manera el bienestar y mejor desenvolvimiento de los empleados. Esto también implica preocuparse por normas de seguridad, por la salud de las personas que trabajan, porque el medio en el que trabajen sea el adecuado y todo esto con el fin de lograr un óptimo desempeño en las diversas funciones.
- ♦ Vigilar constantemente, a través de mediciones tipo encuestas, la eficacia de las prácticas de recursos humanos, midiendo a su vez la satisfacción de los empleados como medio para lograr la mejora continua, la que redundara en beneficio del cliente final.

4.2. Herramientas para la contratación y retención de personal

- ♦ Hay muchas herramientas que permiten un logro sostenido de la calidad a través de la labor (Recursos Humanos o del Capital Humano). Entre las principales evaluaremos:

Herramientas para contratar y mantener personal



4.2.1. Diseño de sistemas y puestos de trabajo

El trabajo de una empresa de servicios que se orienta hacia la calidad y a la atención eficiente de sus clientes, se caracteriza por la flexibilidad, innovación, conocimiento y capacidad de compartir las habilidades, ser parte activa de la organización, el enfoque a los clientes y una rápida

respuesta al entorno cambiante tanto del negocio como del mercado en general.

El diseño de cada puesto es la especificación de las tareas y responsabilidades asignadas a cada persona. Asimismo, ya no se considera que el dinero es el único motivador del empleado, por eso cobra importancia el diseño del puesto como elemento motivador.

En el diseño de puestos de atención al cliente, se deben considerar ciertas características que puedan ser identificadas y transmitidas al empleado:

- ▶ El significado y la importancia de la tarea asignada
- ▶ La identidad integral de la tarea
- ▶ La diversidad de habilidades requeridas
- ▶ La independencia para realizar el trabajo
- ▶ La retroalimentación del trabajo

4.2.2. Involucrar a los empleados

Un buen empleador debe hacer que las personas que trabajen a su cargo participen, proponiendo mejoras en su propio desempeño, no solo para aprovechar su creatividad y su experiencia debido al trato continuo con los clientes, sino también para se sientan motivados y parte del equipo.

Los principales beneficios de involucrar a los empleados son:

- ▶ Da confianza a los empleados.
- ▶ Desarrolla habilidades y capacidad de liderazgo.
- ▶ Aumenta la moral y el compromiso para con la empresa.
- ▶ Fomenta la creatividad e innovación.

- ▶ Ayuda a los empleados a entender que el trabajo coordinado y en equipo aumenta la calidad percibida por el cliente.
- ▶ Permite a los empleados resolver problemas con los que están familiarizados, desde su origen
- ▶ Mejora la calidad y la productividad.

4.2.3. Emponderamiento

El empleador debe dar a las personas que trabajan con él, y sobretodo atendiendo al público:

- ▶ La autoridad y libertad para tomar decisiones en base a su criterio.
- ▶ Tener control sobre su trabajo.
- ▶ Asumir riesgos
- ▶ Aprender de sus errores.
- ▶ Promover el cambio.

Esto implica que hay que dar seguridad a los empleados, proporcionándoles las herramientas, la capacitación y el entrenamiento necesarios para poder atender al cliente de la mejor manera posible. También significa, en lo posible, que hay que ceder y descentralizar el poder.

4.2.4 El reclutamiento de personal

Contratar a la persona idónea para el puesto, sobre todo cuando se trata de personas que van a atender directamente al cliente, es una de las políticas más importantes de calidad. Adicionalmente, este grupo de trabajadores es uno de los sectores de mayor demanda dentro del mercado en general.

Las técnicas tradicionales de contratación se basan en conocimientos y técnicas. Si bien, este sigue siendo un criterio importante, de selección, en la actualidad hay



que agregarle la inteligencia emocional, lo que se traduce en ingenio, creatividad, capacidad de interrelacionarse, empatía, etc.

Entonces, hay que buscar personas dinámicas, con buena capacidad de comunicación, con ganas de aprender y que puedan transmitir al cliente confianza y seguridad.

4.2.5. Capacitación y entrenamiento

Muchas personas piensan que es muy caro capacitar al empleado, pero si queremos personas que conozcan su trabajo y puedan transmitir estos conocimientos al cliente, la capacitación es una inversión primordial. Para capacitar y entrenar al empleado hay algunos elementos a tomar en cuenta:

- ▶ Si bien es cierto que el personal de atención directa es más visible para el cliente, la empresa debe considerar el capacitar tanto al personal de front desk como al de back office, en forma continua.

- ▶ Las características, preferencias y necesidades del cliente orientará la política de capacitación y entrenamiento.
- ▶ El entrenamiento para ofrecer servicios de calidad debe incluir temas como conciencia de la calidad, el liderazgo, el trabajo en equipo, la solución de problemas, saber usar e interpretar información, la mejora de procesos, la eficiencia en uso de recursos, etc.

4.2.6. Remuneraciones, premios y reconocimientos

Se refiere a todos los aspectos relacionados con el pago y bonificaciones por desempeño que pueden recibir los empleados, debe incluirse los ascensos, bonos, reconocimientos, monetarios o no, individuales o en grupo.

La remuneración para lograr un desempeño de calidad en la atención se enfoca en reconocer capacidades y esfuerzo y se basa en estándares de mercado. Estos estándares pueden encontrarse analizando empresas competidoras, a través del benchmarking que ya se mencionó anteriormente.

La remuneración tendrá que ir mejorando en caso que las personas adquieran nuevas habilidades. Dentro de los reconocimientos que normalmente se dan en el mercado de empresas de servicio destacan:

- ♦ Premios por desempeño personal o grupal.
- ♦ Bonos de reconocimiento.
- ♦ Reparto de utilidades.
- ♦ Reconocimiento y agradecimiento por resultados a nivel de toda la organización.
- ♦ Premios a la calidad (concursos, sugerencias, el empleado del mes, etc.)

4.2.7. Motivación del personal

La motivación por parte de la empresa es la capacidad de crear condiciones tanto laborales como organizativas para que los empleados de todos los niveles sean capaces de realizar sus labores de la manera más eficiente posible.

Motivar al personal no solo incluye una remuneración acorde a sus capacidades, sino también el lograr que el empleado se sienta parte importante del equipo, y que este convencido que su trabajo va a redundar no solo en beneficio de los clientes y la empresa, sino también el suyo propio.

Existen motivadores, que provocan una actitud positiva y dan satisfacción. Estos son: el logro, el reconocimiento, el contenido del trabajo, la responsabilidad, la posibilidad de progreso, etc.

Por otro lado, también existen los desmotivadores que provocan una actitud negativa y producen insatisfacción. Estos pueden ser: las políticas empresariales, la calidad de la supervisión, el bajo sueldo, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo y tienen efecto negativo todo el tiempo durante el que no son corregidas.

Hay muchas formas de motivar al personal, pero entre las más importantes se puede mencionar:

a. Brindarles oportunidades de desarrollo y autorrealización

La Gerencia debe preocuparse en brindar a sus empleados oportunidades de crecimiento y desarrollo tanto profesional como personal.

Hay muchas maneras de lograr esto, siendo las más utilizadas:

- Delegarles más responsabilidades
- Darles un mayor poder de decisión
- Escuchar sus sugerencias
- Incentivar el uso de su creatividad
- Ofrecerles una línea de desarrollo de carrera adecuada a sus expectativas y capacidades

b. Demostrar que ellos son importantes para la empresa

El empleado debe percibir que su aporte es importante y necesario, ya que con ello están contribuyendo a los logros de toda la empresa.

Otro punto importante es respetar su vida personal y tratar de hacerles ver que, si no están satisfechos en su vida privada, tampoco van a poder estarlo en su vida profesional. Muchas empresas dan días libres a sus empleados como parte de su motivación.

Finalmente puede brindarles apoyo si requieren horarios más flexibles porque están estudiando algo que va a mejorar su vida profesional.



c. Buscar compromiso e identificación con la Empresa

Un empleado que “viste la camiseta de la empresa” ayuda en forma mucho más eficiente al logro de los objetivos de esta. Para lograr esto es necesario hacer sentir al empleado que su permanencia en la empresa es importante, ya que su trabajo constituye parte de un proceso, que involucra a todos, y que en conjunto, va a conseguir clientes más satisfechos y una organización más sólida.

d. El empleado es útil y necesario

El empleado debe sentir que la función que desempeña, por muy pequeña que pueda parecer, es útil para el buen desenvolvimiento de la empresa. Para esto, hay que hacer participar a todos los niveles organizacionales de los objetivos y metas que se persiguen, y especificar qué papel juega cada uno de ellos en la consecución de estos logros.

También es necesario asignarles metas, tanto a nivel del área en que se desempeñan como a nivel personal. Así por ejemplo, hay empresas que todos los días asignan a los empleados de atención al público un objetivo de clientes atendidos, otro de ventas por cliente, otro de atención y solución de reclamos, otro de elaboración de proformas y presupuestos, y así sucesivamente. Esto no debe ser considerado como una herramienta de presión, sino de incentivo y de apoyo al trabajo en equipo.

e. Evitar la rutina

Uno de los principales motivos de rotación de personal es el tedio que provoca la rutina. El empleado siente que está estancado y no tiene mayor oportunidad de desarrollarse.

Para evitar esto se puede hacer dos cosas:

- Rotar a los empleados en funciones que estén relacionadas y que puedan ser desarrolladas con las habilidades que poseen.
- Incentivar a que propongan mejoras en su trabajo, la utilización de nuevas técnicas y herramientas y la implementación de procesos más efectivos. De esta manera pueden aplicar la creatividad en el desempeño de sus funciones.

f. Crear equipos de trabajo e incentivar las reuniones grupales

Los seres humanos somos eminentemente sociales, y la interacción entre nosotros es muy importante para nuestro desarrollado.

Bajo este contexto, la empresa debe fomentar el trabajo en equipo, ya que está demostrado que es más productivo y motivador. El grupo hace una fuerza conjunta, denominada sinergia, que logra que la suma de las partes sea mejor que las individualidades.

Por otro lado, las empresas que se preocupan de motivar reuniones extra laborales como eventos deportivos, logran una mayor integración entre los empleados, permite que se conozcan mas, que aprendan a trabajar en equipo y a la vez generan un ambiente laboral más distendido y motivado.

g. Mejorar las condiciones y el ambiente laborales

Se refiere a que los empleadores deben estar conscientes que un ambiente cálido, bien iluminado, con las comodidades e implementos necesarios

para un buen desenvolvimiento del trabajo, hacen que los empleados se sientan más a gusto y puedan aumentar su productividad.

Como ya se vio anteriormente, esto también influye en la percepción de calidad que los clientes pueden tener.

Por otro lado, es importante que el empleado se sienta protegido y sepa que cuenta por ejemplo con seguros contra accidentes, leyes sociales que los protejan, y cualquier otro mecanismo que les permita desarrollar su trabajo con la seguridad de estar protegidos contra eventualidades.

4.2.8. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se define como un proceso cuyo fin es calificar y generar información acerca de la eficiencia de los empleados en el cumplimiento de sus funciones.

La tarea de la gerencia es tratar de crear evaluaciones objetivas para cada puesto de trabajo, especialmente a los que tienen relación directa con la atención al cliente.

Las evaluaciones serán más eficaces mientras sean medibles en relación al logro de objetivos que apoyen la estrategia global de la empresa, así como la creación de mejores prácticas y el enfoque hacia la mejora continua.

Estas evaluaciones se pueden basar también en las competencias directas de cada puesto, es decir las habilidades, conductas y atributos que cada persona debe desempeñar para lograr eficiencia en sus funciones.

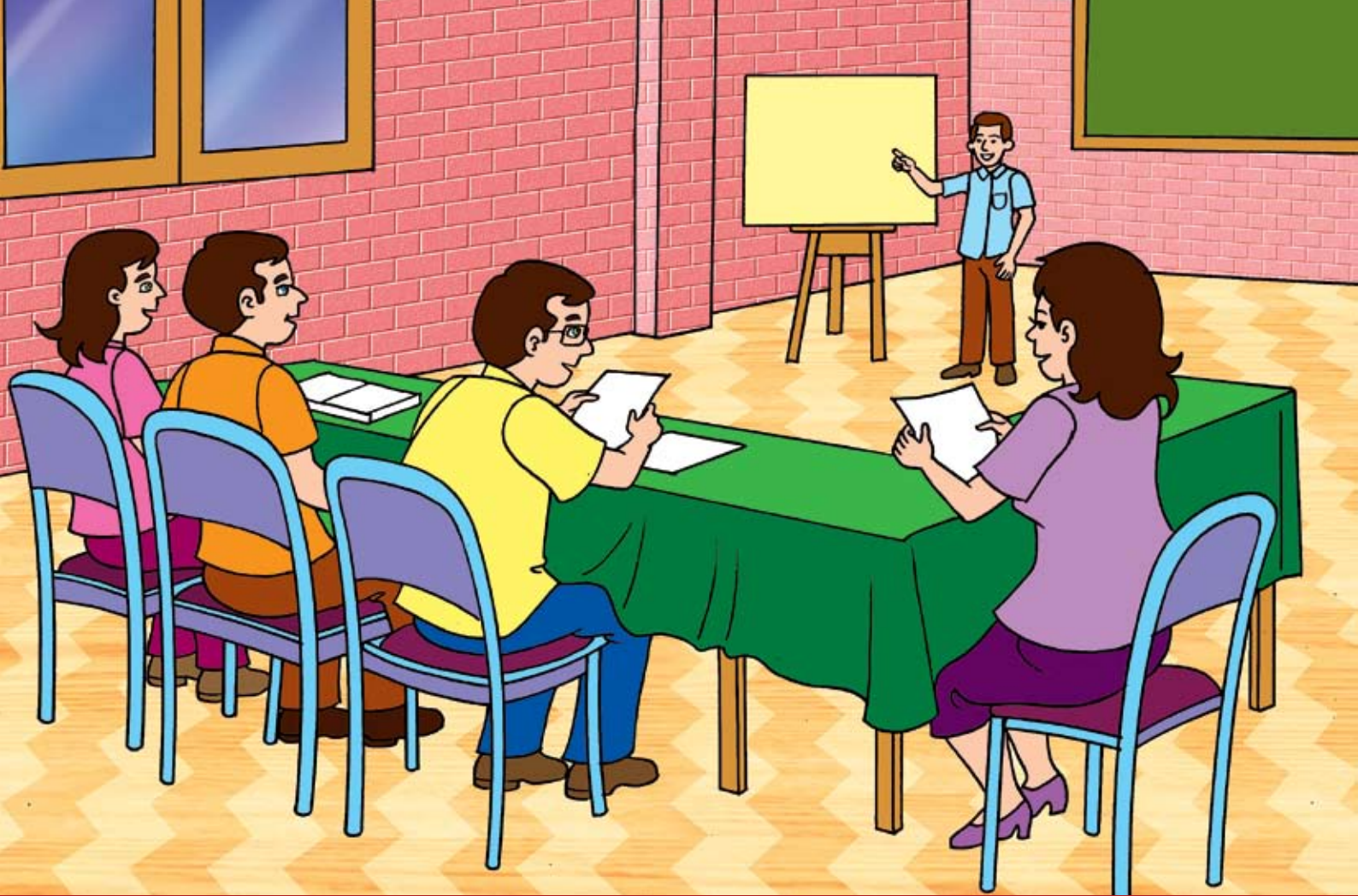
4.2.9. Medición continua de la satisfacción del empleado

La medición de la satisfacción de los empleados es el vínculo de retroalimentación que se establece para mejorar constantemente el desempeño de todas las áreas de la empresa.

Generalmente se realizan a través de encuestas conteniendo preguntas acerca de las condiciones laborales, el trabajo en equipo, oportunidades de desarrollo, capacitación, niveles de remuneraciones, etc.

La utilidad de esta medición permite a la empresa:

- Escuchar la voz del cliente interno, es decir los empleados.
- Proyectar una mejora en la satisfacción de los clientes externos.
- Identificar los problemas que tienen mayor impacto en el desempeño de los empleados y por ende, de la empresa.
- Mejorar la motivación.



5

EL LIDERAZGO

5. EL LIDERAZGO

5.1. ¿Qué es liderazgo?

El liderazgo es la capacidad y facultad que tiene una persona o grupo de personas para influir positivamente en otras personas o grupos, por medio de la autoridad formal o informal, a fin de tener un impacto significativo en la consecución de logros y metas.

5.2. Enfoques de liderazgo

Esta probado que el liderazgo es una herramienta importante en el logro de calidad integral en cualquier empresa. Este liderazgo puede darse en varios niveles:

- Líderes directivos
- Líderes en cada grupo de trabajo
- Liderazgo de la empresa dentro del mercado.

a. Líderes directivos

Se refiere al liderazgo que emana de la esfera gerencial de la organización y lo que busca es influir en los empleados para el logro de las principales metas empresariales. Entre estas metas se puede mencionar:

- ▶ Saber cuál es la calidad esperada en los productos o servicios que ofrecemos, y como transmitirla a nuestros clientes, empleados, distribuidores, proveedores y público en general.

- ▶ Utilizar las herramientas necesarias para lograr calidad en los productos y servicios ofrecidos por la empresa.
- ▶ Motivar a los demás empleados en la búsqueda de esta calidad, a través de una buena atención al cliente y a satisfacer eficientemente sus necesidades y expectativas.
- ▶ Crear un ambiente enfocado en la innovación, creatividad y el aprendizaje organizacional.
- ▶ Revisar constantemente el desempeño de la organización e ir adecuándolo a la consecución de sus objetivos.
- ▶ Dar una imagen de responsabilidad social.



Un líder deberá tener una serie de cualidades y habilidades, entre las que destacan las siguientes:

1. **Visión:** Para ver más allá de lo cotidiano y poder proyectarse.
2. **Empoderamiento:** Para saber delegar y confiar en la capacidad de sus empleados.
3. **Intuición:** Para comprender de qué manera se puede mejorar y hacia dónde debe proyectarse la empresa.
4. **Conocer sus propias capacidades:** Para ayudarse y poder ayudar a los demás en el logro de los objetivos tanto personales como empresariales.
5. **Mostrar congruencia en los valores que promulga.**

b. Líderes en cada grupo de trabajo

Los líderes directivos deben alentar al resto de la organización para que se puedan crear grupos de trabajo, constituidos por empleados proactivos. Esto traerá como consecuencia la implementación de mejoras que beneficien a la empresa y permitirá a los empleados la asunción de responsabilidades hacia cualquier problema que se pudiera presentar y hacia los temas relacionados con la mejora de calidad en particular.



Es ideal formar comités de trabajo con cabezas de equipo y diferentes miembros de la organización.

c. Liderazgo de la empresa dentro del mercado

Hay empresas que se distinguen por ser innovadoras y con motivación hacia el cambio. Este tipo de empresa es la que liderará en el mercado el concepto de calidad total en la atención y es la que impondrá pautas que la competencia imitará.



6

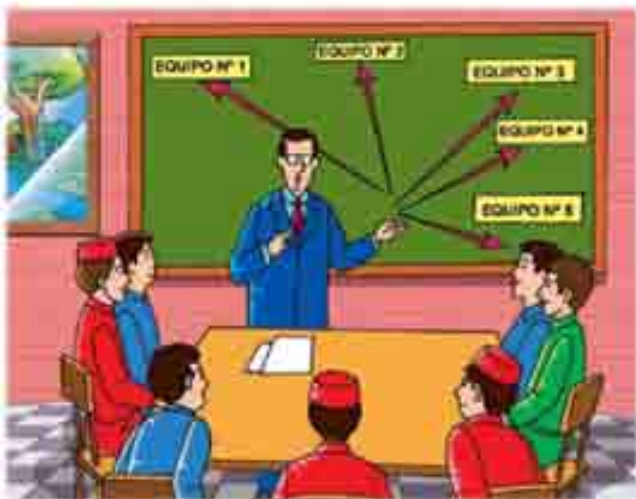
EL TRABAJO EN EQUIPO

6. EL TRABAJO EN EQUIPO

Actualmente las empresas eficientes se dan cuenta de la necesidad de tener una administración basada en la formación de equipos de trabajo. Esto se basa en la premisa que una sola persona rara vez tiene el conocimiento suficiente o la experiencia necesaria para entender todos los aspectos de los procesos laborales más importantes en una empresa, lo que hace que trabajando en equipo se cree una sinergia positiva, la que redundará en beneficio de la organización.

En el equipo de trabajo participan miembros de áreas diversas que pueden reportar a jefes diferentes pero que dentro del equipo se ponen bajo el mando de un mismo coordinador.

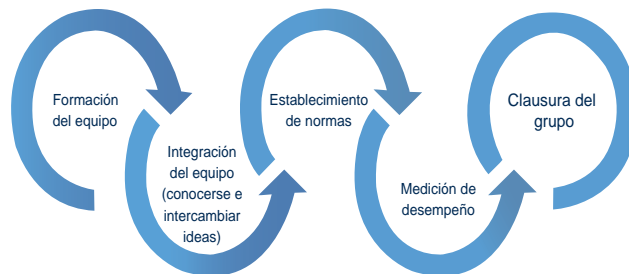
Entonces, una definición de equipo de trabajo sería la de un número determinado de personas, las cuales tienen habilidades complementarias, como cooperación, comunicación, aptitudes, etc. y que están comprometidas con un propósito común. Este grupo tendrá metas de



desempeño establecidas, y trabajará bajo la premisa que los integrantes son igualmente responsables de la consecución de los logros buscados.

Formar equipos de trabajo no es una tarea fácil, ya que si no hay una adecuada comprensión y sinergia entre sus miembros, los resultados de su trabajo en conjunto no van a ser útiles para la organización.

El ciclo de vida de un equipo de trabajo comprende:



Para que un equipo de trabajo tenga más probabilidades de funcionar debe tratar de ceñirse a lo siguiente:

- Que haya claridad en las metas del equipo, es decir que todos los miembros del equipo conozcan las metas asignadas.
- Tener un plan de trabajo como equipo, lo que significa que cada miembro debe conocer la operatividad de su trabajo.
- Tener roles claramente definidos, es decir quién será responsable de que acciones.
- Comunicarse en forma clara y mediante mecanismos tanto formales como informales.
- Los miembros del equipo deberán mostrar conductas y actitudes beneficiosas para el grupo.

- La participación debe ser equilibrada, ya que todos los miembros deben tener igual importancia y sus opiniones deben pesar igual.
- Las reglas de trabajo deben estar establecidas. En caso exista una causa de fuerza mayor, estas reglas podrán ser cambiadas.

6.1. Cómo formar equipos de trabajo

El equipo de trabajo se sustenta en la idea que dividir el trabajo en pequeños equipos, asegurando dos importantes metas: por un lado, un control más efectivo sobre las actividades de los empleados y por otro, es un gran impulsador de la productividad.

Las principales consideraciones para formar equipos de trabajo son:

- El número de miembros: Hay muchas opiniones al respecto, sin embargo, la mayoría de especialistas considera que, dependiendo del tipo de tarea a realizarse un equipo debe estar conformado por grupos de entre 5 y 8 personas.
- El tipo de tareas que debe efectuarse.
- El tipo de habilidades requeridas para el trabajo.
- La capacidad de cada integrante de establecer buenas relaciones interpersonales.

Sin embargo, el líder debe ser el responsable de que los equipos funcionen, para lo cual, debe establecer lo siguiente:

- Definir el objetivo:** Se debe fijar cual es el objetivo que se busca con la conformación del equipo de trabajo, cuales son las metas, y como deben ser comunicadas para que todos los integrantes del grupo las comprendan. Hay que recordar que las metas deben ser específicas, medibles, realizables, realistas y con un plazo definido. Cuando una meta

no está planteada con estas condiciones es confusa y desmotiva al equipo.

- Escoger a los integrantes:** El objetivo es tratar de integrar personas con diferentes niveles de conocimiento y experiencia para alcanzar una meta específica. Un factor crítico del éxito del equipo es justamente la combinación de las personas que por conocimientos, habilidades, actitudes o experiencia constituyen grupos idóneos de trabajo.

- Definir y organizar el trabajo:** El siguiente paso es tratar de estructurar el trabajo del equipo, de tal manera que se desenvuelva en forma eficiente, organizada y la comunicación entre los miembros y el líder pueda ser fácil, fluida y constante. El plan de trabajo, debería considerar estos elementos:

- Definir objetivos y metas.
- Especificar las responsabilidades de cada participante.
- Establecer reglas y normas de trabajo y de comportamiento de los miembros del equipo.



- Determinar cronogramas de avances, reuniones y presentación de resultados.
 - Establecer una continua retroalimentación de los resultados.
- d. Establecer una buena comunicación:** Para que un equipo funcione, se debe saber qué es lo que se busca a través de él, y cómo funcionan los mecanismos de coordinación, tanto entre los miembros del equipo (comunicación horizontal) como con el líder (comunicación vertical). Es por ello que la comunicación debe ser siempre, clara, abierta y debe fomentarse siempre, ya que es la mejor manera no solo de saber si el equipo está bien encaminado, sino también de detectar posibles problemas y corregirlos a tiempo.
- e. Ayudar a formar líderes:** Como ya se dijo anteriormente, un buen sistema de liderazgo integral, fomentaría la aparición de líderes dentro de los equipos de trabajo. Esto traerá como consecuencia la implementación de mejoras que beneficien a la empresa y permitirá a los empleados la asunción de responsabilidades hacia cualquier problema que se pudiera presentar.
- f. Ayudar a delegar y a dar poder de decisión:** Como ya se vio con anterioridad, es necesario que el equipo tenga tiempos establecidos para el desarrollo del trabajo. Un buen líder permitirá que el equipo se reúna y trabaje por su cuenta, supervisando solo el cumplimiento de los tiempos preestablecidos. Esto trae como consecuencia que el líder delegue, los empleados puedan hacer el trabajo por su cuenta y puedan también aprender a tomar sus propias decisiones. Esto constituye una poderosa herramienta de motivación.
- g. Aumentar la flexibilidad en las funciones:** Los equipos de trabajo fomentan que las personas salgan de la rutina del día a día, una de las principales causas de renuncia a un puesto de trabajo. Esto es debido a que los equipos pueden tener metas diferentes, de acuerdo a la tarea que se les haya asignado, lo que hace que los diferentes empleados, no solo aprendan y desarrollen nuevas habilidades, sino que también se vuelvan más flexibles y puedan desempeñar diferentes funciones, cuando es necesario.
- h. Asignar eficientemente los recursos:** Para que un equipo funcione necesita tener todos los recursos necesarios para el buen desempeño de su trabajo. Esto significa proveerlos de todos los recursos materiales que simplifiquen y apoyen la consecución de sus metas, así como la oportuna coordinación con otras áreas de la empresa (marketing, finanzas, operaciones, etc.) cuya participación sea importante para que se logre el objetivo final.

6.2. Clasificación de los equipos de trabajo

Existen numerosas clasificaciones que se pueden aplicar a los equipos de trabajo que se forman en una empresa, pero vamos a ver las más usuales:

- ▶ Equipos administrativos: Conformado por personas de diversas áreas, que coordinan las labores entre sus departamentos. Este es un tipo de equipo muy común, y lo que busca es que las labores se desempeñen en la mejor armonía y todos puedan conocer los avances de las diferentes áreas en el logro de los objetivos de la empresa.
- ▶ Equipos por proyecto: Son personas que se juntan para realizar algún tipo de proyecto en forma específica y una vez concluido este, el equipo se

dispersa. También puede ser integrado por personas de las distintas áreas dentro de una organización.

- ▶ Equipos independientes: Personas encargadas de proyectos especiales, pero lo que los distingue del resto de los equipos es que no necesitan mayor supervisión porque son empleados muy motivados, de mucha experiencia y confianza dentro de la empresa.
- ▶ Equipos virtuales: Muy vigente en la actualidad, son personas que realizan labores en conjunto pero sus reuniones o intercambios son a través de las plataformas virtuales a través de computadora, o a través de reuniones periódicas vía videoconferencias.
- ▶ Círculos de calidad: Son equipos permanentes de trabajadores que se reúnen en forma regular para revisar y solucionar problemas relacionados con el trabajo, calidad y productividad.

6.3. Ventajas de los equipos de trabajo

Las principales ventajas que un equipo de trabajo trae a la organización son:

- Genera motivación entre los miembros del equipo, y también los vuelve más comprometidos con los logros generales de la empresa.
- Incrementa los niveles de productividad, ya que es la suma de las capacidades individuales de cada miembro del equipo.
- Los integrantes del grupo pueden mejorar sus habilidades de interacción personal, lo que a su vez, les permitirá desarrollar sus habilidades emocionales.
- Motiva y facilita la comunicación a todo nivel.
- Permite capacitar a los miembros del equipo, ya que les permite desarrollar distintos tipos de funciones, lo que redundará en beneficio tanto de la empresa como de los mismos empleados.
- Permite mejorar los procesos de la empresa, ya que cada equipo va perfeccionando sus funciones en la medida que se le presentan nuevos y mayores retos.



7

LA MEJORA EN LOS PROCESOS

7. LA MEJORA EN LOS PROCESOS

Cualquier empresa que quiere llegar mejor a sus clientes, debe preocuparse en mejorar sus procesos. Un proceso es cualquier actividad que realiza la empresa para la consecución de sus objetivos.

La creación de procesos comprende la planeación y el manejo de las actividades necesarias para lograr un alto nivel de desempeño en las operaciones que efectúa la empresa, y de esta manera poder identificar las oportunidades del mercado y conseguir ofrecer productos o servicios de calidad para lograr la satisfacción del cliente.

7.1. Prácticas para desarrollar procesos

El desarrollo de procesos eficientes requiere que tanto la dirección de la empresa, como los empleados que ejecutan las operaciones tomen conciencia de la importancia de un buen diseño de los mismos.

Todos en la empresa forman una cadena, en la que son tanto proveedores como distribuidores de procesos.

Para desarrollar procesos que redunden en la calidad de lo que ofrecemos al cliente se puede mencionar:

- ▶ Definir específicamente cuales son los principales procesos que generan mayor valor y administrarlos cuidadosamente.
- ▶ Determinar primero cuales son los requisitos de nuestros clientes. En base a ello, y de acuerdo a los recursos y capacidades con los que contamos, se diseñaran los procesos del servicio o producto desde sus primeras etapas.
- ▶ El proceso debe poder medirse, para lo cual se deberá establecer parámetros para que los empleados

los apliquen. Por ejemplo, a un empleado que da informes al público, se le asignará un tiempo máximo de atención de 10 minutos. Por otro lado, y de acuerdo al flujo de clientes, se asignara un número determinado de ventanillas para que el proceso fluya con mayor rapidez.

- ▶ Es probable que la empresa trabaje con diferentes tipos de proveedores. Ellos también forman parte de los procesos, y por consiguiente también añaden valor al producto o servicio que ofrecemos. Es por ello que es necesario establecer para cada tipo de proveedor, estándares de tiempo y calidad en los procesos compartidos, para evitar perder la calidad total de lo que ofrecemos. Hay que recordar que el cliente se acuerda de la atención que nosotros le prestamos, y esta es muchas veces la suma de diferentes procesos que involucran a terceras empresas.
- ▶ Es importante siempre controlar la calidad y el desempeño de los procesos operativos críticos, los de



mayor importancia para la empresa. Para ello hay que identificar cuando se presentan variaciones importantes en el desempeño operativo o de producción, para determinar las causas, hacer correcciones y verificar continuamente los resultados.

- ▶ Los procesos siempre son susceptibles de mejora. Que no se piense que al tener procesos establecidos, estos deben durar indefinidamente. Hay que recordar que el mercado es cambiante, y nos exige adecuarnos a sus necesidades. La empresa que no entiende el proceso de mejora continua, tiende a quedarse en el pasado, y esta falta de evolución le puede costar su permanencia en el mercado.

7.2. Pasos para diseñar un proceso

Desarrollar procesos que nos ayuden a conseguir la satisfacción de los deseos y expectativas de nuestros clientes, debe incluir:

- Identificar cual es el producto o servicio clave que estamos ofreciendo.
- Segmentar el mercado, para de esta manera poder identificar a quiénes dirige el producto o servicio.
- Identificar y clasificar a los proveedores con los que realice algún tipo de convenio o trabajo.
- Analizar el servicio que estamos ofreciendo, para de esta manera poder identificar cuáles son los procesos críticos, que demandan mayor tiempo y esfuerzo, qué tareas se realizan más, y que recursos son necesarios para desarrollar en forma eficiente cada proceso.
- Controlar y evaluar los procesos en forma continua, para prevenir que se cometan errores.
- Una vez evaluados los procesos, se debe identificar mecanismos de mejora, y determinar cómo y cuándo implementarlos.

7.3. Cómo controlar los procesos críticos

Como ya vimos en el paso anterior, es necesario controlar y evaluar en forma constante los procesos críticos de la empresa, sobre todo los que están relacionados con la interacción directa con nuestros clientes. Este control garantizará la conformidad con los requisitos, tanto de desempeño, con los de expectativas de los clientes y permitirá emprender acciones correctivas.



Muchas personas piensan que una vez establecidos los procesos, ya no es necesario revisarlos, pero hay que tener en cuenta que el mercado evoluciona, lo que trae como consecuencia nuevas tendencias, nuevas tecnologías y un cliente como vez más informado y exigente.

Un sistema de control de procesos eficiente, debería incluir los siguientes elementos:

- a. Una norma o meta definida en el proceso de planeación y diseño de los diferentes procesos involucrados en la prestación del servicio.
- b. Una herramienta que nos permita medir los resultados obtenidos con cada proceso (en relación al tiempo, la productividad, la satisfacción del cliente, etc.).
- c. Comparar en forma continua los resultados reales de esta medición, con las normas o metas previamente establecidas, para poder identificar donde y por que se están produciendo inconsistencias en el servicio.
- d. Aplicar herramientas de mejora en los procesos que resultan defectuosos o susceptibles de ser perfeccionados.

Entonces, un sistema de control eficaz deberá incluir, dentro de sus principales herramientas:

- Procedimientos documentados para el desarrollo y prestación de los servicios que impliquen procesos críticos.
- Que los empleados entiendan la necesidad de estandarizar los procesos de atención al público, y de mejorarlos en forma continua.
- Tener un ambiente adecuado para la prestación del servicio, y que permita que el proceso se desarrolle de la mejor manera posible (como por ejemplo un número adecuado de ventanillas, o sillas para que los clientes esperen, entre otras facilidades).
- Criterios para que los empleados puedan desempeñar sus funciones, como por ejemplo, normas escritas, manuales de información, folletos acerca de lo que se ofrece, y cualquier otro material que les pueda ser de utilidad.



8

LA PROMOCIÓN DE TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

8. LA PROMOCIÓN DE TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

8.1. ¿Qué es la negociación?

Negociar es un proceso muy parecido a vender. Cuando una persona vende, trata de convencer al que compra para que adquiera su producto o servicio, logrando un beneficio tanto para comprador como para vendedor. Cuando se negocia, se trata de que ambas partes lleguen a un acuerdo que les signifique salir ganando a ambas, ya que logran una armonía que redunde en satisfacción mutua.

En el proceso de negociar, el cual se puede aplicar a diversos niveles, las partes intercambian ideas y tratan de llegar a una conclusión que va a beneficiar la relación entre ambas.

Existe negociación entre dirigentes y empleados, y también entre los mismos empleados.

Generalmente para que haya negociación tiene que haberse presentado anteriormente un conflicto.

Ahora bien, un conflicto no necesariamente significa un pleito entre partes, sino mas bien puede ser producido por algún elemento que está causando tensión.

Entonces, será necesario monitorear constantemente el ambiente laboral para poder detectar la presencia de elementos que generan tensión, los que como ya se dijo, pueden afectar tanto la relación entre jefe y empleados, como la relación entre los mismos empleados.

8.2. El proceso y la metodología de una buena negociación

La negociación puede tener muchas fases, dependiendo del tipo de problema que con ella se quiera resolver, pero nos vamos a centrar en las principales, que pueden ser aplicadas a cualquier tipo de negociación:

- a. **Detectar el problema:** Como ya se mencionó anteriormente, un ambiente laboral de tensión, no solo produce falta de motivación, sino que también hace decrecer la productividad. Es por ello que es necesario que la Gerencia de una empresa este monitoreando en forma constante, para detectar a tiempo los posibles causantes de conflictos en las personas a su cargo.
- b. **Preparase para la negociación:** Una vez que se determina que es lo que está causando la tensión, la persona que negocia debe preparase para establecer exactamente cuál es su posición ante el problema, que objetivos desea alcanzar, y que puede ofrecer para llegar a una buena solución.
- c. **Separar las personas del problema:** El negociador tiene que estar consiente que son personas las involucradas en un problema. Estas personas tienen sentimientos, emociones y las pueden expresar de diferentes maneras. Acá no hay contrincantes, no hay bandos, solo hay las ganas de ayudar a que el ambiente laboral mejore, ya que esto traerá como consecuencia una mejor atención a nuestros clientes.

Hay que recordar que un empleado satisfecho, transmite esta satisfacción al cliente, logrando un ambiente de prestación del servicio idóneo y la consiguiente comodidad para el cliente.



d. **La discusión:** Como se ha dicho, la negociación se presenta cuando las personas tienen o creen tener un conflicto de derechos o intereses, lo que genera tensión. Una vez que ya se conocen los motivos, que causaron este conflicto, empieza la conciliación entre las partes. En esta etapa del proceso es importante determinar las posiciones de las partes, los argumentos objetivos o racionales, que sin embargo muchas veces, responden a sentimientos, frustraciones, temores, emociones o deseos, que se encuentran ocultos y hay que descubrir.

Por otro lado, hay que buscar siempre un intercambio alturado, en el que prime la educación, objetividad y no dejar que la agresividad obstaculice la discusión.

e. **La presentación de las propuestas:** Una vez que se ha escuchado lo que las partes tienen que decir, se procede a proponer las alternativas de solución. Muchas veces el encargado de negociar será un vocero de la Gerencia, quien se limitará a presentar el ofrecimiento de esta, pero otras veces, tendrá que tomar una posición entre dos bandos o miembros de

la organización, buscando resolver una situación de conflicto producida entre ellos. Si este fuera el caso, la propuesta tendrá que ser justa y equitativa, y en la medida de lo posible, definitiva para que el problema no se vuelva a presentar.

f. La respuesta de las partes: Esta fase es la más crítica en todo este proceso de negociar, ya que hay que conciliar lo que las partes quieren. Se trata de ver la manera de buscar la solución del conflicto de acuerdo a lo que los involucrados respondan a las alternativas propuestas. Generalmente hay que ceder en algo para poder llegar a un acuerdo satisfactorio para las partes.

g. El cierre de la negociación y los acuerdos: Cuando se logra conciliar a las partes, se llega a un acuerdo. Este acuerdo debe ser satisfactorio para todos, y lo que es más importante, debe restablecer la armonía en el centro laboral para que los clientes puedan percibir una atmósfera cordial y distendida. Generalmente se dan dos tipos de cierre de negociación y el consiguiente acuerdo:

- Cierre por concesión: Cuando las partes deciden ceder algo, y se llega a un acuerdo que en la medida de lo posible, satisface a todos los involucrados.
- Cierre y resumen de acuerdos: Implica firmar un acuerdo luego que las partes han llegado al cierre. Es más utilizado cuando hay problemas de índole sindical, ya que implica firmar un documento de aceptación de los términos del acuerdo.

8.3. ¿Qué se espera de un buen manejo de la negociación de conflictos?

Básicamente no existe una respuesta exacta a esta pregunta. Una primera interpretación apuntaría a precisar que una buena negociación debe traer como

consecuencia un nivel de satisfacción aceptable entre las partes.

En términos más generales, podríamos decir, que después de negociar se espera una mejora en las relaciones de las partes involucradas.

Adicionalmente, se pueden detallar algunos indicadores de éxito en un proceso de negociación:

- ▶ Los intereses de las partes negociadoras han sido satisfechos, en forma total o parcial. En todo caso, han visto incrementado su nivel de satisfacción.
 - ▶ Un acuerdo es siempre mejor que vivir en tensión permanente.
 - ▶ Al comunicarse, las partes pudieron interactuar, conocer sus respectivos puntos de vista, opiniones, entender mejor las necesidades y motivaciones de cada grupo.
 - ▶ Un proceso de negociación puede mejorar las relaciones personales entre los miembros de las partes negociantes.
 - ▶ Crea un ambiente laboral más justo, ya que se está escuchando y evaluando los intereses de los diferentes grupos involucrados.
- c. Debe ser una persona muy flexible, para poder adaptarse a las diferentes circunstancias.
 - d. Debe poder ser tolerante.
 - e. No debe dejarse involucrar con el conflicto, debe permanecer imparcial.
 - f. Debe ser un buen comunicador, saber escuchar, interpretar y retroalimentar acerca de lo que recibe de información de las partes.
 - g. No puede ser muy susceptible a las críticas o ataques. Hay que recordar que en el calor de la discusión puede haber momentos de tensión.
 - h. Debe ser proactivo, adelantarse a la resolución de conflictos mayores, en caso que perciba que estos puedan desarrollarse.

8.4. Características del buen negociador

Un buen negociador es una persona que debe contar con las siguientes características:

- a. Tener una actitud positiva para enfrentarse a todas las situaciones por muy difíciles que sean de resolver.
- b. Desarrollar y mostrar verdadero interés en resolver el conflicto para ambas partes.

8.5. Pautas para que los empleados aprendan a negociar

Aparte de conocer técnicas para negociar, también debemos ayudar a que otros busquen y apliquen métodos de negociación en el día a día de su trabajo.

Mediante esta vía, las personas pueden resolver conflictos que se presentan en los diferentes ámbitos de sus vidas.

La negociación puede presentarse de diferentes formas:

- Entre dos personas en forma particular o entre grupos.
- Puede presentarse en forma espontánea, como respuesta a una situación, o puede ser preparada con anticipación.
- Puede llegarse a una solución rápida o puede demorar varias conciliaciones hasta que las partes estén satisfechas.

En todos los casos, la negociación pasa por un intercambio racional y pacífico de ideas, puntos de vista, opiniones con la finalidad de encontrar una solución al conflicto que satisfaga a todas las partes involucradas en él.

8.6. Pautas a establecer antes de empezar a negociar

Antes de empezar a impartir cuales deben ser las partes de un proceso de negociación efectivo entre los empleados, hay que establecer, como primer paso las pautas que ellos deben tener y conocer, previas a la negociación propiamente dicha.

Estas pautas se pueden resumir en:

- ▶ Cada parte involucrada, debe ser capaz de reconocer la existencia del conflicto y, también, la participación que tiene cada uno de los empleados dentro de él. El respeto, la veracidad, la honestidad y la lealtad son normas que deben primar dentro de la resolución del conflicto, y cualquiera sea la situación, estar siempre presentes.
- ▶ Que todas las partes involucradas, deben expresar claramente sus posturas, en la forma mas objetiva posible. Como es importante expresar sus opiniones, también es importante saber escuchar las de los demás, tratando de no interrumpir.
- ▶ También es necesario que las partes comprendan que generalmente llegar a una solución que sea satisfactoria para todos, parte de un consenso, y este es producto de tratar de entender y adaptar todos los argumentos presentados por las partes, por lo que hay que tener una actitud abierta, empática y positiva a posiciones diferentes a las nuestras.

- ▶ El prejuicio es la peor actitud que puede existir para tratar de lograr una solución ante un conflicto.
- ▶ Es necesario que las partes entiendan que la creatividad, y la buena disposición a transar son partes importantes en la consecución de un acuerdo.
- ▶ Nadie debe pensar que es ganador ni perdedor, la solución ideal es un consenso en que el bien común prevalece ante la suma de las individualidades o intereses personales.



- ▶ Las partes deben estar conscientes que el fin de una negociación requiere de un compromiso, y este es, implementar la solución que ha sido acordada, así esto requiere de un esfuerzo de adaptación por una o más de las partes involucradas.
- ▶ Como última pauta, y esperando que esto no llegue a suceder, las partes deben saber, que si, a pesar de todos sus mejores intentos, no llegaron a encontrar una solución satisfactoria para todos, deben recurrir al apoyo de un mediador externo.

8.7. Elementos para el proceso de una negociación entre empleados

- a. Determinar cuáles son los intereses en disputa:** Se tiene que establecer, en forma lo más objetiva posible, cuales son los motivos, necesidades, deseos que tiene cada una de las partes, y que, por alguna razón, han entrado en conflicto.

Es importante destacar en esta parte, que se debe tratar de ser racionales. Muchas veces los sentimientos y las emociones juegan malas pasadas, y el conflicto se presenta por un motivo que puede ser fácilmente resuelto con un cambio de actitudes de una o más partes involucradas en el.

- b. Intercambiar posiciones y comunicarse efectivamente:** Una vez que se han planteado los intereses en disputa, empieza el intercambio de posiciones propiamente dicho. En esta etapa la comunicación es fundamental, no solo para clarificar las ideas, sino también para que nadie se sienta ofendido o presionado con argumentos o posiciones que puedan resultar ofensivas.

Para esto, hay que utilizar un lenguaje adecuado, no levantar el tono de voz, ni utilizar gestos impropios,

que lo único que hacen es entorpecer la negociación y causar daño en las relaciones interpersonales de las partes involucradas.

- c. Plantear alternativas de solución:** Es importante que las personas que entren a negociar, sean conscientes que no solo deben sustentar su posición, sino, lo que es más importante, aportar ideas para solucionar el conflicto. Hay que ponerse en la situación y aceptar que hay que ceder en algo para que la alternativa sea viable, ya que si cada parte aporta solo soluciones desde su punto de vista, nunca se va a llegar a un acuerdo.

- d. Llegar a un compromiso:** Cuando las partes, luego de plantear y analizar todas las posibles soluciones, llegan a un acuerdo.

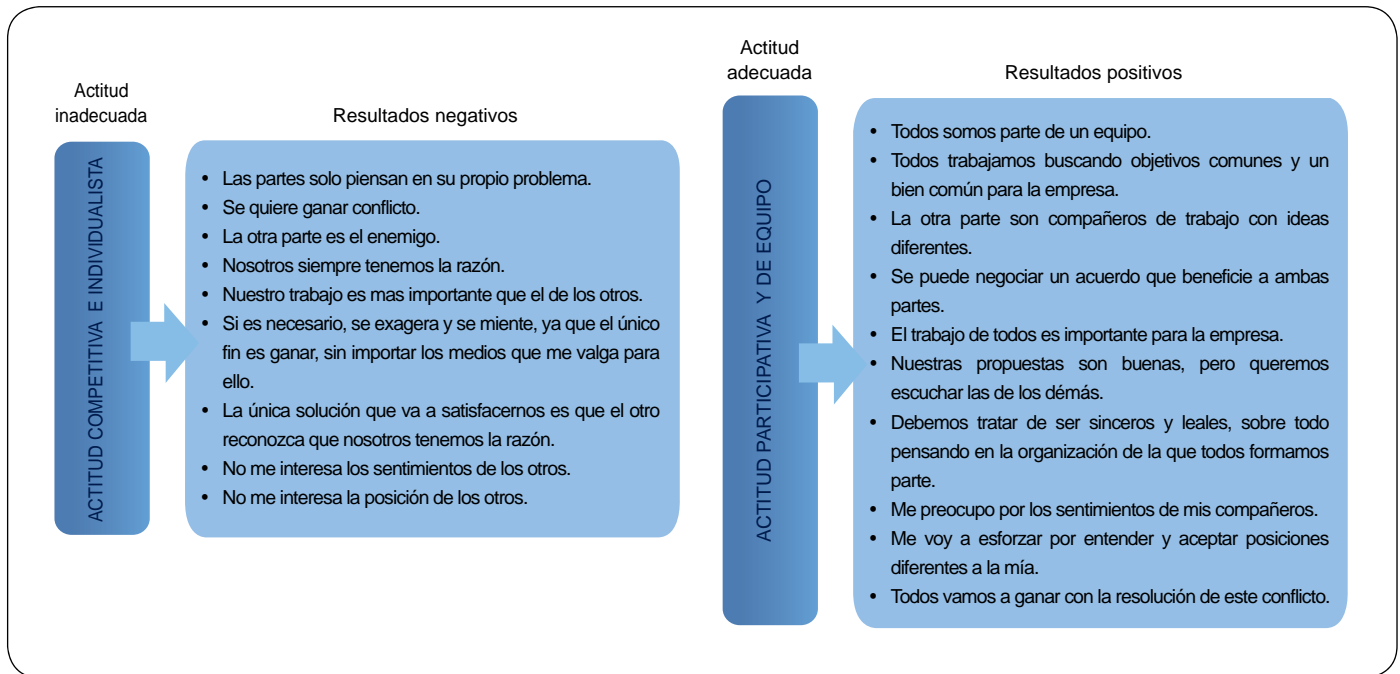
Este acuerdo puede ser verbal o escrito. La sugerencia es que sea por escrito ya que de esta manera hay una constancia de la solución, y las partes no pueden aducir que esto no fue lo pactado.

Es importante que las partes asuman de antemano que van a respetar esta solución, ya que fue lograda a través de una discusión en la que todos participaron, intercambiaron sus puntos de vista y acordaron algo en beneficio de todos.

8.8. Actitudes durante la negociación

Para finalizar, se va a presentar dos actitudes antagónicas que pueden ser adoptadas por las partes que negocian, para resaltar las ventajas de una comunicación abierta y empática, y la preocupación de lograr un acuerdo que busque el bien común.

Actitudes y resultados durante la negociación





ANEXOS

Anexo 1

Modelo de encuesta para determinar las principales características del cliente: Agencia de Viaje y Tour operadores

Encuesta: usted es importante para nosotros....

A fin de poder atenderlo mejor, por favor complete las siguientes preguntas en los espacios indicados:

Características socio-demográficas

Género:	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Femenino				
Edad (años):	<input type="checkbox"/> 15 a 24	<input type="checkbox"/> 25 a 34	<input type="checkbox"/> 35 a 44	<input type="checkbox"/> 45 a 54	<input type="checkbox"/> 55 a 64	<input type="checkbox"/> 65 a más
Estado civil:	<input type="checkbox"/> Soltero	<input type="checkbox"/> Parte de una pareja				
Grado de instrucción:	<input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Universitaria	<input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/> Técnica <input type="checkbox"/> Doctorado			
Ingreso familiar anual (en S/.):	<input type="checkbox"/> Menos de 400 <input type="checkbox"/> De 1,501 a 3,000	<input type="checkbox"/> De 400 a 1,000 <input type="checkbox"/> De 3,001 a 5,000	<input type="checkbox"/> De 1001 a 1,500 <input type="checkbox"/> Más de 5,000			

Consumo

¿Con qué frecuencia consume productos o servicios de nuestra empresa?	<input type="checkbox"/> Primera vez	<input type="checkbox"/> 1 a 2 veces al mes <input type="checkbox"/> 1 a 2 veces al año	<input type="checkbox"/> Más de 3 veces al mes <input type="checkbox"/> Más de 3 veces al año
¿Cómo se enteró de nuestros servicios?	<input type="checkbox"/> Amigos o familiares <input type="checkbox"/> Revistas	<input type="checkbox"/> Televisión <input type="checkbox"/> Internet	<input type="checkbox"/> Periódicos <input type="checkbox"/> Otro: _____
Suele consumir nuestros productos acompañado de:	<input type="checkbox"/> Amigos o parientes c/ niños <input type="checkbox"/> Solo	<input type="checkbox"/> Pareja	<input type="checkbox"/> Amigos o parientes s/ niños <input type="checkbox"/> Otro: _____
Dentro de los servicios y/o productos que ofrecemos, los que más le interesan son (puede marcar más de 1 opción):	<input type="checkbox"/> Únicamente pasajes <input type="checkbox"/> Otros: _____	<input type="checkbox"/> Paquetes turísticos	<input type="checkbox"/> City tours guiados
¿Le gustaría recibir información de nuestras promociones?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	

Datos de control

Nombre:		
Dirección:		
Teléfono:	Celular:	Fecha de nacimiento:
E-mail:		

Anexo 2

Modelo de encuesta para determinar las principales características del cliente: Establecimientos de Hospedaje

Encuesta: ¿usted es importante para nosotros....

A fin de poder atenderlo mejor, por favor complete las siguientes preguntas en los espacios indicados:

Características socio-demográficas

Género:	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Femenino				
Edad (años):	<input type="checkbox"/> 15 a 24	<input type="checkbox"/> 25 a 34	<input type="checkbox"/> 35 a 44	<input type="checkbox"/> 45 a 54	<input type="checkbox"/> 55 a 64	<input type="checkbox"/> 65 a más
Estado civil:	<input type="checkbox"/> Soltero	<input type="checkbox"/> Parte de una pareja				
Grado de instrucción:	<input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Universitaria	<input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/> Técnica <input type="checkbox"/> Doctorado			
Ingreso familiar anual (en S/.):	<input type="checkbox"/> Menos de 400 <input type="checkbox"/> De 1,500 a 3,000	<input type="checkbox"/> De 400 a 1,000 <input type="checkbox"/> De 3,000 a 5,000	<input type="checkbox"/> De 1000 a 1,500 <input type="checkbox"/> Más de 5,000			

Consumo

¿Con qué frecuencia consume productos o servicios de nuestra empresa?	<input type="checkbox"/> Primera vez	<input type="checkbox"/> 1 a 2 veces al mes <input type="checkbox"/> 1 a 2 veces al año	<input type="checkbox"/> Más de 3 veces al mes <input type="checkbox"/> Más de 3 veces al año
¿Cómo se enteró de nuestros servicios?	<input type="checkbox"/> Amigos o familiares <input type="checkbox"/> Revistas	<input type="checkbox"/> Televisión <input type="checkbox"/> Internet	<input type="checkbox"/> Periódicos <input type="checkbox"/> Otro: _____
Suele consumir nuestros productos acompañado de:	<input type="checkbox"/> Amigos o parientes c/ niños <input type="checkbox"/> Solo	<input type="checkbox"/> Pareja	<input type="checkbox"/> Amigos o parientes s/ niños <input type="checkbox"/> Otro: _____
Dentro de los servicios y/o productos que ofrecemos, los que más le interesan son (puede marcar más de 1 opción):	<input type="checkbox"/> Facilidades en las habitaciones <input type="checkbox"/> Otros: _____	<input type="checkbox"/> Restaurante	<input type="checkbox"/> Servicios turísticos
¿Le gustaría recibir información de nuestras promociones?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	

Datos de control

Nombre:		
Dirección:		
Teléfono:	Celular:	Fecha de nacimiento:
E-mail:		

Anexo 3

Modelo de encuesta para determinar las principales características del cliente: Restaurantes

Encuesta: usted es importante para nosotros....

A fin de poder atenderlo mejor, por favor complete las siguientes preguntas en los espacios indicados:

Características socio-demográficas			
Género:	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Femenino	
Edad (años):	<input type="checkbox"/> 15 a 24	<input type="checkbox"/> 25 a 34	<input type="checkbox"/> 35 a 44
	<input type="checkbox"/> 45 a 54	<input type="checkbox"/> 55 a 64	<input type="checkbox"/> 65 a más
Estado civil:	<input type="checkbox"/> Soltero		<input type="checkbox"/> Parte de una pareja
Grado de instrucción:	<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/> Técnica
	<input type="checkbox"/> Universitaria	<input type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/> Doctorado
Ingreso familiar anual (en S/.):	<input type="checkbox"/> Menos de 400	<input type="checkbox"/> De 400 a 1,000	<input type="checkbox"/> De 1000 a 1,500
	<input type="checkbox"/> De 1,500 a 3,000	<input type="checkbox"/> De 3,000 a 5,000	<input type="checkbox"/> Más de 5,000
Consumo			
¿Con qué frecuencia consume productos o servicios de nuestra empresa?	<input type="checkbox"/> Primera vez	<input type="checkbox"/> 1 a 2 veces al mes	<input type="checkbox"/> Más de 3 veces al mes
		<input type="checkbox"/> 1 a 2 veces al año	<input type="checkbox"/> Más de 3 veces al año
¿Cómo se enteró de nuestros servicios?	<input type="checkbox"/> Amigos o familiares	<input type="checkbox"/> Televisión	<input type="checkbox"/> Periódicos
	<input type="checkbox"/> Revistas	<input type="checkbox"/> Internet	<input type="checkbox"/> Otro: _____
Suele consumir nuestros productos acompañado de:	<input type="checkbox"/> Amigos o parientes c/ niños		<input type="checkbox"/> Amigos o parientes s/ niños
	<input type="checkbox"/> Solo	<input type="checkbox"/> Pareja	<input type="checkbox"/> Otro: _____
Dentro de los servicios y/o productos que ofrecemos, los que más le interesan son (puede marcar más de 1 opción):	<input type="checkbox"/> Desayunos	<input type="checkbox"/> Almuerzos	<input type="checkbox"/> Cenas
	<input type="checkbox"/> Otros: _____		
¿Le gustaría recibir información de nuestras promociones?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
Datos de control			
Nombre:			
Dirección:			
Teléfono:		Celular:	Fecha de nacimiento:
E-mail:			

Anexo 4

Modelo de encuesta para determinar las principales características del cliente: Transporte Turístico

Encuesta: ¿usted es importante para nosotros....

A fin de poder atenderlo mejor, por favor complete las siguientes preguntas en los espacios indicados:

Características socio-demográficas

Género:	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Femenino				
Edad (años):	<input type="checkbox"/> 15 a 24	<input type="checkbox"/> 25 a 34	<input type="checkbox"/> 35 a 44	<input type="checkbox"/> 45 a 54	<input type="checkbox"/> 55 a 64	<input type="checkbox"/> 65 a más
Estado civil:	<input type="checkbox"/> Soltero	<input type="checkbox"/> Parte de una pareja				
Grado de instrucción:	<input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Universitaria	<input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/> Técnica <input type="checkbox"/> Doctorado			
Ingreso familiar anual (en S/.):	<input type="checkbox"/> Menos de 400 <input type="checkbox"/> De 1,500 a 3,000	<input type="checkbox"/> De 400 a 1,000 <input type="checkbox"/> De 3,000 a 5,000	<input type="checkbox"/> De 1000 a 1,500 <input type="checkbox"/> Más de 5,000			

Consumo

¿Con qué frecuencia consume productos o servicios de nuestra empresa?	<input type="checkbox"/> Primera vez	<input type="checkbox"/> 1 a 2 veces al mes <input type="checkbox"/> 1 a 2 veces al año	<input type="checkbox"/> Más de 3 veces al mes <input type="checkbox"/> Más de 3 veces al año
¿Cómo se enteró de nuestros servicios?	<input type="checkbox"/> Amigos o familiares <input type="checkbox"/> Revistas	<input type="checkbox"/> Televisión <input type="checkbox"/> Internet	<input type="checkbox"/> Periódicos <input type="checkbox"/> Otro: _____
Suele consumir nuestros productos acompañado de:	<input type="checkbox"/> Amigos o parientes c/ niños <input type="checkbox"/> Solo	<input type="checkbox"/> Pareja	<input type="checkbox"/> Amigos o parientes s/ niños <input type="checkbox"/> Otro: _____
Dentro de los servicios y/o productos que ofrecemos, los que más le interesan son (puede marcar más de 1 opción):	<input type="checkbox"/> Transporte rápido y seguro <input type="checkbox"/> Otros: _____	<input type="checkbox"/> Cenas	<input type="checkbox"/> Comodidad
¿Le gustaría recibir información de nuestras promociones?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	

Datos de control

Nombre:		
Dirección:		
Teléfono:	Celular:	Fecha de nacimiento:
E-mail:		

Anexo 5

Modelo de tabulación y obtención de resultados de la aplicación de encuestas para determinar las principales características del cliente

Tabulación de encuestas de satisfacción

1. En una hoja del programa Excel (u hoja de papel) arme un cuadro donde las columnas estén representadas por cada una de una de las opciones de respuesta formulada en la encuesta por pregunta. Asimismo, incluya una columna inicial para colocar el número de encuestas que se quiere tabular. Ver ejemplo de tabla en la siguiente página.
2. Numere las encuestas.
3. Complete el cuadro colocando el número de encuesta y marcando con una "X" las columnas que corresponda a las respuestas sindicadas en la encuesta.
4. Sume cada columna y, considerando el número de encuestas tabuladas, determine el porcentaje obtenido en cada pregunta.

5. Los porcentajes más elevados por pregunta le darán los datos del perfil del cliente con el que cuenta actualmente.

Base de datos del cliente

6. Arme otro cuadro (o, utilizando el ya elaborado) incluya columnas que representen a cada uno de los datos de control. Asimismo, incluya una columna inicial para colocar el número de encuestas que se quiere tabular.
7. Coloque el número de encuesta, en cada columna, incluya los datos presentados por sus clientes.

Ejemplo de base de datos del cliente:

N° de encuesta	Nombre	Dirección	Teléfono	Celular	Fecha de nacimiento	E-mail

DIRIGIDO A GERENTES, ADMINISTRADORES Y MANDOS MEDIOS

MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA ATENCIÓN DE CLIENTES DIRIGIDO A GERENTES, ADMINISTRADORES Y MANDOS MEDIOS

Ejemplo de tabulación:

N° de encuesta	Características socio-demográficas															Consumo																															
	Género		Edad (años)					Estado civil		Grado de instrucción			Ingreso (S./)					Frecuencia de consumo				Fuente de Información					Compañía			Servicios			Recibir info.														
	Masculino	Femenino	15 a 24	25 a 34	35 a 44	45 a 54	55 a 64	65 a mas	Soltero	P. pareja	Primaria	Secundaria	Técnica	Universitaria	Maestría	Doctorado	- de 400	400 a 1,000	1,001 a 1,500	1,501 a 3,000	3,001 a 5,000	+ de 5,000	Primera vez	1-2 al mes	+ de 3 al mes	1-2 al año	+ de 3 al año	Amigos y familiares	TV	Periódicos	Revistas	Internet	Otros	A o P c/ niños	A o P s/niños	solo	pareja	Otros	U. pasajes	Paquetes tur	City tours	Otros	Si	No			
1	X		X					X					X						X			X					X					X					X	X			X						
2	X		X					X					X						X						X				X				X						X				X				
3	X			X					X			X				X						X							X							X								X			
4		X		X					X		X					X							X						X					X						X	X			X			
5	X				X			X			X					X									X			X							X						X			X			
.	X	X				X		X						X				X				X						X			X										X			X			
.		X						X			X								X			X						X							X					X				X			
.	X		X					X					X						X				X						X						X				X			X	X		X		
.	X				X			X			X					X							X						X						X					X			X				
.	X		X					X					X										X													X				X			X				
199	X			X				X			X								X	X								X							X			X				X	X				
200	X					X		X			X							X										X								X				X	X			X			
Suma	120	80	66	28	20	30	40	16	90	110	0	30	60	80	21	9	10	16	90	43	25	16	33	43	70	35	19	60	30	21	20	9	60	65	37	41	39	18	83	37	41	39	115	85			
%	60	40	33	14	10	15	20	8	45	55	0	15	30	40	11	5	5	8	45	22	13	8	17	22	35	18	10	30	15	11	10	5	30	33	19	21	20	9	42	19	21	20	58	43			

Fuente: Programa de Reconocimiento de Buenas Prácticas en Turismo Sostenible y Calidad de los Servicios-Sello CTN (Proyecto CTN).
Adaptación propia.

Anexo 6

Modelo de encuesta de satisfacción del servicio dirigida a clientes: Agencias de Viaje y Tour Operadores

Encuesta de Satisfacción

¡Su opinión es importante para nosotros!

A fin de poder atenderlo mejor, por favor complete las siguientes preguntas en los espacios indicados:

1. En una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 es muy bueno, cómo calificaría el servicio brindado en cuanto a:

	Muy Malo	Malo	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy Bueno	No Uso No Aplica
La atención recibida al momento de adquirir los servicios	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>
La información brindada al adquirir los servicios	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>
El cumplimiento del horario establecido	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>
El servicio ofrecido por el guía turístico	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>
El(los) medio(s) de transporte utilizado(s)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>
Los atractivos visitados	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>
El refrigerio ofrecido	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>
En general toda la organización del tour	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>
La relación precio/calidad del servicio	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>

2. En general, en una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 es muy bueno, cómo calificaría la calidad del servicio brindado.

	Muy Malo	Malo	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy Bueno	No Uso No Aplica
Calidad del servicio	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>

3. En general, recomendaría Usted los servicios de esta empresa a algún amigo o familiar:

Definitivamente lo recomendaría	Probablemente lo recomendaría	Probablemente no lo recomendaría	Definitivamente no lo recomendaría
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Por qué?

¡Muchas Gracias!

Fuente: Programa de Reconocimiento de Buenas Prácticas en Turismo Sostenible y Calidad de los Servicios-Sello CTN (Proyecto CTN).
Adaptación propia.

Anexo 7

Modelo de encuesta de satisfacción del servicio dirigida a clientes: Establecimientos de Hospedaje

Encuesta de Satisfacción

¡Su opinión es importante para nosotros!

A fin de poder atenderlo mejor, por favor complete las siguientes preguntas en los espacios indicados:

1. En una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 es muy bueno, cómo calificaría el servicio brindado en cuanto a:

	Muy Malo	Malo	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy Bueno	No Uso No Aplica
La atención recibida en la recepción	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>
La atención recibida por los botones	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>
La comodidad de la habitación	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>
El servicio de agua caliente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>
Seguridad	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>
El servicio de limpieza de la habitación	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>
El servicio de restaurante	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>
Las otras instalaciones (bar, piscina, estacionamiento, etc.)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>
La relación precio/calidad del servicio	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>

2. En general, en una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 es muy bueno, cómo calificaría la calidad del servicio brindado.

	Muy Malo	Malo	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy Bueno	No Uso No Aplica
Calidad del servicio	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>

3. En general, recomendaría Usted los servicios de esta empresa a algún amigo o familiar:

Definitivamente lo recomendaría	Probablemente lo recomendaría	Probablemente no lo recomendaría	Definitivamente no lo recomendaría
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Por qué?

¡Muchas Gracias!

Fuente: Programa de Reconocimiento de Buenas Prácticas en Turismo Sostenible y Calidad de los Servicios-Sello CTN (Proyecto CTN)
Adaptación propia

Anexo 8

Modelo de encuesta de satisfacción del servicio dirigida a clientes: Restaurantes

Encuesta de Satisfacción

¡Su opinión es importante para nosotros!

A fin de poder atenderlo mejor, por favor complete las siguientes preguntas en los espacios indicados:

1. En una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 es muy bueno, cómo calificaría el servicio brindado en cuanto a:

	Muy Malo	Malo	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy Bueno	No Uso No Aplica
La rapidez en la atención	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>
La cordialidad en la atención brindada por los mozos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>
El nivel de la información proporcionada por el personal	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>
La variedad de platos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>
El sabor de la comida	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>
La higiene del local	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>
Los limpieza de los servicios higiénicos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>
La comodidad instalaciones (mesas, sillas, ventilación, etc.)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>
La relación precio/calidad del servicio	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>

2. En general, en una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 es muy bueno, cómo calificaría la calidad del servicio brindado.

	Muy Malo	Malo	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy Bueno	No Uso No Aplica
Calidad del servicio	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>

3. En general, recomendaría Usted los servicios de esta empresa a algún amigo o familiar:

Definitivamente lo recomendaría	Probablemente lo recomendaría	Probablemente no lo recomendaría	Definitivamente no lo recomendaría
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Por qué?

¡Muchas Gracias!

Fuente: Programa de Reconocimiento de Buenas Prácticas en Turismo Sostenible y Calidad de los Servicios-Sello CTN (Proyecto CTN)
Adaptación propia

Anexo 9 Modelo de encuesta de satisfacción del servicio dirigida a clientes: Transporte Turístico

Encuesta de Satisfacción

¡Su opinión es importante para nosotros!

A fin de poder atenderlo mejor, por favor complete las siguientes preguntas en los espacios indicados:

1. En una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 es muy bueno, cómo calificaría el servicio brindado en cuanto a:

	Muy Malo	Malo	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy Bueno	No Uso No Aplica
La atención recibida al momento de adquirir el servicio	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>
Atención recibida en la terminal por parte del personal de la empresa	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>
El cumplimiento de los horarios establecidos (salidas y llegadas)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>
El confort	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>
La limpieza y el mantenimiento del transporte	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>
La atención del personal abordo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>
El refrigerio ofrecido	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>
En general, la experiencia del servicio fue	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>
La relación precio/calidad del servicio	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>

2. En general, en una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 es muy bueno, cómo calificaría la calidad del servicio brindado.

	Muy Malo	Malo	Ni bueno ni malo	Bueno	Muy Bueno	No Uso No Aplica
Calidad del servicio	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>

3. En general, recomendaría Usted los servicios de esta empresa a algún amigo o familiar:

Definitivamente lo recomendaría	Probablemente lo recomendaría	Probablemente no lo recomendaría	Definitivamente no lo recomendaría
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Por qué?

¡Muchas Gracias!

Anexo 10

Modelo de tabulación y obtención de resultados de la aplicación de las encuestas de satisfacción

Tabulación de encuestas de satisfacción

1. En una hoja del programa Excel (u hoja de papel) arme un cuadro donde cada columna represente a cada una de las preguntas formuladas en la encuesta aplicada. Asimismo, incluya una columna inicial para colocar el número de encuestas que se quiere tabular.
2. Numere las encuestas.
3. Coloque el número de encuesta, en cada columna, incluya la respuesta brindada en cada pregunta.
4. Sume cada columna y, considerando el número de encuestas tabuladas, determine el promedio obtenido por cada aspecto evaluado.

Ejemplo de tabulación:

N° de encuesta											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	La atención recibida al momento de adquirir los servicios	La información brindada al adquirir los servicios	El cumplimiento del horario establecido	El servicio ofrecido por el guía turístico	El(los) medio(s) de transporte utilizado(s)	Los atractivos visitados	El refrigerio ofrecido	En general toda la organización del tour	Relación precio/calidad del servicio	Calidad del servicio	Nivel de recomendación
1	4	3	5	2	3	4	2	5	3	3	4
2	3	3	5	2	2	4	3	4	4	4	3
3	4	5	5	3	3	3	4	5	5	4	4
4	5	5	5	2	2	4	3	4	4	4	3
5	1	3	5	3	3	3	2	4	3	5	3
.	3	2	4	2	2	5	4	4	3	3	2
.	4	3	3	3	1	4	3	5	4	5	4
.	4	4	3	1	2	4	4	4	4	3	4
99	2	4	5	3	3	5	3	4	4	3	2
100	3	4	5	2	2	5	2	4	4	4	4
Suma	380	330	440	210	210	400	310	420	390	470	320
Promedio	3.8	3.3	4.4	2.1	2.1	4.0	3.1	4.2	3.9	4.7	3.2

Interpretación de los resultados de encuestas de satisfacción:

Resultados	Interpretación y estrategias
1.0 a 2.9 Muy malo y malo	<p>Aspectos deficientes en el servicio presentado que requieren urgentemente ser mejorados</p> <p>Priorice la mejora de los aspectos que hayan obtenido evaluaciones pertenecientes a este rango. Puede estar perdiendo clientes por un servicio deficiente.</p> <p>Para brindar un servicio de calidad es imperativo que determine el problema, lo elimine o tome las acciones correctivas correspondientes.</p> <p>Dentro de las acciones correctivas puede:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer procedimientos orientados a la calidad del servicio. - Elegir proveedores que cumplan con determinados estándares de calidad. - Capacitar al personal. <p>Tenga en consideración las respuestas brindadas por los clientes al marcar las alternativas “Probablemente no lo recomendaría” y “Definitivamente no lo recomendaría” y priorice realizar acciones correctivas en aquellas respuestas que tengan más incidencias.</p>
3.0 a 3.9 Ni bueno ni malo	<p>Aspectos del servicio presentado que requieren ser mejorados</p> <p>Los aspectos en esta categoría necesitan ser examinados para determinar procedimientos o acciones correctivas que acerquen más el servicio prestado a las expectativas generados por los clientes.</p>
4.0 a 5.0 Bueno y Muy Bueno	<p>Aspectos positivos del servicio presentado</p> <p>Los aspectos evaluados dentro de este rango suponen la satisfacción por parte del cliente el cumplimiento de sus expectativas.</p> <p>La empresa debe buscar la totalidad satisfacción del cliente (obtener como promedio 5) y mantener los estándares logrados.</p> <p>Asimismo, debe tener en cuenta que los clientes cambian constantemente sus gustos y preferencias por lo que la empresa siempre debe ser capaz de ofrecerle aquello que están buscando.</p>

Anexo 11
Modelos para el registro de quejas por parte del personal

Formato para el manejo de quejas

Datos del cliente

Nombre: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Celular: _____

Fecha de nacimiento: _____

E-mail: _____

Presentación de la queja

Descripción: _____

Fecha de la ocurrencia: _____ Área responsable de la ocurrencia: _____

Nombre del empleado que recibió la queja: _____

Solución brindada

Descripción: _____

Nombre del empleado responsable de brindar la solución y realizar el seguimiento: _____

El cliente se mostró, respecto a la solución brindada: Totalmente satisfecho Satisfecho Ni satisfecho ni insatisfecho

Insatisfecho

Totalmente insatisfecho

Anexo 12

Cartilla de autoevaluación en calidad de los servicios

Instrucciones:

1. Lea atentamente cada una de las siguientes preguntas vinculadas a calidad de los servicios y responda –de la forma más críticamente posible– si su empresa se encuentra cumpliendo o no con las buenas prácticas presentadas.
2. Realiza el cálculo explicado en “Porcentaje obtenido” al final de la cartilla de autoevaluación.
3. Verifique el resultado de la autoevaluación de acuerdo a la tabla “Interpretación de resultados”.

Cartilla de auto-evaluación Calidad en el servicio presentado

		Si	No
Conocer al cliente	¿La empresa cuenta con alguna herramienta o método que permita almacenar la información de mis clientes?		
	¿El personal se encuentra capacitado para solicitar información a los clientes (como datos personales, edad, distrito, si es la primera vez que nos visita, que tipo de servicio requiere, etc.) a fin de armar y actualizar la base de datos de los mismos?		
	¿La empresa mantiene actualizada la base de datos de los clientes?		
	¿La empresa realiza encuestas con el objetivo de definir público objetivo (o segmentos de mercado)?		
	¿Conozco o me informo de las tendencias del mercado para ver la evolución del comportamiento de los consumidores?		
	¿La empresa ha determinado cuáles son las expectativas de los clientes?		
	¿Realizo -periódicamente- encuestas de satisfacción al cliente?		
	¿Adecuo los servicios que ofrezco a las características, gustos y preferencias de los clientes?		
	¿Almaceno información relevante que me puede servir de ayuda para tomar decisiones en un futuro?		

MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA ATENCIÓN DE CLIENTES

PLAN NACIONAL DE CALIDAD TURÍSTICA DEL PERÚ - CULTUR

		Si	No
Programa de servicio y mejora en los procesos	¿La empresa ha definido qué servicios brinda y cuáles son sus principales características?		
	¿La empresa ha identificado cuáles son los procesos críticos de la empresa?		
	¿La empresa ha definido los procesos y estándares de calidad en los servicios que brinda?		
	¿Existen manuales donde los diferentes procesos estén debidamente detallados?		
	¿Todos los niveles de la organización tienen acceso a estos manuales?		
	¿Los procedimientos y estándares son conocidos y aplicados por el personal?		
	¿La empresa incentiva al personal para que mejoren los procesos en los que están involucrados?		
	¿La empresa maneja procesos con sus proveedores y distribuidores para asegurar la calidad de lo que ofrece?		
	¿La empresa ha determinado quién es su competencia directa?		
	¿Se ha identificado en qué es fuerte la competencia?		
	¿La empresa ha determinado aquello que la diferencia positivamente de su competencia?		
	¿La empresa aprovecha sus fortalezas para ofrecer servicios de calidad?		
	¿La empresa cuenta con una identidad particular y un adecuado posicionamiento?		
	¿La empresa evalúa periódicamente sus procesos?		
	¿Toma alguna acción correctiva y de mejora en caso que el proceso no esté siendo eficiente?		
¿La empresa cuenta con un programa de servicios de calidad?			
		Si	No
Comunicación	¿Existe una adecuada y fluida comunicación entre los diferentes niveles en la empresa?		
	¿Se ha comunicado eficientemente los objetivos de la empresa a los empleados?		
	¿En todos los niveles de la empresa los objetivos que persigue la organización son claros?		
	¿La gerencia maneja un adecuado plan de contactos?		
	¿La empresa cuenta con un procedimiento de manejo de quejas que es aplicado eficientemente por el personal?		
	¿El personal de contacto presta atención al momento de recibir una queja (tomar nota de la situación descrita) y muestra interés en ayudar al cliente?		
	¿El personal realiza seguimiento a las quejas, hasta asegurarse de que la misma fue debidamente solucionada?		
	¿La empresa lleva un reporte de las quejas efectuadas por los clientes y, adicionalmente, de las soluciones presentadas?		
	¿La empresa cuenta con un buzón de quejas y sugerencias?		
	¿La empresa cuenta con formatos para el registro de quejas y su respectivo seguimiento?		

DIRIGIDO A GERENTES, ADMINISTRADORES Y MANDOS MEDIOS

MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA ATENCIÓN DE CLIENTES DIRIGIDO A GERENTES, ADMINISTRADORES Y MANDOS MEDIOS

		Si	No
Técnicas de selección y capacitación al empleado	¿La empresa cuenta y contrata personal capacitado y con destrezas para atender satisfactoriamente al cliente?		
	¿La empresa recluta al personal siguiendo una normativa previamente establecida?		
	¿El personal cuenta con una adecuada comunicación verbal y no verbal?		
	¿La empresa se preocupa y busca brindar ambientes adecuado de trabajo?		
	¿La empresa promueve el emponderamiento a los trabajadores?		
	¿La empresa ha determinado los puestos de trabajo necesarios para su funcionamiento?		
	¿La empresa ha determinado -en un manual- las principales funciones por cada puesto de trabajo requerido?		
	De acuerdo a su tipo, tamaño y políticas, ¿la empresa ha documentado el perfil del personal requerido para la óptima atención al cliente?		
	¿La empresa brinda capacitaciones y entrenamientos de calidad en el servicio -de forma periódica- al personal?		
	¿La empresa otorga remuneraciones justas y beneficios de acuerdo a ley?		
	¿La empresa otorga premios y reconocimientos por buen desempeño laboral?		
	¿Todo el personal se encuentra debidamente uniformado?		
	¿El personal se encuentra motivado?		
	¿El personal tiene la posibilidad de ascensos dentro de la empresa?		
¿La empresa efectúa, continuamente, evaluaciones de desempeño laboral y toma acciones correctivas?			
¿La empresa efectúa mediciones continuas del nivel de satisfacción de los empleado?			
		Si	No
Liderazgo	¿Los jefes delegan responsabilidades a los miembros de sus respectivos equipos?		
	¿La empresa fomenta la delegación de responsabilidades entre los diferentes niveles de la organización?		
	¿En la empresa existe una congruencia entre los valores que se quieren aplicar y los que se fomentan en los equipo de trabajo?		
	¿Los jefes son receptivos a las opiniones de las demás personas?		
	¿La empresa incentiva a los empleados a proponer soluciones y mejoras?		
	En términos generales, ¿se considera que los gerentes, administrados y mandos medios de la empresa poseen liderazgo?		
		Si	No
Trabajo en equipo	¿La empresa arma equipos de trabajo y promueve el trabajo en equipo?		
	¿Los gerentes se encuentran convencidos de que el trabajo en equipo es más eficiente que el individual?		
	¿Los equipos, dentro de la empresa, tienen claras sus funciones y objetivos?		
	¿Los equipos son eficientes en el desempeño de sus funciones?		
	¿La empresa mide los resultados obtenidos por los equipos de trabajo?		
	En caso sea necesario, ¿la empresa realiza ajustes en los equipos de trabajo?		

		Si	No
Negociación	¿La empresa cuenta con procesos de negociación establecidos y documentados en el manual??		
	¿Dentro de los diferentes niveles de la empresa se reconoce la importancia de una buena negociación y la resolución de conflictos?		
	¿La empresa promueva el respeto y las actitudes correctas ante para la resolución de conflictos y negociaciones?		
	¿En la empresa un buen ambiente laboral va de la mano con la resolución adecuada de los conflictos laborales?		
	¿La empresa fomenta la resolución de problemas entre los empleados a través de la negociación??		
	¿La empresa fomenta la presentación de propuestas de solución por parte de los empleados?		
	¿Los jefes de áreas buscan resolver conflictos de forma eficiente para evitar la insatisfacción y desmotivación entre los empleados?		

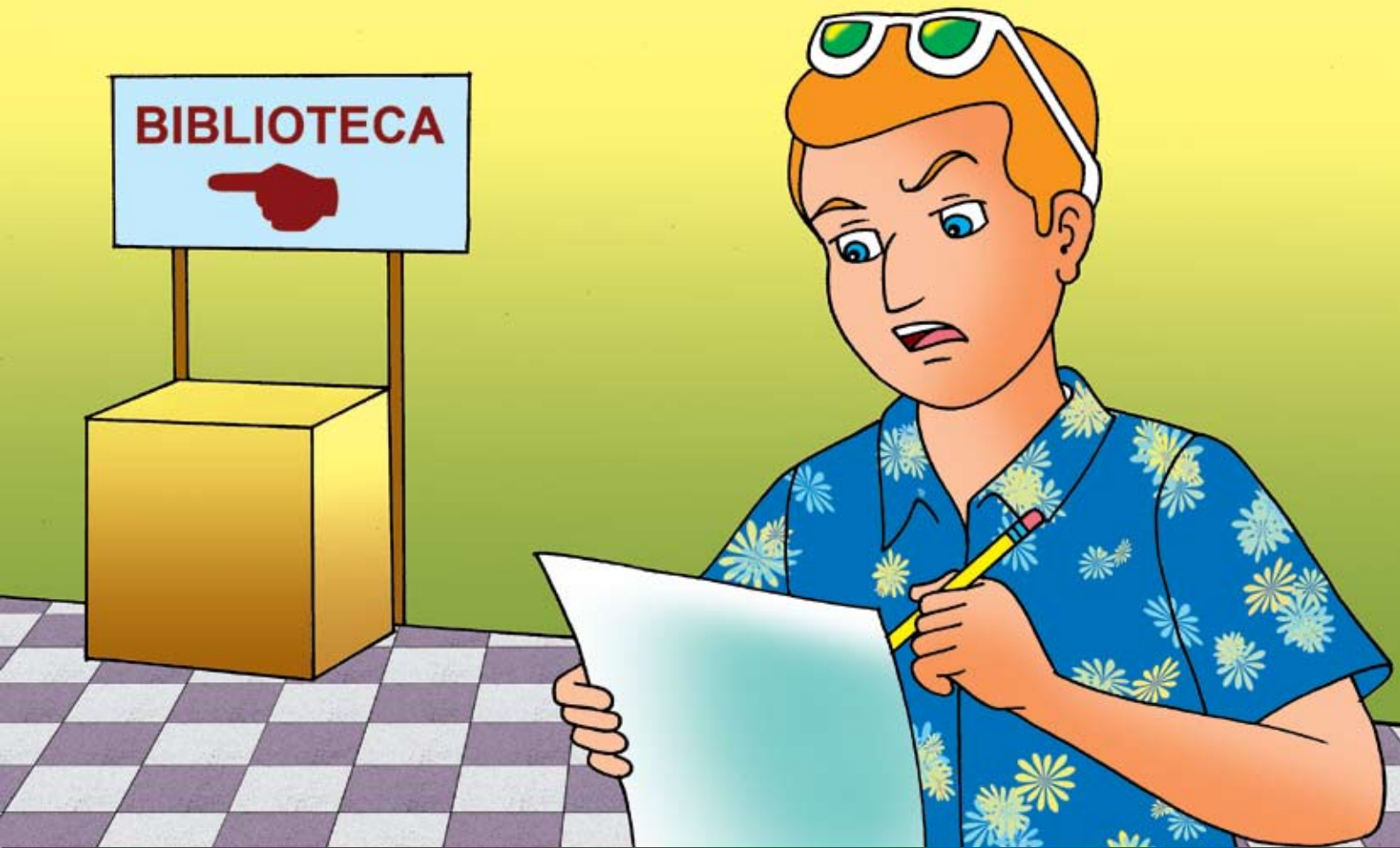
Porcentaje obtenido:

(Total de Respuestas “Si”/ 70) *100 = Porcentaje obtenido

(/ 70) *100 =

Interpretación de los resultados del test de autoevaluación:

Rango de resultados	Interpretación
Menos de 25%	La percepción de la calidad no es una fortaleza en su empresa. Tiene que desarrollar nuevos parámetros que se ajusten mejor a las necesidades de un mercado muy cambiante y exigente. Hay que recordar que un buen cliente es un activo invaluable y en la medida que queramos retenerlo, tendremos que esforzarnos en ofrecerles una imagen de calidad integral. El presente manual, a través de sus diferentes capítulos, le proporcionará una completa guía de acción para que pueda adecuar sus recursos hacia la consecución del objetivo de lograr calidad total para su organización.
De 25 % a 50 %	Se tiene una percepción básica acerca de los niveles de calidad requeridos para una empresa de servicios turísticos. Hay muchos aspectos que necesitan ser mejor conocidos y desarrollados para poder acercarse mejor a las expectativas de los clientes. El presente manual servirá de apoyo para poder conocer y aplicar buenas prácticas que le permitan manejar mejor su negocio y ser más eficientes en el trato con sus clientes.
De 50 % a 75%	Hay un conocimiento rescatable de las buenas prácticas orientadas a ofrecer servicios de calidad; sin embargo, hay que seguir mejorando y es bueno revisar las nuevas tendencias y conocer a profundidad las mejores prácticas que nos ayudaran a progresar en el negocio. El objetivo de este manual es justamente ayudar a personas como usted, que quieren implantar mejoras en su empresa, porque comprenden que los clientes requieren cada vez servicios más sofisticados y tienen estándares de calidad más altos.
Mas de 75%	Usted está familiarizado con las buenas prácticas empresariales que conducen hacia la calidad. Cuenta con procesos definidos y conoce como llegar mejor a su cliente, brindándole una atención y servicios de calidad. Al leer este manual, usted podrá reforzar la información que ya posee, así como actualizar algunos conceptos, lo que le permitirá seguir avanzando con su empresa, y mantener la buena imagen de calidad que ya posee.



GLOSARIO

GLOSARIO

- ♦ **Administrador:** Persona que, dentro de la empresa, tiene como principales funciones plantear planes de acción y desarrollar estrategias, efectuar diagnósticos, medir resultados y solucionar problemas.
- ♦ **Ambiente laboral adecuado:** Lugar físico donde los empleados llevan a cabo sus funciones y que debe poseer las comodidades e implementos necesarios para un buen desenvolvimiento laboral y aumento de la productividad.
- ♦ **Atención al cliente:** [1] Servicios que prestan las empresas para satisfacer las necesidades de sus clientes. [2] Servicios brindados por una empresa en el cual los clientes pueden exponer sus quejas y reclamos, brindar sugerencias o realizar las consultas que desee acerca de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.
- ♦ **Base de datos de clientes:** Recopilación de información organizada por campos (nombre, dirección, teléfono, frecuencia de compra entre otros) y registros (información de cada cliente) de interés para la empresa.
- ♦ **Benchmarking competitivo:** Técnica que permite identificar la oferta y procesos de los competidores directos de una empresa a fin de conocer sus mejores prácticas operativas y, de ser posible, implementarlas para mantener o incrementar la satisfacción de los clientes, mejorar el nivel de ingresos o disminuir costos operativos.
- ♦ **Calidad:** Capacidad que posee una empresa para satisfacer las necesidades y superar las expectativas de sus clientes por un precio determinado. Se mide mediante el grado o nivel de satisfacción del consumidor.
- ♦ **Call center (o centro de llamadas):** es el área de la empresa que cuenta con personal asignado y capacitado para atender telefónicamente las solicitudes y quejas de los clientes y; adicionalmente, realizar acciones de Telemarketing.
- ♦ **Capacitación del personal:** Conseguir que un trabajador sea apto o hábil para realizar alguna tarea específica o mejorar su desempeño.
- ♦ **Cliente objetivo:** es aquel que, debido a su perfil, la empresa decide atender con su producto o servicio.
- ♦ **Cliente:** Toda persona que tiene una necesidad o deseo por satisfacer, recibe un servicio y cancela una cifra previamente pactada a cambio del mismo. Es la razón de ser del servicio.
- ♦ **Comunicación no verbal:** Constituida por todos los otros medios que tiene el ser humano para comunicarse. El lenguaje corporal está constituido por gestos, postura, tono e inflexiones de voz, modales, etc.
- ♦ **Comunicación verbal:** Comunicación que se da mediante el uso de la voz y las palabras.
- ♦ **Comunicación:** mecanismo mediante el cual se ofrece información se interactúa con los clientes.
- ♦ **Consumidor:** persona (u organización) que demanda y utiliza bienes o servicios proporcionados por una empresa capaz de satisfacer sus necesidades.
- ♦ **Diseño de sistemas y puestos de trabajo:** es la especificación de las tareas y responsabilidades asignadas a cada persona de la organización.
- ♦ **El sistema de organización interna:** base de la empresa constituida por las áreas y funciones organizativas como finanzas, contabilidad, personal y suministros entre otros.

- ♦ **Empoderamiento:** Proceso que permite a los trabajadores tener mayor control y libertad de sus acciones y decisiones en base a su criterio.
- ♦ **Encuesta:** Conjunto de preguntas preestablecidas y diseñadas dirigidas a un grupo específico de consumidores (o posibles consumidores) a fin de definir segmentos de mercado, nivel de satisfacción o aprobación de un determinado producto o servicio.
- ♦ **Equipo de trabajo:** número determinado de personas que están comprometidas a cumplir con un objetivo común, compartiendo responsabilidades y logros.
- ♦ **Estandarización:** Desarrollo y aplicación de patrones y medidas para normalizar procesos, bienes o servicios en una empresa en busca de sistematizar resultados.
- ♦ **Evaluación del desempeño:** Proceso cuyo fin es calificar y generar información acerca de la labor de los empleados en el cumplimiento de sus funciones.
- ♦ **Expectativa del cliente:** Esperanza o suposición de obtener un producto o servicio de determinada forma o con ciertas características.
- ♦ **Fidelización del cliente:** Lealtad de una persona al consumo de un producto o servicio a una determinada empresa o marca de una forma continua o periódica.
- ♦ **Focus Group (Grupos de Enfoque):** Técnica de estudio de opinión para tratar temas de interés para la empresa, que se realiza mediante una entrevista a un grupo de clientes o posibles clientes.
- ♦ **Fuente de información:** Documento o institución de donde se extrae (o se hace uso) de información requerida por la empresa para diversos fines.
- ♦ **Gerentes:** Persona a cargo de la gestión y dirección administrativa de la empresa. Debe (i.) establecer metas de corto y mediano plazo con proyecciones de resultados, (ii). efectuar evaluaciones periódicas de cumplimiento de los logros alcanzados por departamento, (iii.) mantener buenas relaciones entre los empleados -de los diferentes niveles jerárquicos de la organización-, socios comerciales y los clientes y (iv.) velar por el eficiente funcionamiento de la empresa.
- ♦ **Identidad particular de una empresa:** Diferenciación que posee la organización con respecto a sus competidores.
- ♦ **Investigación de mercado:** Es un proceso por el cual se busca recopilar, procesar, analizar y difundir información relativa al mercado para la toma de decisiones empresariales. En turismo tienen como principales objetivos: (i.) determinar el perfil del turista o consumidor, (ii.) medir el nivel de satisfacción del servicios prestado, (iii.) conocer características de viaje y (iv.) segmentar mercados.
- ♦ **Liderazgo:** Capacidad de una persona (o grupo de personas) para llevar a cabo un proceso en el cual otras actúan motivadas para el logro o cumplimiento de objetivos y metas.
- ♦ **Mando medio:** Empleados de jerarquía media capaces de tomar decisiones únicamente vinculadas a sus funciones y/o departamento.
- ♦ **Manejo de quejas:** Parte de las funciones dentro de la atención al cliente que busca brindar la mejor solución posible a un problema planteado por el cliente con respecto al servicio ofrecido.
- ♦ **Manual de buenas prácticas:** Conjunto de acciones y medidas que buscan lograr, en aquellos que las adopten en sus operaciones y servicios, resultados eficientes con el uso óptimo de recursos. En turismo, principalmente se han desarrollado manuales de buenas prácticas sostenibles (que incluyen los ejes económicos, socio-cultural y ambientales) y en calidad de los servicios.

- ♦ **Motivación del personal:** Habilidad de una organización para generar y mantener en los empleados, de todos los niveles jerárquicos, una actitud positiva acerca de sus labores y logrando -adicionalmente- una mayor eficiencia por parte de los mismos.
- ♦ **Necesidades:** Carencia de un producto, bien o servicio.
- ♦ **Negociación:** Proceso por el cual se busca que dos (o más) partes, que inicialmente contaban con posiciones opuestas sobre un tema en particular, lleguen a un acuerdo que resulte satisfactorio para las partes.
- ♦ **Niveles de satisfacción:** Evaluación del producto o servicio -después de la experiencia- al compararse la expectativa del cliente con lo recibido realmente.
- ♦ **Perfil del cliente:** Determinación del tipo de persona que adquiere (o hace uso) del servicio o producto de una empresa. Dicha determinación se basa -principalmente- en las características demográficas y conductuales de los clientes.
- ♦ **Personal de Back Office:** Persona que trabaja en áreas de soporte en la atención al cliente y no tienen -dentro de sus funciones- contacto con el mismo.
- ♦ **Personal de contacto (o personal de front desk):** Son las personas encargadas de la atención directa al cliente. Son la cara del servicio por lo que tienen que ser debidamente capacitadas para poder satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente
- ♦ **Plan de contactos:** Forma por la cual una empresa se organiza para comunicarse con clientes actuales y potenciales.
- ♦ **Posicionamiento:** término utilizado en el marketing para fortalecer una marca, producto o servicio en la mente del consumidor.
- ♦ **Práctica:** Forma, metodología o técnica empleada para llevar a cabo una tarea o acción.
- ♦ **Proceso:** Conjunto de actividades, acciones o pasos empleados por una empresa o persona para el logro de un objetivo particular.
- ♦ **Proveedores:** Persona o empresa que brinda, a cambio de un pago previamente establecido, los insumos necesarios para la elaboración de un bien o la prestación de un servicio.
- ♦ **Queja:** (1) comunicación por parte del cliente de su insatisfacción por el servicio o producto adquirido. (2) fuente de información acerca de las expectativas insatisfechas del cliente.
- ♦ **Reclutamiento de personal:** Procedimiento que tiene como objetivo atraer candidatos con características específicas para ocupar un determinado puesto dentro de la organización. Dicho proceso pone en conocimiento del mercado la oferta laboral y concluye con la recepción de las solicitudes y documentación de los postulantes.
- ♦ **Recursos humanos:** Conjunto de personas que laboran en una organización y que representan un activo invaluable para la misma.
- ♦ **Resolución de conflictos:** Es el conjunto de procedimientos en búsqueda de resolver un problema o discrepancia que afecta a la empresa.
- ♦ **Responsabilidad social corporativa:** Compromiso de actuar que asume una organización con respecto a la sociedad donde lleva a cabo sus operaciones.
- ♦ **Retroalimentación:** Proceso por el cual se observa y evalúa las tareas efectuadas en la organización para proponer mejoras de las mismas continuamente.

- ♦ **Rotación de personal:** Fluctuación del personal de una empresa por las diversas áreas y tareas que conforman la organización. Dichas fluctuaciones se realizan principalmente en los puestos de carácter operativo y busca evitar el tedio que provoca la rutina.
- ♦ **Satisfacción al cliente:** Percepción originada en el cliente al comparar su expectativa con el grado de cumplimiento proporcionado por un producto o servicio.
- ♦ **Satisfacción del empleado:** Percepción originada en el trabajador al comparar sus expectativas con el grado de cumplimiento proporcionado por el centro laboral. Puede medirse la satisfacción con respecto a las condiciones laborales, el trabajo en equipo, oportunidades de desarrollo, capacitación y niveles de remuneraciones entre otros.
- ♦ **Segmentación:** Proceso por el cual se divide el mercado de consumidores en grupos de personas que comparten características (demográficas, socioeconómicas, conductuales, geográficas, etc.) a fin de conseguir objetivos comercial al desarrollar para cada uno una mezcla de marketing diferenciada que satisfaga, de mejor manera, las necesidades y expectativas específicas de cada grupo de clientes.
- ♦ **Selección del personal:** Proceso mediante el cual se lleva a cabo la elección de la persona más adecuada, para ocupar la vacante de un puesto de trabajo, entre un conjunto de postulantes.
- ♦ **Servicios:** Es el resultado de una sucesión de actos en los cuales interaccionan el cliente, el soporte físico y el personal de contacto, de acuerdo a procesos y procedimientos previamente establecidos, que buscan la satisfacción del consumidor y el logro comercial de la empresa prestataria.
- ♦ **Soporte físico:** Conjunto de elementos materiales necesarios para la prestación de un servicio. Incluye los instrumentos necesarios para prestar el servicio (como por ejemplo muebles, enseres y máquinas) y el entorno (tal como localización, edificios y decorado).
- ♦ **Sugerencias:** Propuestas que tienen como finalidad mejorar la calidad del bien, servicio o procedimiento. Existen diversas fuentes de sugerencia, entre las cuales destacan los clientes, empleados y socios comerciales.
- ♦ **Técnica:** Es un procedimiento establecido que sigue una serie de reglas y protocolos con la finalidad de cumplir u alcanzar un objetivo específico.
- ♦ **Trabajo en equipo:** Ejecución de una tarea mediante el esfuerzo conjunto de un grupo de personas que buscan conseguir el mismo objetivo.
- ♦ **Venta personal:** Comercialización mediante el contacto directo con el cliente que busca, adicionalmente, reforzar la relación con el mismo. La venta puede efectuarse cara a cara, vía telefónica o correo (físico o electrónico) personalizado.



BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. ALET, Joseph (2004): **“Como obtener clientes leales y rentables”** Editorial Gestión 2000, 3era Edición.
2. ALTÉS, CARMEN. (1997): “Marketing y Turismo. Editorial Síntesis. España.
3. ARELLANO Cueva, Rolando. (2000): **“Los Estilos De Vida En El Perú, Cómo Somos Y Pensamos Los Peruanos Del Siglo XXI!”**. Consumidores Y Mercados, Lima, Perú.
4. ARELLANO Cueva, Rolando. (2002): **“Comportamiento Del Consumidor, Enfoque América Latina”**. Mc. Graw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., México.
5. ASSAEL, Henry (1999): **“Comportamiento Del Consumidor”** 6ta. Edición, International Thomson Editores, México.
6. ASTROFF, Milton T.; ABBEY, James R.(2002): **“Convention Sales And Services”**. 6a ed. New Jersey. Waterbury Press.
7. BIGNÉ, Enrique; X. Font; Andreu. (2000): **“Marketing de Destinos Turísticos: Análisis y Estrategias de Desarrollo”**. Editorial ESIC. España.
8. CAMARA Dionicio / SANZ María. (2001): **“Dirección de Ventas. Vender y Fidelizar en el Nuevo Milenio”**. España. Prentice Hall, Madrid.
9. CATEORA, Philip R. / GRAHAM, John L. (2006): **“Marketing Internacional”**. 12va Edición. Mc. Graw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., México.
10. COBRA, Marcos (2000): **“Marketing De Servicios”** 2da. Edición, Mc. Graw Hill Interamericana S.A., Colombia.
11. EVANS Y LINDSAY (2005 **“Administración y Control de la Calidad”**. Editorial Thomson, Sexta Edición.
12. FORSYTH, Patrick (1999): **“Maximizing Hospitality Sales: How To Sell Hotels, Venues And Conference Centres”** New York. Cassell,
13. GARTNER, William C. (1996): **“Tourism Development, Principles, Processes And Policies”**. New York: Van Nostrand Reinhold.
14. GEE, Chuck Y. (1997): **“The Travel Industry”**. 3a. ed. Van Nostrand Reinhold. New York.
15. HALL, Colin Michael; JENKINS, John. (1995): **“Tourism And Public Policy”**. Routledge. London.
16. HARRISON, Lynn C. (1996): **“Practicing Responsible Tourism. International Case Studies In Tourism Planning, Policy And Development”**. Wiley. New York.
17. KEEGAN Warren J. (1998): **“Marketing Global”**. Quinta Edición”. España. Prentice Hall
18. KOTLER, Philip / ARMSTRONG, Gary. (2008): **“Fundamentos de Marketing”**. 8va. Edición. Pearson Educación, de México, S.A. de C.V.
19. KOTLER, Philip / KELLER, Kevin Lane (2006): **“Dirección De Marketing”**, 12va. Edición. Pearson Educación, de México, S.A. de C.V.
20. KOTLER, Philip, and BOWEN John, MAKENS James (1996): **“Marketing for Hospitality and Tourism”**. USA. Prentice Hall, Inc.
21. KOTLER, Philip, BOWEN John, MAKENS James (1997): **“Mercadotecnia Para Hotelería Y Turismo”**. México. . Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
22. LAMBIN, Jean Jacques (1997): **“Marketing Estratégico”**, 3ra. Edición, Mc Graw Hill / Interamericana De España, Madrid, España.
23. LARSON W. William (2004) **“Mejorar la atención al cliente”**, Editorial Prentice Hall.

24. LAZER, William; LAYTON, Roger A. (1999): **“Contemporary Hospitality Marketing: A Service Management Approach”**. Lausing, Michigan. Educational Institute.
25. LEWIS Robert C. / CHAMBERS Richard E. (2000): **“Marketing Leadership in Hospitality: Foundation and Practices”**, Third Edition, John Wiley & Sons, Inc, New York, USA.
26. LOVELOCK, Christopher H. (1997): **“Mercadotecnia De Servicios”** 3ra. Edición, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México.
27. MALHOTRA, Naresh K. (1997): **“Investigación De Mercados, Un Enfoque Práctico”** 2da. Edición, Pearson Educación, México.
28. MAWSON, Steve (2000): **“The Fundamentals Of Hospitality Marketing”**. London. Continuum.
29. McCARTHY, E. Jerome / PERREAULT, William D. Jr. (2000): **“Marketing Un Enfoque Global”**. 13 Edición, Mc. Graw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., México
30. MINCETUR (2008): **“Manual de Buenas Prácticas Ambientales en Establecimientos De Hospedaje”**. MINCETUR. Perú.
31. MINCETUR: **“Glosario de términos turísticos”**. MINCETUR. Perú.
32. PROYECTO CTN. (2007): **“Manual de Buenas Prácticas para un Turismo Sostenible y Calidad de los Servicio”**. 1era Edición. Perú.
33. PROYECTO CTN: **“Programa de Capacitación de Evaluadores de la Normativa CTN”**. Perú.
34. PROYECTO CTN: **“Programa de Reconocimiento de Buenas Prácticas en Turismo Sostenible y Calidad de los Servicios-Sello CTN”**. Perú.
35. REID, Robert D. / BOJANIC, David C. (2001): **“Hospitality Marketing Management”** Third Edition, John Wiley & Sons, Inc, New York, USA.
36. REINARES y POZOA (2005) **“Marketing Relacional”** Editorial Prentice Hall, Segunda Edición.
37. ROKES Beverly (2004) **“Servicio al Cliente”**, Editorial Thomson.
38. SHOEMAKER, Stowe / LEWIS, Robert C. / YESAWICH, Peter C. (2007): **“Marketing Leadership in Hospitality and Tourism”** Fourth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA.
39. SIGUAW, Judy A. (2004): **“Hospitality Sales: Selling Smarter”** New York. Thomson.
40. SUMMERS D. (2006) **“Administración de la Calidad”**. Editorial Pearson Educación, México.
41. VILDOSOLA BASAY, Mario. 2007): **“Marketing de Servicios”**. Fondo Editorial de la UNMSM.
42. ZEITHAML, Valarie A. / JOBITNER, Mary Jo. (2002): **“Marketing De Servicios: Un Enfoque De Integración De Cliente A Empresa”** 2da. Edición, Mc. Graw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., México.
43. ZIKMUND William G (1998): **“Investigación de Mercados”** Sexta Edición, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México.

Páginas Web:

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú:
www.mincetur.gob.pe

Ministerio Secretaría General de Gobierno de la República de Chile: www.minsegpres.gob.cl

Secretaria de Ambiente y Desarrollo Sustentable de Argentina: www.ambiente.gov.ar

Instituto de Turismo de España: www.tourspain.es



PERÚ

Ministerio
de Comercio Exterior
y Turismo

**EL PERÚ
AVANZA**