



Manual

Atención a Pasajeros y Usuarios de

Aeropuertos

Índice

1	Introducción	3
2	Habilidades clave.....	5
2.1	Trabajo en equipo	5
2.1.1	Por qué trabajar en equipo	5
2.1.2	Grupo vs. Equipo	7
2.1.3	Beneficios del Trabajo en Equipo.....	9
2.1.4	Fases del Desarrollo de un Equipo	12
2.1.5	Roles del Equipo	14
2.2	Automotivación.....	16
2.2.1	Teoría de la Motivación	16
2.2.2	Motivadores	18
2.2.3	Cómo Automotivarse	21
3	Otras habilidades.....	25
3.1	Comunicación	25
3.2	Escucha Activa.....	26
3.3	Empatía	27
3.4	Asertividad.....	28
3.4.1	La asertividad como actitud	28
3.4.2	Cómo ser asertivo	28
3.5	Inteligencia Emocional	30
3.5.1	Introducción	30
3.5.2	Características de la Inteligencia Emocional	31
3.5.3	Gestión de Emociones	33
3.6	Proactividad.....	34
3.6.1	Introducción	34
3.6.2	Modelo Proactivo.....	36
3.7	Resolución de conflictos	38
3.7.1	La gestión de conflictos.....	38
3.7.2	Fases de desarrollo de los conflictos	39
3.7.3	Estilos de afrontamiento de conflictos.....	39
3.7.4	Secuencia de intervención	41
3.7.5	Tratamiento de quejas y reclamaciones.....	42
4.	Satisfacción de pasajeros y usuarios de aeropuertos.	44
4.1	Introducción a la satisfacción de pasajeros y usuarios de aeropuertos.....	44
4.2	Calidad en el servicio.	44
4.3	Fases de atención a pasajeros y usuarios de aeropuertos.	45
4.3.1	Acogida.....	45
4.3.2	Atención.....	46
4.3.3	Gestión	46
4.3.4	Relación.....	46
4.4	El cliente.....	47
4.5	Atención telefónica	48
5	Bibliografía	49
6	Anexos.....	50
6.1	Tratamiento de conflictos con estrés	50
6.2	Decálogo de Atención al Pasajero y Usuario.....	52
6.3	Normas básicas de protocolo y uniformidad.....	53
6.4	Decálogo de uniformidad	55

1 Introducción

El principal objetivo del módulo es **provocar cambios en las personas** a las que va dirigido, especialmente en lo que se refiere a **conocimientos, habilidades, actitudes** y, consecuentemente, en las **acciones** que puedan llevar a cabo con posterioridad. El módulo proporciona los conceptos, técnicas y herramientas necesarios para lograr esos cambios.

Este módulo de Atención a pasajeros y usuarios de aeropuertos, busca un crecimiento tanto a nivel profesional como personal. No sólo se estudian desde una perspectiva teórica los conceptos de atención al pasajero, trabajo en equipo, automotivación y otras habilidades que son útiles en el día a día, sino que éstos también se trabajan desde la práctica para facilitar su comprensión y posterior incorporación a los hábitos diarios.

El **objetivo general** que se persigue con este módulo es ofrecer las herramientas necesarias para facilitar su labor, mejorar su desempeño y optimizar el resultado de sus acciones en la Atención a pasajeros y usuarios de aeropuertos.

De una forma más específica, podemos enumerar los siguientes objetivos:

- Sentar las bases para participar y crear una cultura de trabajo en equipo.
- Analizar los conceptos y factores clave relacionados con la automotivación y sus beneficios.
- Practicar y entrenar otras habilidades que favorecen la satisfacción del pasajero.
- Reflexionar sobre cómo la actuación del personal de Atención a pasajeros y usuarios de aeropuertos afecta en la satisfacción de los clientes e imagen de Aena.

Una vez se han determinado cuáles son los objetivos que se persiguen, veamos los **beneficios** de este módulo. Se pretende que después del estudio de este manual, no sólo conozca nuevos conceptos, habilidades y técnicas útiles para el desarrollo de su trabajo e incremento de su efectividad y eficiencia, sino que también sea consciente de la infinidad de posibilidades de desarrollo que tiene dentro de sí.

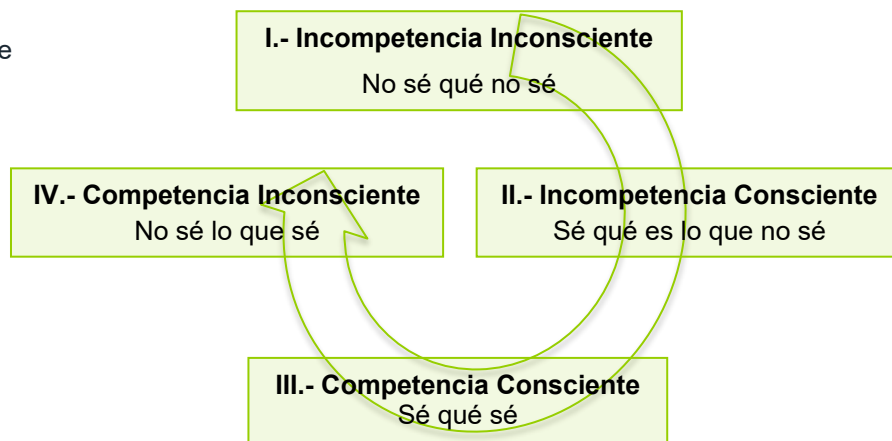
Para terminar con la introducción, y antes de entrar de lleno en la explicación de los conceptos, es necesario sentar unas bases teóricas. Vamos a ver qué es una competencia y cómo está relacionada con las habilidades que se estudiarán a lo largo del módulo.

Las **competencias** se pueden definir como una serie de conductas, habilidades, conocimientos y destrezas que se asocian al éxito en el trabajo. Se puede decir que las competencias están compuestas por tres factores distintos:

1. **Actitudes** (querer hacer), son las predisposiciones a responder de una determinada manera ante una situación.
2. **Habilidades** (poder hacer), entendidas como la capacidad y disposición que se tiene para hacer algo.
3. **Conocimientos** (saber hacer), conjunto de datos o información almacenada que ha sido adquirida mediante la experiencia o el aprendizaje.

Las competencias, en tanto que comportamientos, son desarrollables y adquiribles, y se pueden entrenar. El desarrollo de las mismas pasa por cuatro fases distintas:

- a) Incompetencia inconsciente
- b) Incompetencia consciente
- c) Competencia consciente
- d) Competencia inconsciente



Estas fases se van sucediendo a la vez que recorremos la **Escalera de aprendizaje**:

Identificar → Reconocer → Teorizar → Practicar → Adquirir la habilidad

Las competencias se aprenden como conducir, al principio somos *inconscientemente incompetentes*, identificamos el error y lo reconocemos pasando a ser *conscientemente incompetentes*, lo teorizamos y practicamos para ser *conscientemente competentes*, y a medida que lo hacemos propio y adquirimos la habilidad (objetivo de la formación), ya nos sale de manera automática, pasando a ser *inconscientemente competentes*.

Es de esta forma como aprendemos las habilidades y competencias, por medio del ciclo de la experiencia y la escalera del aprendizaje. No somos competentes de la noche a la mañana, se requiere un aprendizaje y una constancia.

Por ejemplo, una competencia que generalmente debería desempeñar casi cualquier puesto de trabajo en una organización, es trabajo en equipo. Esta competencia se adquiere mediante las cuatro fases anteriormente comentadas.

2 Habilidades clave

2.1 Trabajo en equipo

2.1.1 Por qué trabajar en equipo

Trabajar basándose en la potencia de un grupo de personas como un equipo supone una aproximación distinta al trabajo con la intención de aprovechar el talento colectivo y la energía de la gente.

Muchas organizaciones hoy se están encontrando con un problema: frente al entorno complejo y turbulento que existe fuera, su respuesta es la lentitud e incluso la desidia. Los directivos de estas organizaciones están buscando una filosofía, unas prácticas de gestión, que hagan posible hacer frente al entorno y a la vez integren las necesidades de los empleados. El trabajo en equipo es una herramienta flexible que cubre estas necesidades.

En vez del control, fórmula que se ha utilizado desde siempre, es necesario gestionar creativamente el proceso de adaptación e innovación.

Muchas organizaciones están descubriendo que si se apoyan en equipos de personas en lugar de en individuos, pueden implantar el cambio con mayor rapidez y mayor nivel de compromiso. Los equipos, con todo su potencial de cooperación y de sacar partido de la diversidad, representan un factor crucial para adaptarse a las nuevas exigencias del entorno.

Se ha redescubierto una idea olvidada: el individuo, independientemente de dónde esté situado en una organización, es un ser pensante, capaz por tanto de tomar decisiones, innovar, etc. Por esto, **es necesario que el individuo se involucre** (no es suficiente con que sólo obedezca) pues el tipo de rendimiento que necesitamos es el que resulta de la utilización al máximo de sus capacidades (algo que nunca se conseguirá con un estilo basado en el control).

La existencia de equipos en las organizaciones es importante por la posibilidad que éstos tienen de desempeñar funciones organizacionales y psicológicas de vital importancia:

- Rapidez de respuesta a las necesidades de los usuarios y pasajeros.
- Generación de nuevas ideas o soluciones.
- Mejora de los procesos.
- Facilitar la implantación de decisiones complejas.
- Realización de tareas complejas o interdependientes.
- Funciones de coordinación.



Profundicemos en cada uno de estos conceptos:

a) Rapidez de respuesta a las necesidades de los usuarios o pasajeros

La mayoría de los contactos que un usuario tiene con AENA están en vuestras manos, dar respuestas rápidas a sus requerimientos, ofrecer un servicio de atención con calidad, son temas que dependen en gran medida de vosotros.

Los equipos hacen que las personas se sientan más comprometidas con los objetivos de la organización, asuman su visión y valores clave (y, por tanto, la necesidad de satisfacer al usuario como el elemento central en torno al cual gira su trabajo). Además el equipo asegura la rapidez de las respuestas y una atención más coordinada y personalizada.

b) Generación de nuevas ideas o soluciones

La información en las organizaciones está dispersa entre varias personas y las empresas están viviendo la necesidad imperiosa de encontrar las mejores ideas y soluciones a los problemas, si quieren sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo.

La variedad de conocimientos, experiencia, así como la cercanía a los problemas son algunos de los factores que determinan la potencia de los equipos en este ámbito. Un equipo, al poder estar constituido por personas que representen distintos ámbitos de la organización (funciones, niveles, etc.), es el instrumento más completo para resolver problemas.

Los equipos proporcionan, igualmente, un estímulo mutuo entre sus miembros que fomenta el pensamiento creativo.

c) Mejora de los procesos

Trabajando en equipo las personas pueden ser una fuente de inestimable valor a la hora de proporcionar información acerca de cómo podrían optimizarse, de forma continuada, los procesos clave de una compañía.

d) Para facilitar la implantación de decisiones complejas

La mayoría de las decisiones que se toman en las empresas topan posteriormente con la dificultad de su implantación. Los equipos ofrecen la posibilidad de implicar a la gente en la toma de decisiones, y de hacer más fácil, por tanto, la implantación de las mismas.

e) Realización de tareas complejas o interdependientes

El tipo de trabajo que normalmente se tiene que realizar en las empresas es cada vez más complejo y requiere el máximo de capacidades. No es suficiente un individuo solo trabajando aisladamente para hacer frente a las exigencias cada vez mayores del entorno.

f) Desarrollo de funciones de coordinación

Se puede fomentar una acción coordinada con representantes de distintos departamentos, equipos de trabajo, etc.

2.1.2 Grupo vs. Equipo

Un **grupo** se define en la RAE como una “Pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto, material o mentalmente considerado.” Si nos referimos a un grupo en el ámbito laboral, entonces podemos hablar de una pluralidad de individuos que se relacionan entre sí, con un escaso grado de interdependencia, que dirigen su esfuerzo a la consecución de un objetivo individual no compartido, para cuya consecución desarrollan actividades semejantes.

Sin embargo, cuando nos referimos a un **equipo**, tenemos que hablar de algo que va más allá. ***Un equipo es un conjunto de personas con distintos conocimientos, habilidades y/o aptitudes que interactúan, se influyen mutuamente y se perciben unas a otras como una unidad.*** Los miembros del están dirigidos por un objetivo común, comprometidos en la consecución del mismo y donde las responsabilidades son compartidas.

Para que un grupo de personas llegue a ser considerado como un equipo, debe reunir una serie de características que son imprescindibles:

- **Objetivos compartidos:** El objetivo debe ser conocido y aceptado por todos los miembros del equipo. La meta es muy específica y está más claramente definida que en un grupo.
- **Asunción de roles y responsabilidades:** Cada miembro debe hacerse responsable de una parcela del trabajo, aunque la responsabilidad final sea compartida. Las tareas se distribuyen según habilidades y capacidad, no de forma igualitaria como en un grupo.
- **Comunicación y Motivación.** El compromiso de todo el equipo se deriva de los hábitos de comunicación, haciendo públicos el grado de consecución del objetivo, los aciertos, y los aspectos de mejora.
- **Complementariedad y confianza:** Los conocimientos, competencias y roles individuales de los miembros del equipo son complementarios y cada persona tiene confianza en el trabajo del compañero. De esta forma se crea un ambiente libre para la aportación de ideas.
- **Planificación y coordinación:** La dirección de los integrantes por parte del líder debe ejercerse buscando multiplicar el efecto de las acciones individuales.
- **Compromiso y Mejora Continua.** Debe existir un objetivo explícito de ir a más, de mejorar a lo largo del tiempo, incrementando la calidad o la eficiencia del trabajo realizado por el equipo. La autoevaluación del equipo debe ser un apoyo para la búsqueda de la excelencia en vez de un reflejo de la exigencia.

El reto a conseguir con los equipos dentro de Aena, como organización, es que funcionen de forma congruente con los objetivos de la misma. Si esto es así, aumentarán la efectividad de la organización y la satisfacción de los individuos.

En un equipo se produce un alto nivel de interacción entre sus miembros, sus conductas están influidas por normas comunes. Cuando los integrantes de un equipo suscriben los mismos valores, creencias y objetivos, a la vez que hay un alto nivel de acuerdo en cuanto a cómo lograr éstos, se dice que existe un **alto nivel de cohesión**.

En un equipo cohesionado, ideas similares se comparten y son aceptadas, se observa la necesidad de cooperar para acometer la tarea, es común el interés por satisfacer las necesidades individuales, se percibe como un beneficio el hecho de pertenecer al equipo y se muestra resistencia a abandonarlo.

Existen ciertos factores que producen y mantienen la **cohesión de un equipo**:

- **Pasar tiempo juntos:** Los individuos que pasan más tiempo juntos tienen mayor oportunidad de explorar intereses comunes y experimentar la atracción personal.
- **La proximidad física** es un factor que puede determinar la frecuencia de los contactos. Es más probable que exista una relación más cercana en la medida que los miembros de un equipo estén próximos físicamente.
- **Tamaño limitado:** Al incrementarse el tamaño de un grupo disminuyen las oportunidades de interacción.
- **Reconocimiento al equipo:** En los equipos que son percibidos por el resto del colectivo de la organización de forma positiva (por obtener logros importantes o por que exista un clima de relación y trabajo gratificante) se fomenta la cooperación y se produce una disminución de la competencia entre los miembros.
- **Interacción:** A mayor interacción mayor cohesión.
- **Actitudes y metas similares:** Las personas con actitudes y objetivos similares perciben el estar juntos como una fuente de satisfacción.

Si hablamos sobre el tamaño del equipo, podemos decir que los equipos pequeños dan la oportunidad de interactuar más frecuentemente, facilitando que la información fluya libremente a la vez que facilitan el llegar a acuerdos. El equipo grande dispone de más recursos y requiere que la comunicación esté más formalizada, con procesos establecidos. En un equipo grande la posible influencia de un individuo es más limitada.

Aunque el tamaño ideal de un equipo depende del tipo de tarea, en general puede hablarse de 5 a 9 personas como el número idóneo para que un equipo de trabajo funcione eficazmente.

Ahora que ya hemos estudiado las características de un equipo estándar, demos un paso más y veamos qué es necesario para que ese equipo sea considerado como un **Equipo de “Alto Rendimiento”**.

Un equipo eficaz (de alto rendimiento) consiste en individuos que se relacionan directamente y hacen cosas juntos, lo que sugiere una limitación en cuanto al tamaño, pues raramente en la práctica se puede funcionar de este modo con más de nueve personas. Sin embargo, no sólo existe un condicionante en cuanto al tamaño para que podamos afirmar que estamos ante un grupo de calidad: son necesarias determinadas características en su funcionamiento.

Un equipo eficaz combina hábilmente los talentos individuales con un espíritu positivo de equipo para lograr resultados. Un equipo eficaz, por tanto, es más que una colección de individuos. Es, en parte, una entidad emocional que une, tanto los sentimientos, como los pensamientos de sus miembros.

Un equipo de trabajo eficaz puede ser definido como un grupo de personas con un alto nivel de energía, que están comprometidas en el logro de unos objetivos comunes, que trabajan bien juntas y se divierten haciéndolo, produciendo resultados de alta calidad.

Para llegar a este nivel es necesario reunir unas determinadas características:

- Existe un **objetivo común (Propósito)**. Todos los miembros del equipo tienen claro el trabajo que hay que hacer y su aportación.
- Existe **confianza en el poder del equipo**. El equipo confía en su capacidad para poder hacer lo que tiene que hacer y todos se sienten responsables. Los miembros se sienten seguros, ponen en marcha iniciativas y toman decisiones. La **comunicación es abierta** (relación y comunicación). Las habilidades de interacción social (habilidad para relacionarse unos con

otros, escucha activa) están desarrolladas. La **atmósfera de apoyo** existente favorece que los miembros compartan información que es entendida como un bien común. La relación de trabajo es relajada, dándose un alto grado de seguridad y confianza. La aparición de sugerencias, comentarios, ideas o críticas se produce fácilmente.

- Funcionan de forma flexible (**flexibilidad**). La habilidad de los miembros para influir unos en otros revierte positivamente en el funcionamiento del equipo. El equipo tiene capacidad de adaptación a los cambios.
- El rendimiento es elevado (**óptimo rendimiento**). Se consiguen los objetivos marcados. Se poseen métodos de trabajo adecuados.
- Sus integrantes se sienten reconocidos dentro del equipo (**reconocimiento**). Se reconocen tanto los éxitos individuales como los del equipo. Dado que los individuos desean el logro de algo y se sienten valorados personalmente, canalizan su motivación al logro de las metas grupales. Una atmósfera de apoyo rige todas las interacciones, la resolución de problemas y la toma de decisiones.
- Los miembros se sienten orgullosos de pertenecer al equipo (**moral**). Los valores individuales y las necesidades encuentran expresión en los valores y metas del equipo. Los miembros se sienten satisfechos con el modo en que el equipo funciona. Se perciben los valores grupales como algo importante.

Para conseguir que el equipo desarrolle estas características será necesario compartir la responsabilidad de liderar y gestionar el proceso de desarrollo, ya que no es algo que se vaya a producir espontáneamente y dependerá de cada uno de los miembros.

Un equipo tiene que encontrar al final del proceso de desarrollo respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Para qué estamos aquí?
- ¿Cómo estamos organizados?
- ¿Qué aportamos cada uno de nosotros?
- ¿Quién es el responsable y cuáles son sus funciones?
- ¿Quién está interesado en que tengamos resultados?
- ¿Cómo hacemos frente a los problemas de trabajo que vayan surgiendo?
- ¿Cómo encajamos con otros equipos?
- ¿Qué beneficios obtenemos los miembros del grupo?

El ir encontrando respuestas a estas preguntas es algo que se va consiguiendo conforme se va trabajando en distintos aspectos o bloques críticos del funcionamiento de un equipo de alto rendimiento.

2.1.3 Beneficios del Trabajo en Equipo

Un equipo desarrollado, con alta capacidad, proporciona una fuente continua de seguridad a la hora de afrontar los distintos retos o cometidos de trabajo, por muy difíciles que éstos sean. Además, las investigaciones llevadas a cabo a lo largo de los años respaldan con fuerza la conclusión de que los equipos solucionan más y mejor los problemas que los individuos, aunque normalmente necesitan más tiempo.

Las explicaciones de este fenómeno son las siguientes:

- Por la suma de las contribuciones individuales.
- Por el rechazo de sugerencias incorrectas y el control de los errores.
- Por la mayor cantidad de información disponible en el grupo.
- Por un mayor interés por la tarea provocado por la pertenencia a un grupo.

Los equipos son más eficaces que los individuos en tareas que requieren una información variada y que pueden llevarse a cabo sumando las aportaciones individuales. Los equipos rinden más que los individuos en situaciones de solución de problemas.

Por tanto, podemos establecer como la primera ventaja de trabajar en equipo, la generación de **sinergias**. La sinergia es el efecto multiplicador que se crea más allá de las aportaciones individuales. Fuerza que surge de la unión de las acciones realizadas simultáneamente por diferentes entidades.

Más personas: más ideas y mejores ideas: *“Ninguno de nosotros es tan bueno como todos nosotros”*. Trabajar en equipo es más que la suma de las aportaciones individuales.

Por otro lado, podemos ver los beneficios concretos que pueden surgir para distintos:

Beneficios para el individuo, para uno mismo:

Las personas se unen a equipos para satisfacer ciertos tipos de necesidades. Algunas tienen que ver con resultados que serían muy difíciles de conseguir individualmente y otras están más relacionadas con la socialización e interacción con otras personas. Además, podemos citar los siguientes beneficios:

- Fuente de autoestima.
- Compartir ideas y pensamientos.
- Obtención de apoyo.
- Sentirse útil.
- Reducción de incertidumbre (discutir con otros los problemas que se presentan, buscar consenso y una perspectiva común ayuda al individuo a orientarse).
- Reducción de inseguridad.
- Obtención de atención.
- Obtención de afecto.

Como conclusión diremos que un individuo se “unirá” a un equipo si las actividades de éste le atraen o le resultan gratificadoras, o si valora positivamente los objetivos de ese equipo.

Beneficios para AENA:

El equipo es potencialmente la herramienta más flexible y eficaz para hacer funcionar una organización, dado que su contribución a la estrategia de una compañía abarca importantes aspectos, tales como:

- *Gestión de la complejidad*, ya que la variedad de recursos disponibles en un equipo le capacita para gestionar de forma creativa situaciones complejas.
- *Rapidez de respuesta*, puesto que los equipos bien desarrollados son capaces de responder rápida y enérgicamente.

- *Alta motivación*, debido a que los grupos satisfacen necesidades individuales importantes y el proceso de equipo estimula la motivación de logro.
- *Alta calidad de las decisiones*, dado que los equipos maduros son capaces de tomar decisiones de mayor calidad que un individuo solo. Por ello, utilizar una aproximación de gestión basada en el desarrollo de los equipos mejora la calidad media de las decisiones que se toman en una organización.
- *Mayor implicación y compromiso de las personas*. Una organización obtiene el beneficio de un mayor compromiso de las personas, dada la mayor participación en el proceso de toma de decisiones inherente al funcionamiento en equipo.

Beneficios para el Responsable del Equipo:

El reto, hoy, para cualquier mando, se ha visto incrementado notablemente. Se espera que consiga mejores resultados, cuando las condiciones sociales, tecnológicas, etc. lo hacen de por sí algo mucho más difícil. El desarrollo del equipo es el elemento clave en el que puede apoyarse para hacer frente a estas exigencias. Los beneficios de un equipo para su responsable son:

- Le permite ganar tranquilidad y delegar al máximo, pudiendo disponer de más tiempo y energía para invertirlo en planteamientos estratégicos y al establecimiento de líneas futuras de actuación.
- Garantiza la obtención de buenos resultados.
- Obtiene elevados índices de satisfacción en los colaboradores.
- Se incrementa el prestigio de su equipo y su gestión dentro de la organización.
- Es fuente de satisfacción y motivación para el propio responsable.

Ahora que ya hemos hablado sobre los beneficios que podríamos encontrar al trabajar en equipo, es conveniente que comentemos el otro lado de la moneda, y veamos algunas de las posibles **barreras que podríamos encontrar a la hora de trabajar en equipo**:

Barreras materiales:

- **Diferentes áreas**: difícil coordinación entre los distintos miembros del equipo por pertenecer a áreas distintas.
- **Tamaño de la organización**: el tamaño ocasiona problemas porque dificulta la cohesión de los miembros, cuanto mayor es el número de integrantes, más complicado es alinear a todos.
- **Dispersión geográfica**: es más fácil trabajar en equipo cuando hay una cercanía geográfica porque permite interactuar con mayor frecuencia y calidad.
- **Falta de cultura de trabajo en equipo**: es necesario trabajar en este aspecto antes de pretender funcionar como un equipo, hace falta tener objetivos y valores compartidos.
- **Falta de tiempo**: trabajar en equipo es complejo y no hay tiempo para explicar y/o formar.
- **Insuficiencia de canales y medios de comunicación**: la comunicación entre los distintos miembros es esencial para mantenerse unidos, si esto falla, es complicado trabajar.

Barreras personales:

- **Falta de planificación:** todo equipo necesita tener establecidos objetivos, tiempos y expectativas para poder trabajar en conjunto y remar todos hacia el mismo puerto.
- **Pensar que “yo eso lo hago mejor solo”:** es necesario confiar en los demás y ganarse la confianza de ellos para evitar pensar que sólo estarías mejor. Recordemos las sinergias, *“ninguno de nosotros es tan bueno como todos nosotros”*.
- **Difusión de la responsabilidad:** todos deben ser responsables por igual de los resultados y aceptar su rol, de otro modo, el equipo quedaría cojo.
- **Falta de comunicación:** es esencial que el equipo se conozca y que tengan total libertad para expresarse y comunicar sus ideas. Sin comunicación no hay confianza.
- **Competitividad:** es un error ver a la otra persona como un rival, en un equipo todos trabajamos para conseguir el mismo objetivo, si luchamos entre nosotros, ¿cómo vamos a avanzar?
- **Inercia, “siempre lo hemos hecho así...”:** es muy común en los seres humanos la tendencia a quedarse en la zona de confort, es importante que a la hora de formar un equipo, todos los miembros motiven el cambio y el desarrollo.
- **Ideas preconcebidas sobre el equipo (prejuicios).** Está en nuestras manos el ir con una mente abierta,

2.1.4 Fases del Desarrollo de un Equipo

En todo grupo se pueden observar unas Fases de Desarrollo. Un equipo antes de llegar a ser verdaderamente eficaz, evoluciona pasando por unas etapas que es importante conocer y diagnosticar. Estas etapas de desarrollo por las que pasa un equipo son:

- I. Orientación
- II. Conflicto
- III. Establecimiento de Normas
- IV. Producción

Difícilmente se presentan en forma pura, es decir, no se perciben de manera aislada de tal forma que al superar la etapa desaparezcan todas las manifestaciones que la definen. Un equipo puede estar en la segunda etapa y mantener algunas características de la primera al tiempo que va presentando características de la tercera.

Etapas de desarrollo:

I. Etapa de Orientación: la productividad en esta etapa es baja debido a que sus componentes no tienen clara la meta a conseguir, ni las tareas a realizar. Además tienen poco conocimiento y experiencia acerca de cómo funcionar en equipo. Es una etapa, por tanto, de desorientación en la que no existe idea de equipo y los miembros no tienen claro lo que se espera de ellos.

Esta etapa se caracteriza por:

- **Personalismos.** Al no existir un objetivo común y compartido por todos, se funciona por intereses propios.

- **Expectación.** Los miembros pueden sentir tensión, incomodidad y cierta ansiedad al desconocer qué se espera de ellos y el papel que deben cumplir, así como cierta motivación positiva hacia el nuevo equipo.
- **Dependencia.** El desconocimiento de la metodología de trabajo genera inseguridad y tendencia a depender de la figura del responsable o gestor de equipo para buscar orientación.
- **Formalidad.** Las relaciones entre los miembros no son fluidas. Al no existir un conocimiento mutuo se adoptan comportamientos muy formales.

II. Etapa de Conflicto: Como consecuencia y predominancia de los objetivos e intereses personales, aparecen ciertos conflictos, explícitos o implícitos. Esta etapa es fundamental, pues una vez superada, aparece un reajuste general y el equipo comienza a centrarse en los objetivos de grupo. La resolución de los conflictos es lo que determina la aparición de confianza entre los miembros.

Esta etapa se caracteriza por la aparición de:

- **Posturas individuales** y defensa de intereses encontrados.
- **Competición** y rivalidad entre miembros del equipo.
- **Alianzas**, búsquedas de apoyo y polarización del equipo.
- **Insatisfacción.**

III. Etapa de Establecimiento de Normas: en esta etapa se establecen expresa o tácitamente ciertas normas de funcionamiento, con el fin de centrar al equipo en la tarea e integrar los intereses de sus componentes.

Esta etapa se caracteriza por:

- **Organización** y distribución del trabajo.
- Asunción de la **responsabilidad común**.
- Refuerzo de las relaciones: aparece el **NOSOTROS** y un lenguaje común.
- **Desaparición de tensiones.** Los conflictos en relación a la tarea se resuelven para asegurar la armonía entre los miembros.
- **Disminuye la insatisfacción.**

IV. Etapa de Producción: En esta etapa el equipo alcanza una alta productividad.

Esta etapa se caracteriza por:

- Relaciones interpersonales fluidas y espontáneas.
- Focalización en la tarea.
- Satisfacción grupal.
- **ALTO RENDIMIENTO.**

2.1.5 Roles del Equipo

El rol es el conjunto de patrones de conducta esperados que se atribuyen a una persona por el hecho de ocupar una determinada posición dentro de una organización.

Dentro de un equipo dado, cada uno tenemos una posición específica y cada uno desempeña un papel determinado. Esto es, damos una imagen precisa de nosotros mismos, que corresponde a una concepción personal de nuestras relaciones con los demás. Desempeñar un rol significa ofrecer a los demás, en lo sucesivo, un comportamiento en función de lo que nosotros podemos aportar, los miembros esperan y el equipo necesita.

En un equipo, cada integrante juega un rol particular y estos roles tienen influencia en cómo el equipo funciona. Estos roles encierran valores, actitudes y criterios de actuación que dan lugar a comportamientos positivos y negativos para el funcionamiento de los equipos.

Las características que definen a cada rol poseen un doble origen. Algunas, de carácter estable, provienen de aspectos muy ligados a la propia personalidad y otras, más circunstanciales, son fruto de su adaptación al entorno en el que este se relaciona.

Si nos centramos en los comportamientos de equipo que impactan en la consecución de los objetivos comunes, podemos estructurarlos en grupos relacionados a los que llamaremos roles de relación en el equipo. Estos comportamientos configuran **nueve roles de relación dentro del equipo**:

1. El Impulsor:



- + Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.
- Algo provocador.

2. El Cohesionador:



- + Cooperador, apacible y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos.
- Indeciso en situaciones cruciales.

3. El Coordinador:



- + Maduro, seguro de sí mismo. Tiene claras las metas a alcanzar. Promueve la toma de decisiones. Delega bien.
- Algo manipulador.

4. El Investigador De Recursos:



- + Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos.
- Demasiado optimista. Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido.

5. El Finalizador:



- + Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores y las omisiones. Realiza las tareas en el plazo establecido.
- Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar.

6. El Monitor-evaluador:



- + Serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud.
- Poca iniciativa.

7. El Cerebro:



- + Creativo, imaginativo, le gustan poco las normas. Resuelve problemas difíciles.
- Ignora los incidentes e imprevistos.

8. El Implementador:



- + Disciplinado, leal, conservador y eficiente. Transforma las ideas en acciones.
- Inflexible en cierta medida. Resistencia al cambio.

9. El Especialista:



- + Sólo le interesa una cosa a un tiempo. Aporta cualidades y conocimientos específicos.
- Contribuye sólo cuando se trata de un tema que conoce bien. Se explaya en tecnicismos.

Los roles no intentan predecir el comportamiento humano, tan solo intentan explicarlo dentro de una situación definida como es el equipo.

Es muy difícil encontrar un rol en estado puro, pues convive con otros roles que también influyen en nuestro comportamiento con y sin nuestro "permiso".

Dado que podemos afirmar que aproximadamente la mitad de los elementos que constituyen un rol son circunstanciales, estamos abriendo la posibilidad a un planteamiento evolutivo de los roles, donde éstos irían variando gradualmente hacia aquellos que ofrecieran mayor coherencia con nuestra personal forma de ser.

2.2 Automotivación

Cuenta la leyenda...

...que en la Edad Media un caballero francés que hacía el Camino de Santiago se detuvo a descansar en Miranda de Ebro. Mientras reponía fuerzas contempló a tres canteros que realizaban exactamente el mismo trabajo pero con una actitud muy diferente. Intrigado, le preguntó al primero, que parecía muy enfadado:

Perdone, ¿qué es lo que está usted haciendo?

El hombre, maldiciendo y rezongando, contestó de mala manera:

- ¿No lo ve? Estoy picando piedra.

Entonces el francés se acercó al segundo, que trabajaba muy concentrado en su labor, y le repitió la misma pregunta. El cantero se volvió hacia él y con mucha parsimonia le empezó a relatar:

-Está clarísimo. Pulo las piedras con el cincel y el buril para que puedan ser trabajadas más fácilmente.

Por último, el caballero se dirigió hacia el tercer hombre, que silbaba y cantaba mientras picaba las piedras. Al oír la pregunta el cantero miró al forastero con una amplia sonrisa y le respondió entusiasmado:

-¡La catedral de Burgos!

¿Exagerado? Quizás, pero ésa es la clave de la automotivación.

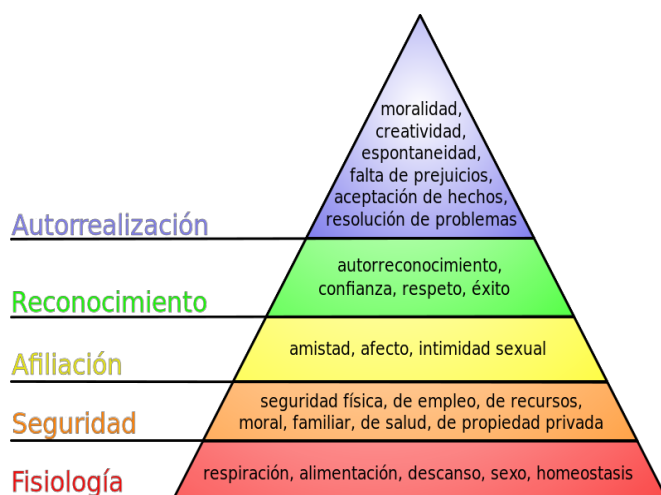
La clave de la automotivación es la diferencia entre el **qué** se hace, el **cómo** se hace y el **para qué** se hace.

“Integrar nuestro proyecto en un objetivo más grande hace que nuestra actividad tenga sentido. Es necesario replantearse en un contexto más comprometido y social, más ecológico, como un fin que no sólo no dañe a terceros sino que los beneficie. Cuando se tiene un *para qué* claro, los *qués* y los *cómos* sobran.” Francisco Yuste, coach de la Escuela de Inteligencia Emocional.

2.2.1 Teoría de la Motivación

Científicamente, existen varias **teorías sobre la motivación**, siendo la Teoría de la satisfacción de las necesidades o Pirámide de Maslow una de las más importantes. Es reconocida como la teoría base en la cual se fundamenta la motivación laboral.

Maslow hace referencia al ser humano como un ser con deseos y comportamientos dirigidos a la consecución de unos objetivos. Establece así una jerarquía de necesidades piramidal en cuya parte superior están las necesidades del ego y la autorrealización y en cuya base están las necesidades básicas relacionadas con la supervivencia.



La jerarquía de necesidades se rige por unas **reglas básicas** que Maslow establece:

- Si la necesidad de determinado nivel jerárquico es satisfecha, la conducta se dirige a satisfacer las necesidades del nivel inmediato superior.
- Si una necesidad de un nivel específico no es satisfecha va a predominar generando además una tensión.
- Existe más de una motivación, los diferentes niveles actúan continuamente aunque predominan los superiores. Cada necesidad se vincula con la satisfacción/insatisfacción de otras necesidades. Cualquier conducta motivada puede ser la vía de expresión de varias necesidades de conjunto.

La motivación es el motor que nos mueve a cumplir unos requisitos para satisfacer unas necesidades.

Como las necesidades cambian de unas personas a otras, el motor que nos empuja a movernos en un sentido o en otro también es diferente. No obstante, existen tres premisas aplicables en todo caso:

1) Análisis serio.

Es imprescindible llevar a cabo un estudio profundo en dos sentidos. Por un lado, determinar objetivos reales y valorar si nuestras capacidades son las que necesitamos para alcanzar esa meta. Por otro, determinar bien las razones de nuestra desmotivación.

2) Meta clara y realista.

No puede ser ni muy fácil ni muy difícil. Si es demasiado asequible, no se produce una satisfacción real. Si peca de ambiciosa, resultará casi imposible de lograr y provocará frustración. Plantearse como meta dirigir la compañía en la que acabamos de entrar, en dos años, es una utopía.

3) Trabajo por objetivos.

Conviene dividir la meta última en pequeños objetivos o etapas sucesivas en el tiempo. Para Oscar Coduras, director de Formación e Investigación Permanente de la Escuela de Administración de Empresas, éste es el elemento motivador por excelencia. "No sólo en términos cuantitativos. Deben ser objetivos que además de proporcionarnos los aspectos materiales deseados y buscados, nos permitan crecer personal y profesionalmente".

2.2.2 Motivadores

Si la automotivación puede definirse como un proceso, una reacción ante una necesidad o un deseo que queremos satisfacer, los motivadores son precisamente esos instrumentos que impulsan nuestras acciones, las recompensas que esperamos conseguir cuando alcancemos el deseo propuesto. Identificar los que nos hacen avanzar a cada uno es una tarea individual, pero conviene analizar las ventajas y desventajas de cada uno de los motivos que empujan nuestros movimientos en el terreno laboral:

- **Logro.** El deseo del logro nos impulsa a buscar el éxito por encima de todas las cosas, a luchar incansablemente por alcanzarlo y a asumir responsabilidades. Es el motivador por excelencia de los empresarios: “El motor del logro actúa en ellos como un carburante muy poderoso que les empuja a avanzar”, confirma el experto García-Francos.

Es posible que si se tiene como único motivador el logro o el éxito, el fracaso sea contemplado como una barrera muchas veces infranqueable. Sin embargo, los errores o situaciones complicadas no deben tomarse como algo negativo, sino como una oportunidad para aprender y crecer. Un aliciente para motivarnos a hacer las cosas mejor en el futuro.

- **Autorrealización.** El deseo de desarrollar todo nuestro potencial, todas nuestras capacidades innatas dentro de una comunidad, “nos hace ver las experiencias como oportunidades para aprender y realizar aportaciones”, señala Covey.

Al mantener el afán de superación dentro de los límites personales no estamos sujetos a ningún tipo de limitación económica, social o circunstancial que puedan dar al traste con la automotivación de la persona más dinámica.

- **La participación y la afiliación.** Participar en la toma de decisiones de la empresa es un motivador importante porque nos hace sentirnos parte activa de la organización. Como seres sociales que somos, necesitamos sentir que pertenecemos a un grupo en el que somos aceptados y valorados.

Por si mismos, la participación y el deseo de pertenencia no son suficientes, deben combinarse con algún otro motivador, porque están estrechamente ligados a la opinión cambiante de los demás. Nos obligan a buscar constantemente la interacción con el resto de los integrantes del grupo. No olvidemos, además, que existe un gran número de jefes que ven como una amenaza grave cualquier aportación nueva de un subordinado.

- **El dinero.** Es uno de los motivadores más reconocidos, pues supone la recompensa inmediata a nuestro trabajo y permite, además, satisfacer nuestras necesidades más básicas.

Sin embargo, hay que tener cuidado, pues limitar nuestra motivación a una razón exclusivamente material puede acabar siendo frustrante e insuficiente. La motivación no se trata sólo de un factor económico, sino que la realidad es mucho más profunda, lo que se persigue es realizar un trabajo que produzca satisfacción por el interés que puede despertar en uno mismo.

- **El poder.** Está relacionado con el estatus, el prestigio y la posición que queremos alcanzar dentro de la compañía. Viene a satisfacer nuestras necesidades de logro y reconocimiento.

Al basar nuestra seguridad personal en la reputación y en la posición alcanzadas estamos supeditados constantemente a los vaivenes de la opinión de nuestros compañeros, superiores o subordinados o incluso a un cambio en la dirección.

Ahora bien, de la misma forma que existen factores que propician nuestra motivación y satisfacción laboral, también es cierto que nos podemos encontrar con algunas situaciones y factores que pueden generar el efecto contrario en nosotros. A continuación pasaremos a ver brevemente qué es la **desmotivación**, por qué se provoca y cómo podemos combatirla. Es importante que conozcamos y entendamos cuáles son estas circunstancias, pues nos permitirá reconocerlas y enfrentarlas.

Cuando la desmotivación aparece en un individuo y no es tratada, provoca emociones negativas, como el enfado y la insatisfacción profesional. A la larga esas emociones derivan en problemas sociales e incluso de salud, es frecuente que el individuo presente cuadros de insomnio y ansiedad e incluso que derive en una depresión. Laboralmente, todo esto se traduce en un descenso del rendimiento por aburrimiento y falta de entusiasmo, que puede llegar incluso al sabotaje a la empresa.

Es necesario identificar las **causas de la desmotivación** y actuar sobre ellas, pues como hemos visto, la desmotivación no afecta únicamente al ámbito laboral, sino que puede expandirse hasta llegar a afectar a la vida personal del individuo.

Normalmente la desmotivación se produce cuando hay una descompensación entre el esfuerzo y la meta. El elemento desmotivador más fuerte es ver siempre el mismo horizonte. Podemos apuntar tres causas principales:

1. **Un trabajo sin sentido.** Es imprescindible que sintamos que nuestro trabajo sirve para algo, bien porque nos permite pagar una hipoteca, realizarnos como personas o contribuir a la mejora social.
2. **Sentirse incompetente.** Cuando somos capaces de hacer las cosas bien nos sentimos motivados a hacerlas mejor. Y al revés: cuando algo se da mal, la frustración resultante nos empuja a la negación y a la apatía.
3. **Carecer de autonomía.** Es fácil estar desmotivado cuando nuestra autonomía se ve continuamente recortada. Es imprescindible poder decidir cuáles son los pasos a seguir en el desempeño de nuestra labor.

Es importante saber reaccionar a tiempo, pues cualquiera de estas razones puede empujarnos al “*círculo de la desmotivación*”: “la falta de reconocimiento nos lleva a sentirnos mal con la labor realizada y a una pérdida de confianza. Como pierdo confianza, dejo de cumplir compromisos, empiezo a ser menos puntual, menos puntilloso y paso a la tercera etapa en la que aumenta mi capacidad de cometer errores. Cuantos más fallos cometo, mi capacidad de compromiso disminuye y entramos en la quinta etapa en la que peligra mi puesto en la empresa”.

Vamos a enumerar algunas de las causas de la desmotivación, de forma que puedan utilizarse como herramienta de prevención. Si sabemos cuáles son, será más fácil detectarlas y actuar sobre ellas:

Causas externas

- **Ausencia de promoción y agravios comparativos.**
- **Falta de reconocimiento.** Es necesario adoptar el hábito de reconocer los logros y dar feedback positivo al equipo, de esta forma conseguiremos motivarlos a seguir por el buen camino y a mejorar.
- **Falta de contacto personal.**
- **Cuando reiteradamente son rechazadas nuestras ideas.** Es posible que detrás de este problema se encuentre un mal hábito nuestro: el de explicar algo y dar por hecho que se entiende sin verificar si efectivamente es de esta manera.
- **El trabajo rutinario, tedioso.** Está en tus manos buscar una motivación extra y encontrar la actitud adecuada para superar esa rutina.

Causas internas

- **Culpa:** Querer dar una imagen que no acabamos de conseguir. Por ejemplo, un profesional al que han promocionado para dirigir un equipo de personas y carece totalmente de la mano izquierda requerida.
- **Resentimiento.** El rencor, la rabia ante las críticas o ante la falta de halagos o valoraciones.
- **Miedo** a asumir responsabilidades que no se verbaliza por temor a que no se nos considere válidos.
- **Queja.** Nos hace repetir expresiones como “qué asco”, “debería de haber...”, “las cosas deberían ser de otra manera”. Esto acaba creando una indefensión sistemática ante la crisis.
- El aburrimiento, la monotonía, la rutina, etcétera.

Hay emociones dentro de nosotros mismos que cuando aparecen derivan directamente en la desmotivación. Son emociones que podemos y debemos controlar y evitar. El “desmotivado” no es alguien que haya perdido razones para hacer las cosas, sino que ha podido sentirse bien culpable, o estar resentido, o tiene miedo, o siente una profunda sensación de obligación o se está quejando persistentemente de lo que hace. Y eso le hace sentir que se aleja de las sensaciones que antes tenía. En otras palabras, **para recuperar la motivación no hace falta forzarse a nada, sino reparar en aquello que nos ha podido suceder para habernos alejado de un alto nivel de motivación y volver a recuperarlo.**

Si profundizamos un poco más en el tema de la desmotivación, podríamos decir que, en líneas generales, todos los procesos de desmotivación pasan por las siguientes etapas:

- **Etapas 1ª: Incredulidad:** una etapa muy habitual pero que tiene remedio. Se produce cuando existe una discordancia entre lo que consideramos que es nuestra labor y lo que estamos desarrollando realmente. A menudo se origina por interferencias de superiores que socavan nuestra autoridad. Un ejemplo: nuestro jefe nos ha encomendado que nos reunamos con el principal cliente de la compañía para mejorar el servicio que le podemos dar. Tras varias entrevistas, nos encontramos con que algunas de las propuestas que hemos analizado con nuestro superior en privado le han sido comunicadas al proveedor sin contar con nuestro consentimiento. Y surge la duda de si hemos entendido bien el encargo: pensábamos que íbamos a encargarnos nosotros de gestionar con el cliente los cambios y parece que simplemente vamos a colaborar con nuestro superior.
- **Etapas 2ª: Rabia:** de la confusión pasamos rápidamente a la indignación cuando nuestro jefe no sólo comunica nuestras propuestas al cliente sino que además introduce algunos cambios con los que no estamos de acuerdo, y sin consultarnos. Sentimos que el jefe se está metiendo en nuestro terreno y nos sentimos incapaces de corregir la situación. Nuestros sentimientos fluctúan entre la rabia y la sensación de incomprensión. También es habitual esta etapa cuando nuestros jefes rechazan reiteradamente nuestras ideas.
- **Etapas 3ª: Esperanza inconsciente:** en esta fase la estrategia habitual del empleado es ocultar información y pensar que se podrá triunfar a pesar de las incongruencias del superior. La calidad del trabajo y la productividad son buenas, pero empiezan a surgir problemas de comunicación.
- **Etapas 4ª: Depresión:** el conflicto con el superior ya es abierto, lo que amenaza también la relación con el cliente. Lo más habitual es adoptar una actitud pasiva, en la que desarrollará su labor sin una gran energía, con cierta desilusión, apatía y desgana. El orgullo y la satisfacción laboral están heridos de muerte.

Es un círculo virtuoso: uno se puede quedar en las primeras etapas y mantenerse en la desmotivación, pero para crecer hacia la superación personal hay que seguir quemando las fases:

es necesario expresar la rabia que siento ante una situación injusta, luego adopto la decisión de que me voy y a partir de ahí puedo plantarme y decir “no, yo lo voy a conseguir” y emplear todos los métodos para lograrlo.

- **Etapas 5ª: Falta de cooperación:** de nuestro vocabulario laboral han desaparecido valores tales como la iniciativa, el ímpetu, la autoridad, la autonomía. Entramos en una fase en la que buscamos redefinir el contenido de nuestro trabajo, negándonos a cooperar más allá de lo estrictamente imprescindible: frases como “eso no es de mi competencia”, “yo no me encargo de estas tareas” o “esa no es mi responsabilidad” empiezan a inundar nuestro lenguaje.
- **Etapas 6ª: Fase final:** El individuo opta por dos soluciones: abandonar la empresa o aceptar el trabajo como una obligación que dura ocho horas y ni un solo minuto más.

Como hemos venido diciendo, debemos encontrar dentro de nosotros esos factores que nos desmotivan y apartarlos de nuestra vida. Está en nuestras manos hacer que los motivadores ganen la partida.

2.2.3 Cómo Automotivarse

Nuestra vida está llena de oportunidades, saber aprovecharlas y obtener los frutos deseados constituye el centro de nuestras aspiraciones. La superación es el valor que motiva a la persona a perfeccionarse a sí misma, en lo humano, espiritual, profesional y económico, venciendo los obstáculos y dificultades que se presenten, desarrollando la capacidad de hacer mayores esfuerzos para lograr cada objetivo que se proponga.

Si la superación es un deseo innato de los seres humanos ¿por qué en ocasiones nos detenemos? El principal obstáculo es nuestra propia persona, con temores encubiertos de excusas, con la vana esperanza de una oportunidad “de oro” o el momento adecuado para cambiar de vida; en el peor de los casos, la pereza y el pesimismo propios del conformista.

La superación no llega con el tiempo, el simple deseo o con la automotivación, requiere acciones inmediatas, planeación, esfuerzo y trabajo continuo.

En muchas ocasiones la superación no aparece como un gran cambio lleno de beneficios materiales. Con cierta frecuencia encontramos a personas inconformes en su trabajo, deseando cambiar porque en el tiempo que llevan no ha mejorado su posición. Sin embargo, rechazan oportunidades con un bajo incremento económico o un mismo nivel profesional, sin darse cuenta que la experiencia, las relaciones y los nuevos conocimientos por adquirir, constituyen un perfeccionamiento personal que más adelante servirá para alcanzar otros objetivos.

La estabilidad y seguridad que otorga el permanecer mucho tiempo en un lugar (empleo, escuela, ciudad...) puede infundir temor a lo desconocido, como si no tuviéramos la capacidad de plantearnos nuevos retos con grandeza de ánimo y dispuestos a enfrentar y resolver las dificultades.

Aunque los recursos económicos y materiales sean necesarios, no debemos enfocar la superación a la acumulación de los mismos, como una manera fácil de medir un progreso.

Existen otros aspectos fundamentales y prioritarios que toda persona debe atender:

- Podemos comenzar por ver nuestros hábitos y costumbres: el cuidado de las cosas ajenas y personales; el orden en nuestras comidas, diversiones y descanso; la atención y cuidados que procuramos a nuestros familiares (hijos, padres, cónyuge, etc.); tratar con amabilidad a todas las personas; ocupar nuestro tiempo libre para tener convivencia, cultivar pasatiempos o realizar actividades sencillas...
- En el terreno profesional no basta lo que hemos aprendido, continuamente debemos buscar los medios para ser más profesionales y competentes, como aprender a sacarle el debido provecho

al uso del ordenador para aplicarlo a nuestro trabajo y tener un mejor rendimiento; idear nuevos sistemas para hacer nuestro trabajo con mayor agilidad y disminuir errores; estudiar una especialidad.

La superación personal se encuentra en la persona misma y no en los bienes materiales, como tampoco es exclusivo de una determinada edad; existen hoy en día jóvenes y personas mayores capaces de lograr grandes empresas, observando como sus sueños se hacen realidad y sin detenerse a considerar la falta de experiencia o el cansancio natural que traen los años. Renunciar a mejorar equivale a una vida triste, gris y con falta de aspiraciones, en una palabra: conformismo.

Las posibilidades de superación son innumerables y ante tantos aspectos podemos caer fácilmente en el desánimo. Además de tomar la firme decisión de iniciar hoy mismo, conviene elaborar un pequeño plan para hacerlo de manera ordenada y llevarlo a la práctica de forma consistente.

Algunas de las prácticas que podemos adoptar en nuestro día a día para alcanzar la superación personal y automotivarnos son:

- **Asume el control de tu vida. Pasa de ser víctima a convertirte en protagonista.** El primer paso es cambiar la forma de pensar y asumir que alcanzar una meta o no, depende de uno mismo, porque sólo nosotros podemos reaccionar de una manera u otra ante las diferentes situaciones. Es decir, dejar de considerarnos víctimas de las circunstancias y pasar a ser protagonistas de nuestra propia vida. Cuando uno adquiere conciencia de control sobre su vida, se siente con fuerzas suficientes para afrontar cualquier reto.

Una vez realizado este cambio de actitud, acostúmbrate a pensar en positivo: la certeza y la esperanza de que podemos conseguir lo que nos proponemos nos acerca al triunfo.

Ya lo decía Churchill: *“Un optimista ve una oportunidad en toda calamidad y un pesimista ve una calamidad en toda oportunidad”*.

¿Te has propuesto una meta? Pues adelante: inicia el proceso y mantente inasequible al desaliento. La paciencia y la perseverancia deben ser formar parte de tu vida.

- **Ten claro qué es lo que quieres lograr. Sé proactivo.** La gente que quiere conseguir algo, lo logra. El problema es que la mayoría de las veces no se sabe a ciencia cierta qué es lo que se desea alcanzar. Se estima que sólo un 15% de las personas hace ese ejercicio de acción. El resto sólo reacciona ante las circunstancias. Los obstáculos en tu camino no deben frenar el avance.

Así que, sea lo que sea lo que decidas hacer, hazlo ya. Refuerza tu autoestima con una lista de tus puntos fuertes, el recuerdo de éxitos anteriores, tu experiencia y tu preparación.

- **Define una estrategia y controla periódicamente tu avance.** Establece etapas para ir logrando esos pequeños objetivos que te llevan a la meta y disfruta con su consecución. Realiza este desglose con una periodicidad semanal y, preferiblemente también a lo largo de la jornada de trabajo. Escribe los plazos porque el mensaje escrito refuerza nuestro compromiso y, además, resulta muy motivador ir tachando los avances. Y cuando los alcances, analiza el porqué del triunfo. Así aumentarán las probabilidades de que en el futuro lleves a cabo acciones similares. Valora el esfuerzo de hacer algo por el simple hecho de hacerlo.
- **Visualízate con el objetivo conseguido para no abandonar en momentos de debilidad o frustración.** Los problemas hay que integrarlos en una visión de conjunto para que recuperen la dimensión real que tienen. Es decir, ten la vista puesta en el resultado final e imagínate cómo te sentirás cuando acabes esa tarea que ahora te resulta desalentadora.

El escalador conoce muy bien esta situación: antes de alcanzar la cima de una montaña hay numerosos tropiezos que forman parte de ese todo que es la montaña. La ventaja añadida de esta

pauta es que, al contemplarnos desde fuera, somos capaces de adoptar una postura más objetiva ante los problemas.

Una vez planteada la estrategia más positiva visualiza la situación con el mayor detalle posible, imagínate el conflicto y practica tu respuesta. De esta manera, cuando te encuentres el caso real te va a ser más fácil reaccionar de la forma correcta y que te afecte mucho menos.

- **Valora con objetividad las situaciones.** Por regla general, no todo en el trabajo es negativo. Revisa los aspectos que te pueden resultar desmotivantes y sitúalos en una balanza junto a aquéllos que consideres motivantes. Sopesa los pros y los contras con objetividad. Puede que hayas realizado una elección equivocada o tal vez tus aspectos motivadores no estén claramente definidos. Cada uno debe establecer sus propias recompensas y valorar el deseo que debe satisfacer y si es posible conseguirlo en la empresa. En cualquier caso, quizás tengas que destruir viejos hábitos, es necesario que analices qué factores negativos puedes eliminar de tu vida. Una vez estudiada la situación y, si las ventajas superan a las dificultades, tal vez llegues a la conclusión de que no estás tan mal como creías.

- **Analiza tus carencias y proponte firmemente superarlas.** Tenemos que analizar fríamente nuestras carencias. Es como el ejemplo del leñador y la sierra: aquel hombre que el primer día taló ocho árboles; el segundo, pese a poner el doble de entusiasmo, sólo alcanzó a cortar cuatro, y el tercero, aún después de dormir largas horas y levantarse descansado, se pasó toda la mañana aserrando un solo árbol. Al tratar de disculparse ante su jefe, éste le preguntó: “¿Desde cuándo no afilas la sierra?”

Para conseguir nuestra meta debemos invertir en nosotros mismos con el fin de desarrollar nuestro potencial. Ampliar conocimientos es casi un deber. A menudo es suficiente con inscribirnos en algún curso de informática, de perfeccionamiento o de idiomas. Otras veces pasa por cambiar algunas actitudes: ser más dinámicos, tener más iniciativa, aumentar nuestra flexibilidad.

- **Conócete y disfruta con lo que haces.** “Una persona inquieta siempre aspira a más, no le basta con satisfacer sus necesidades materiales, quiere sentirse bien cada día con lo que hace”, señala Coduras. Y es cierto. La labor que desempeñas te permite aprender algo nuevo cada día: cómo resolver satisfactoriamente un problema, cómo establecer una acertada estrategia de comunicación con ese cliente difícil. Cambia tu actitud y plantéate el trabajo como un auténtico placer.
- **Enriquece tú mismo tu día a día. Ten iniciativa.** A menudo la desmotivación llega cuando uno considera que el trabajo no se corresponde con sus aspiraciones o piensa que está efectuando una labor por debajo de sus posibilidades. Prueba a dar un giro a tu puesto con actividades compatibles con el desarrollo de tu profesión para hacer que cada día sea diferente.
- **Persigue el éxito, y aprende a aprovechar el fracaso.** Los fracasos son siempre una oportunidad de aprender. El problema en equivocarse no es el error en sí, sino la incapacidad de admitirlo, corregirlo y responder de forma creativa ante el mismo.

Para sacar una lección de una crisis o error es imprescindible preguntarse qué es lo que ha ocurrido, la respuesta a esta pregunta potencia la autoestima, fomenta la autoafirmación, amplía la conciencia y sirve para evitar que se repitan las equivocaciones.

- **Encaja tus objetivos profesionales con metas más “elevadas”.** Se trata de ajustar tus objetivos laborales a tus principios personales. Consiste en plantear una estrategia de crecimiento laboral compatible con metas más trascendentales en la que todos salgan beneficiados.
- **Fomenta la comunicación en tu entorno.** Las relaciones con otros individuos pueden convertirse en una inestimable ayuda psicológica. Esto es así por dos motivos principales, por un lado, porque te permite saber lo que piensan otros sobre tus capacidades para alcanzar el logro que te has propuesto y, en segundo lugar, porque la opinión de otros profesionales a los que admires te puede ayudar a relativizar considerablemente los problemas a través de sus propias experiencias.

Pero además conviene fomentar la comunicación con el resto del equipo con el fin de ampliar nuestro conocimiento sobre cómo piensan los demás y ponernos, de esta manera, en su lugar. Si intentamos

ver el mundo a través de los ojos de los demás, resulta mucho más fácil entender la naturaleza de determinados problemas y conflictos, y contribuir así a su solución.

- **Procura momentos de desconexión.** Son perfectas para romper la monotonía y para recuperarse mentalmente. Pequeños lapsos que te permitan desconectar completamente de lo que estás haciendo. No pueden plantearse como un cambio de actividad sino como una desconexión completa para que nos ayuden a recobrar energía.
- **Cuida el entorno en el que trabajas de tal manera que te resulte un espacio agradable.** Lo que percibimos a través de nuestros cinco sentidos también juega un importante papel en nuestro estado de ánimo. Por eso es muy importante cuidar el entorno en el que se trabaja, eligiendo una luz determinada, ajustando la temperatura de la zona a nuestras necesidades, procurando que tu despacho o tu mesa sean lo más cómodos y estimulantes posible. Tienes que hacer que tu lugar de trabajo sea un lugar donde te encuentres bien y cómodo.

3 Otras habilidades

Entendemos por “Habilidades Sociales” o “Competencias Sociales”, a un conjunto de conductas que poseen o adquieren las personas que interactúan con otras con el fin de:

- Poder expresar a los demás sus sentimientos, actitudes y derechos, de forma adecuada a cada situación.
- Elaborar un juicio crítico y compartir criterios y opiniones.
- Resolver los problemas propios, comprendiendo los de los demás y colaborando con ellos para evitar futuros conflictos.
- Establecer con el resto de las personas, dentro y fuera del propio equipo, relaciones satisfactorias que trasciendan el propio enfrentamiento coyuntural del conflicto planteado, y resulten gratificantes, en lo posible, las acciones emprendidas.

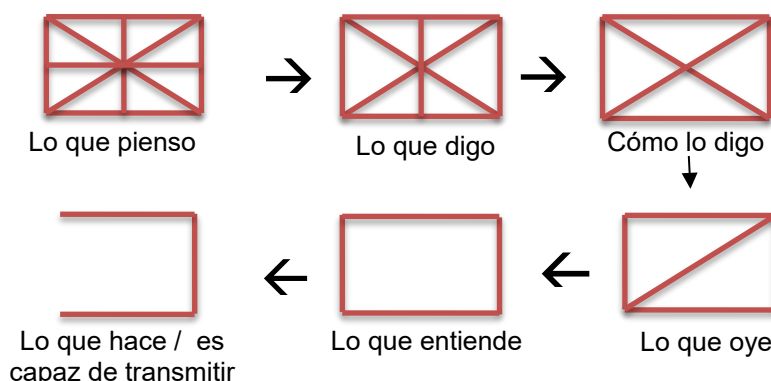
Para ello, a continuación desarrollamos algunas de las habilidades más importantes a tener cuenta para realizar una excelente labor de Atención a pasajeros y usuarios de aeropuertos:

3.1 Comunicación

Definimos comunicación como la creación de significados compartidos entre emisor y receptor. Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor destinado. En el **proceso comunicativo** la información es incluida por el emisor y canalizada por el receptor a través de un medio. Hablar es muy fácil, pero comunicar no es tan sencillo.

A menudo lo que queremos decir y lo que entiende el interlocutor son cosas distintas. Por ello, es importante tener en cuenta que el emisor no debe dar por finalizada la comunicación hasta no estar seguro, a través de la retroinformación, de que su mensaje ha sido captado y entendido por el receptor.

A continuación podemos ver gráficamente cuál es el recorrido que tiene ese mensaje en el proceso de la comunicación. Es normal que la información se vaya perdiendo o deteriorando a medida que se transmite, por ello es muy importante, especialmente en la labor de atención al público, que se intente comunicar con el mayor número de detalles y asegurándose de que la otra parte comprende lo que le decimos.



La comunicación no es sencilla y es normal encontrarse con **barreras**, como por ejemplo:

- Pérdida de información durante la transmisión del mensaje
- Oír lo que queremos oír.
- Pasar por alto las ideas contrarias.
- Falta de atención
- Tener ideas preconcebidas sobre el emisor.
- Influencia del grupo.
- El significado de las palabras no es el mismo para todos.
- Comunicación no verbal.
- Emociones.
- Ruido.
- Distancia.

Evitar, o al menos, reducir la aparición de estas barreras de la comunicación, está en nuestras manos. En la labor de atención al pasajero, usuario y cliente es conveniente practicar una comunicación eficaz, asertiva y empática. El empleado debe ser capaz no sólo de escuchar al cliente y entender su posición, sino de defender sus derechos, estar abierto a las opiniones ajenas y tener una buena aceptación de críticas y halagos, y sobre todo actuar con seguridad y confianza en sí mismo.

Por otro lado, es importante recordar que la comunicación no se limita a lo que decimos, sino que va mucho más allá, al cómo lo dices y cómo lo transmites. Es importante prestar atención y desarrollar todos los tipos de comunicación:

- **Verbal:** el contenido más la estructura del mismo dan lugar al discurso (palabras). Representa tan solo el 10% de la comunicación.
- **No verbal:** relacionada con las posturas, gestos, miradas, espacio interpersonal, en definitiva, todo lo relativo al lenguaje corporal. Representa el 55% de la comunicación, asumiendo el peso más importante de la misma.
- **Paraverbal:** relacionada con el volumen de voz, las pausas, los silencios, el ritmo y la entonación, es decir, la forma del discurso. Representa el 35% del total de la comunicación.

3.2 Escucha Activa

Es la capacidad de interiorizar lo que el emisor está diciendo y la forma en que se siente. Es activa por el esfuerzo que requiere, y porque el emisor se da cuenta de que está siendo escuchado.

Escuchar activamente NO es:

- Interrumpir.
- Síndrome del experto: "Ya te lo dije".
- Juzgar.
- Terminar la frase.
- Dar consejos prematuros.

La escucha activa demuestra que, además de atender, se entiende el mensaje recibido. Para ello:

- Deje de hablar, si está hablando no podrá escuchar. No interrumpa.
- Escuche ideas, no sólo datos.

- Establezca un clima agradable.
- Escuche al emisor en sus propios términos.
- Evite las distracciones.
- No se precipite en evaluar, criticar o argumentar.
- Evalúe el contenido, no la forma.
- No saltea las conclusiones.
- Tome notas.

3.3 Empatía

De esta habilidad hemos oído hablar mucho, se han dicho muchas frases como: “la empatía es ponerse en los zapatos del otro” (Gandhi), es “querer ver lo que el otro ve”, etc...pero, ¿qué es en realidad la empatía? y ¿cómo se consigue?

La empatía representa la capacidad para captar los sentimientos, necesidades y preocupaciones de otros, e incluyen las siguientes habilidades:

- *Comprensión de los demás.* Tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.
- *Ayudar a los demás a desarrollarse.* Percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes.
- *Orientación hacia el servicio.* Prever, anticiparse en el reconocimiento y satisfacción de las necesidades de los “clientes”, es decir de los que dependen de nosotros.
- *Aprovechar la diversidad.* Cultivar y aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.
- *Conciencia política.* Capacidad para identificar las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.

La empatía es entender las motivaciones del otro. Es decir, es entender por qué el otro dice lo que dice y hace lo que hace.

Por ejemplo: Cuando hablamos con nuestro jefe sobre un determinado problema nosotros lo podemos analizar desde el punto de vista de la calidad del servicio y nuestro jefe centrarse en el coste o plazo de ejecución. Evidentemente los dos tendremos que ponernos en la situación del otro porque será necesario analizar dicho problema desde ambos puntos de vista.

Para ello es imprescindible saber que las motivaciones que tiene cada uno son totalmente distintas a las del resto, y que por lo tanto, las motivaciones de la persona que tengo delante SON DISTINTAS A LAS MÍAS. Es más, puede que dos personas hagan exactamente lo mismo, pero lo más probable es que las razones sean completamente diferentes.

Hay que diferenciar entre “entender” las motivaciones del otro, y “saber” o “conocer” las motivaciones del otro. La empatía sólo se da cuando éstas se entienden. Ser empático no implica compartir los razonamientos o estar de acuerdo con ellos.

3.4 Asertividad

3.4.1 La asertividad como actitud

Es una actitud y una habilidad social, que se manifiesta en la capacidad de expresar lo que uno desea, necesita, opina o siente de forma objetiva y natural, respetando a su vez las necesidades, opiniones y sentimientos de los demás.

El estilo asertivo es el más correcto y gratificante y al que todos debemos tender. El diálogo asertivo se define por el reconocimiento de necesidades, sentimientos y derechos tanto del que habla como del que escucha.

La persona asertiva se respeta a sí misma y a los demás. Es capaz de manifestar emociones y deseos sin avergonzarse, teniendo en cuenta en todo momento las manifestaciones de los otros. Su tono de voz es sincero y amable. Habla lo justo y permite que su interlocutor se exprese e intervenga. En una palabra, su diálogo es “constructivo”.

Sus expresiones más habituales serían: “Esto es lo que pienso...”, “Me gusta...”, “Cuál es tu opinión...”, “Cómo podemos resolverlo...”, etc.

Su actitud no verbal es la mirada al frente, lenguaje fluido, armonía en sus gestos, respeto al espacio físico de la otra persona, tono de voz adecuado, etc. Esta es la forma correcta de comunicarse, de resolver problemas, de sentirse a gusto con los demás y con uno mismo, en definitiva de conseguir unas relaciones interpersonales satisfactorias y placenteras. Cuando la persona se expresa de forma asertiva es sintomático de una persona segura de sí misma, fuerte, estable, positiva ante la vida y capaz de disfrutar al máximo de lo que ésta le ofrece, es decir una persona con adecuada autoestima.

Siendo asertivo uno tiene más probabilidades de conseguir lo que desea. Además favorece la satisfacción con uno mismo y con nuestra forma de comportarnos. Esa es la razón de que la asertividad y autoestima se relacionen entre sí.

La asertividad como actitud en las relaciones con los demás nos da la oportunidad de intervenir en el resultado y sentirnos mejor con la forma en que lo hemos resuelto.

3.4.2 Cómo ser asertivo

Para ser asertivo hay que seguir **tres pasos sencillos**. Es importante entender que estos pasos son correlativos. Cuando se llegan a hacer de una manera natural, se convierten casi en algo instintivo.



- 1) **Centrarse en la otra persona** y pensar sobre lo que se opina. Demostrar comprensión y entender la situación, aun no estando de acuerdo.
- 2) **Expresar nuestros pensamientos o sentimientos** sin insistir ni pedir disculpas. Es bueno en este momento usar mejor un *“sin embargo”* que un *“pero”*, ya que este segundo resulta más duro y contradice lo que antes se estaba escuchando o diciendo. También se pueden usar expresiones tales como: *“por otra parte”*, *“no obstante”*, *“además”*, *“aun así”*.
- 3) **Indicar de forma clara y directa** qué acción o resultado se desea, sin vacilar ni insistir. Este paso es esencial.

Dependiendo de cómo nos comportemos y cómo tratemos a los demás, nuestra conducta será de una forma u otra:

- La **conducta asertiva** implica:
 - Defender los propios derechos, sin violar los de los demás.
 - Expresar los deseos, necesidades, opiniones, sentimientos y creencias de forma directa, honesta, positiva y apropiada.
 - Se basa en la aceptación de que en cualquier situación:
 - Las necesidades opiniones, derechos y contribuciones propias son igual de importantes que las de los demás.
 - Las necesidades de todas las partes involucradas pueden y deben ser satisfechas.
- La **conducta pasiva** implica:
 - Fracasar al defender los derechos propios.
 - Expresar necesidades, deseos, opiniones, sentimientos y creencias excusándose o minimizándolas.
 - Se basa en la aceptación de que en cualquier situación:
 - Las necesidades y deseos del otro son más importantes que los míos.
 - Los otros tienen derechos, yo no.
 - Los otros pueden hacer y aportar mucho, yo poco o nada.
 - Lo mejor es complacer a los otros y evitar conflictos.
- La **conducta agresiva** implica:
 - Defender los propios derechos de forma que se violen los de los demás.
 - Ignorar o rechazar las necesidades, opiniones, sentimientos o creencias de los otros.
 - Expresar las propias necesidades, deseos, opiniones, sentimientos y creencias de forma inapropiada.
 - Se basa en la aceptación de que en cualquier situación:
 - Las necesidades, opiniones, deseos, sentimientos y creencias propias son más importantes que las de los otros.
 - Yo tengo derechos, tú no.
 - Mis contribuciones son mucho más importantes que las de los otros.

- Lo importante es ganar, aun a costa de los otros.

La Conducta Agresiva

Así se muestran...

- Mirada directa y desafiante.
- Hablan a gritos aunque persuaden a media voz.
- Tienen a invadir el espacio ajeno con gestos y expresiones corporales.

Así piensan...

- “La vida es un juego y ahora yo tengo las mejores cartas”.
- “Si yo no piso me pisan a mí”.
- “Ante la duda, mano dura”.

Así sienten...

- Falsa sensación de control y bienestar.
- Miedo obsesivo a perder el mando.
- Desconfianza y soledad.

La Conducta Pasiva

Así se muestran...

- Evitan la mirada del interlocutor.
- Conversación poco fluida y en voz baja.
- Rasgos faciales tensos.
- Presentación de dudas y quejas continuas.

Así piensan...

- “Es mejor que decidan por mí”.
- “Debo sacrificarme si quiero que me aprecien”.
- “Si digo lo que pienso, qué van a pensar de mí”.

Así sienten...

- Ansiedad, estrés, angustia, depresión.
- Baja autoestima.
- Constante sensación de culpabilidad.
- Impotencia.

La Conducta Asertiva

Así se muestran...

- Mirada apacible y directa.
- Conversación fluida que invita al diálogo.
- Volumen de la voz acorde con la situación.
- Expresión corporal suelta y relajada.

Así piensan...

- “Digo lo que siento aunque no te guste”.
- “Tengo derecho a cometer errores”.
- “Por más que se empeñen, no discutiré”.
- “Tus derechos me importan igual que los míos”.

Así sienten...

- Seguridad ante las relaciones más difíciles.
- Alta autoestima.
- Reflexivos.

3.5 Inteligencia Emocional

3.5.1 Introducción

Llamamos inteligencia emocional a características como la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y, por último pero no por ello menos importante, la capacidad de empatizar y confiar en los demás.

Según Goleman, la inteligencia emocional **"es la capacidad para reconocer sentimientos de uno mismo y de los otros, siendo hábil para gestionarlos al trabajar con otros"**.

En nuestro cerebro, funcionan por una parte las emociones y por otro el intelecto. Son dos acciones que continuamente se están coordinando una con la otra. No se puede afirmar con

Daniel Goleman, psicólogo estadounidense que adquirió fama mundial tras la publicación de su best-seller en 1995, "Inteligencia emocional".

rotundidad cuál es la más importante, porque para cada acción que realicemos tanto el intelecto como las emociones van cogidas de la mano.

Todos nosotros poseemos dos mentes, la mente racional y la mente emocional. La mente racional es aquella que piensa, pondera, reflexiona y la mente emocional es aquella que se guía por los impulsos.

La vida emocional constituye un ámbito —que incluye un determinado conjunto de habilidades— que puede dominarse con mayor o menor pericia. Y el grado de dominio que alcance una persona sobre estas habilidades resulta decisivo para determinar el motivo por el cual ciertos individuos prosperan en la vida mientras que otros, con un nivel intelectual similar, acaban en un callejón sin salida. La competencia emocional constituye, en suma, una habilidad que determina el grado de destreza que alcanzaremos en el dominio de todas nuestras otras facultades (entre las cuales se incluye el intelecto puro).

Ya dijo Aristóteles, *“Cualquiera puede ponerse furioso... eso es fácil. Pero, ponerse furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto, y de la forma correcta... Eso no es fácil”*

Al hablar sobre la inteligencia emocional, todo gira alrededor de las emociones, de cómo se identifican, cómo se controlan y cómo se utilizan de manera productiva, tanto en nuestro “interior”, es decir lo que podemos hacer con nuestras emociones, en nuestro comportamiento y en nuestras relaciones con los demás; así como lo que podemos hacer con las emociones de los demás, es decir, las que podemos identificar o generar en otros.

No hay ninguna duda de que las emociones juegan un papel significativo en nuestras vidas, pueden generar estímulos y energías poderosas para alcanzar objetivos que nos proponemos; pero, también puede generarnos frustraciones profundas que inhiban nuestros pensamientos y acciones. En nuestras relaciones con los demás, pueden ser capaces de ayudarnos a transmitir entusiasmo y reclutar seguidores de nuestros proyectos; pero, también pueden generarnos conflictos y rechazos, si no sabemos controlarlas y manejarlas de manera adecuada, en forma “inteligente”.

3.5.2 Características de la Inteligencia Emocional

- Tanto la mente racional como la emocional son igualmente importantes, una no puede sustituir a la otra.
- Las emociones descontroladas pueden desacreditar a la persona más inteligente por no haber sido capaz de gestionar sus emociones de manera adecuada.
- El hecho de poseer una elevada inteligencia emocional, no garantiza que la persona haya aprendido las competencias emocionales que más importan en el mundo laboral sino tan sólo que está dotada de un excelente potencial para desarrollarlas.

DOS MENTES, DOS CEREBROS

La dicotomía emocional/racional se aproxima a la distinción popular entre “corazón” y “cabeza”. Sentir que algo está bien “en el corazón de uno” es un tipo de convicción diferente- en cierta forma un tipo de certidumbre más profunda- que pensar lo mismo de la mente racional.



Estas dos mentes operan en armonía entrelazando sus diferentes formas de conocimiento para guiarnos por el mundo. Según los especialistas, por lo general existe un equilibrio entre la mente racional y la mente emocional, en el que la emoción alimenta e informa las operaciones de la mente

racional. La mente emocional le imprime energía a la racional y, esta última, ordena el comportamiento de las emociones. Sin embargo, ambas son facultades semi-independientes, cada una refleja una operación de un circuito distinto pero interconectado del cerebro.

Los sentimientos son esenciales para el pensamiento y el pensamiento lo es para el sentimiento. Pero, cuando aparecen las pasiones, la balanza se inclina, es la mente emocional la que domina y aplasta la mente racional.

Si hablamos de los **componentes de la inteligencia emocional**, entonces podemos decir que las competencias o aptitudes de ésta actúan y se expresan en dos niveles:

- **Competencias o aptitudes personales.** Determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos, el conocimiento y dominio de uno mismo.
- **Competencias o aptitudes sociales.** Determinan el modo en que nos relacionamos con los demás, como manejamos las relaciones.

Competencias o aptitudes personales

El enfoque más difundido y compartido por diferentes especialistas es el que presenta Goleman en su segundo libro que considera que las competencias en la primera esfera, es decir “el dominio de uno mismo”, es el inicio de todo lo que se produce en nuestras relaciones con el entorno en que nos movemos.

Las tres competencias esenciales en esta esfera son:

1. **El autoconocimiento.** Representa la capacidad que tenemos para identificar nuestros propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones, en el que se incluye:
 - *Conciencia emocional.* Reconocer nuestras emociones y sus efectos.
 - *Valoración adecuada de uno mismo.* Conocer nuestras fortalezas y debilidades.
 - *Confianza en uno mismo.* Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades.
2. **La autorregulación (autocontrol).** El control de nuestros estados, impulsos y recursos internos, en la que se incluye:
 - *Autocontrol.* Capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos que puedan resultarnos perjudiciales.
 - *Confiabilidad.* Mantener normas de honestidad e integridad con nosotros mismos.
 - *Integridad.* Asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal.
 - *Adaptabilidad.* Flexibilidad para afrontar los cambios.
 - *Innovación.* Estar abierto y dispuesto ante las nuevas ideas, enfoques novedosos y la nueva información.
3. **La automotivación.** La capacidad de encontrar fuentes y tendencias emocionales que puedan guiar o facilitar la obtención de nuestros objetivos, en la que se incluye:
 - *Motivación al logro.* Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.
 - *Compromiso.* Secundar y aliarse a las metas del grupo o la organización.

- *Iniciativa*. Disposición para aprovechar las oportunidades que se presenten y actuar con prontitud cuando se presenten.
- *Optimismo*. Tenacidad para la consecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y contratiempos que tengan que enfrentarse.

Estas habilidades tienen una secuencia lógica, actúan “en sistema”. Si no se logra lo primero, conocerse bien a sí mismo, los estados sus emociones y los posibles efectos que puedan ocasionarse, no podrán tratar de controlar a las emociones para, después, encontrar fuentes y energías que puedan motivar para seguir adelante.

Competencias o aptitudes sociales

En la esfera de las *competencias o aptitudes sociales*, es decir cómo nos relacionamos con los demás, las principales competencias que se plantean son:

1. *Empatía*. Representa la capacidad para captar los sentimientos, necesidades y preocupaciones de otros, (ver apartado 3.3 Empatía)
2. *Habilidades sociales*. Capacidad para inducir en los otros las respuestas deseables. En esto se incluyen:
 - *Influencia*. Aplicar tácticas efectivas para la persuasión.
 - *Comunicación*. Capacidad para escuchar activamente y transmitir mensajes claros y convincentes.
 - *Manejo de conflictos*. Capacidad de manejar situaciones de conflicto, negociar y resolver desacuerdos.
 - *Liderazgo*. Inspirar y dirigir a grupos y personas.
 - *Catalizador del cambio*. Capacidad para iniciar, dirigir o manejar situaciones de cambio.
 - *Establecer vínculos*. Alimentar sistemas de vínculos y relaciones (redes le llama Kotter) para propiciar la obtención de objetivos.
 - *Colaboración y cooperación*. Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.
 - *Habilidades de equipo*. Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.

3.5.3 Gestión de Emociones

En este apartado queremos trasladar al plano práctico, especialmente en el ámbito de la Atención a pasajeros y usuarios de aeropuertos la inteligencia emocional. Saber actuar correctamente en situaciones complicadas y ser capaces de controlar nuestras emociones y reconducirlas hacia resultados positivos, es fundamental para cualquier persona, especialmente cuando su trabajo se dirige directamente al trato con personas.

Hay momentos en los que es necesario gestionar las emociones tanto de las personas de tu equipo de trabajo, como del pasajero o usuario al que deberemos atender y que por varias razones pueden afectar las emociones de forma que impacten en nuestro trabajo.

Por ello, a continuación veremos algunas de las prácticas que debemos buscar a la hora de gestionar emociones, tanto propias como de otros:

- Reconocer la preocupación de la otra persona y hacer ver que le comprendes (empatía)

- Escuchar atentamente antes de responder. No interrumpir.
- Mantener actitud abierta acerca de lo que está mal y de qué debería hacerse.
- Sentarse con la persona para hablar con calma.
- Mantener un tono de voz calmado y bajar el volumen.
- Reservarte tus juicios a cerca de lo que “debería” y “no debería” hacer la persona irritada.
- Ayudar a la persona a afrontar la situación cuando percibe su mal comportamiento.

Por otro lado, también es necesario conocer qué es aquello que deberíamos evitar:

- Ignorar la preocupación o tratar de calmarles.
- Negarse a escuchar.
- Defender a la institución o a ti mismo antes de haber investigado el problema.
- Avergonzar a la persona por su mal comportamiento.
- Continuar la confrontación de gritos en un sitio público.
- Elevar el volumen de voz para “hacerte oír”.
- Argumentar o razonar a cerca de las ventajas de haber actuado de otra manera.
- Ocultar tus sentimientos después del incidente.
- Continuar intentándolo a pesar de percibirte poco hábil para afrontar la situación.

Para mejorar el comportamiento, tanto en la gestión de las emociones propias como en las interpersonales, es necesaria la práctica y la repetición continua hasta adquirir nuevos hábitos más positivos. Dado el esfuerzo necesario, es vital que la persona sea consciente del valor que personalmente le va a suponer este cambio de hábitos, para que su nivel de compromiso sea el adecuado para llevar a buen fin este proceso y acortarlo lo máximo posible.

3.6 Proactividad

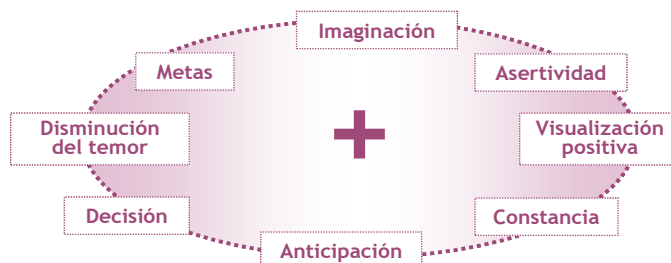
3.6.1 Introducción

Stephen Covey, en su libro *“Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”*, plantea que, gracias a la Proactividad, las personas no son esclavas de las acciones que sobre ellos se efectúan, sino libres ejecutores de su propia conducta.

Básicamente la Proactividad consiste en el desarrollo autoconsciente de proyectos creativos y audaces para la generación de mejores oportunidades. Se trata de tomar un sueño o desafío y realizar todas las acciones necesarias para su cumplimiento.

Generar Proactividad tanto en una persona como en la dinámica de una organización no es tarea fácil; es necesario reunir varios elementos que, en un orden apropiado, lleven a que ésta se libere.

El primer paso es la **toma de la iniciativa**. Esta situación inicial, que se logra a partir de un buen nivel de información, exalta la imaginación, vitaliza, entusiasma, evoca sueños –y con ellos metas-, y da origen a un ciclo dinámico como el siguiente:



El perfil de la persona proactiva

A partir de una actitud abierta hacia el cambio se generan nuevas ideas, se tiende a la acción, se buscan soluciones, y sobre todo, se genera dinámica. Estas son algunas de las acciones que describen la situación de una persona proactiva.

Las personas proactivas influyen y dinamizan su entorno, se arriesgan, buscan soluciones, crean caminos si es necesario y actúan en la incertidumbre, no se paralizan frente a ella.

Para estas personas no basta con proponer ideas; es necesario convertirlas en acciones reales, romper la barrera estática del imaginar y el soñar, y orientarse hacia la acción concreta. Se trata de actuar e imaginar de forma continua y simultánea.

Una persona proactiva es además, por normal general, asertiva; concentra los mejores recursos en las mejores oportunidades. Además, está orientada hacia la creatividad. En este marco es que se hace necesario que nos acostumbremos a desafiar lo convencional, a no ser conformistas y a desarrollar la capacidad de anticiparnos a los problemas para plantear alternativas.

¿Por qué quieren las empresas tener personal proactivo?

La proactividad debe ser constante en cada ámbito de una organización, so pena de arriesgarse a que todos los procesos pierdan dinámica.

Con una actitud proactiva, las organizaciones pueden anticipar los escenarios posibles de una acción y prever posibles soluciones a los inconvenientes que se presenten. De esta forma, la organización logra una ventaja competitiva imprescindible: mantener dinámicas similares a las que va generando el mercado y así fortalecerse dentro del mismo.

Las empresas buscan, además, personas empáticas que sepan transformar los antagonismos en energía creadora y que tengan la capacidad de entender el valor de la diversidad y las diferencias.

La idea es aprovechar esto como una ayuda para progresar, generar movimiento y estar preparados ante cualquier cambio en nuestro entorno.

LA GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, EN ESTE ENTORNO CAMBIANTE, SE TIENE QUE ADAPTAR A LAS NUEVAS DEMANDAS

Como conclusión, podemos decir que para la empresa, la calidad personal de su gente es una pieza absolutamente capital, ya que ello constituye el elemento diferenciador que nunca podrá copiarse o igualarse.

Implicación, motivación, iniciativa y empuje hacia el cambio, son los factores que determinan el nivel de progreso de la organización, entendiendo por progreso la capacidad que tiene la organización de adaptarse al entorno y de crear, a partir del cambio, una ventaja competitiva para la empresa.

Es por ello que en las mejores empresas de la actualidad, la orientación a las personas adquiere una importancia nueva; el éxito de una organización, la consecución de valor añadido para quienes forman parte de ella, es la suma de los éxitos individuales de quienes colaboran en el proyecto.

Existen **tres mapas sociales** que hacen que cada persona tenga una personalidad determinada:

1. La **genética**, así como heredamos el color de los ojos de nuestro padre y la forma de cara de nuestra madre, también hay ciertos rasgos en nuestra personalidad que heredamos de alguno de ellos. Lo tímido, lo desconfiado, lo extrovertido, lo cariñoso, etc.
2. Nuestro **entorno** también influye profundamente en nuestra personalidad y en nuestros hábitos. Desde que somos pequeños nuestros padres, nuestros maestros e incluso cualquier persona que tenga autoridad para nosotros, nos coloca “etiquetas”. Estas etiquetas muchas veces, y al ser repetidas con frecuencia consiguen definirnos, pueden desde mermar nuestra seguridad hasta impulsarnos al éxito rotundo. Muchas veces estas opiniones no tienen mucho que ver con la realidad, sino con la opinión de quién las emite. Sin embargo, muchas de estas opiniones, por subjetivas que sean, logran condicionar nuestras vidas de una forma u otra.
3. Por último, el **determinismo ambiental**, en el cual la culpa o el problema es responsabilidad de alguien del entorno, el jefe, el hijo adolescente, la situación económica. Alguien o algo de su ambiente es responsable de su situación.

Independientemente de lo que pasó en el pasado, en nuestra vida cotidiana hay también situaciones que afectan nuestra forma de ser, por ejemplo, un despido laboral, un accidente, una crisis nacional, un premio de la lotería.

En resumen, muchas veces nos condicionamos a responder de un modo determinado ante un estímulo determinado, eso significa que algo de nuestro entorno es responsable de nuestra situación, personalidad, carácter o humor del momento.

3.6.2 Modelo Proactivo

Es muy importante entender que entre los estímulos, procedentes del ambiente externo e interno, y las respuestas, manifestadas en conductas observables o no, existe la **libertad interior de decidir**.

Al hombre se le puede despojar de todo salvo de elegir sus valores de actitud frente a las circunstancias de su propia vida.

Una lección magistral de libertad interior que dio el psiquiatra austriaco de origen judío, Viktor E. Frankl, tras sobrevivir a su experiencia de confinamiento en campos de concentración nazi durante más de 3 años. Su extraordinario libro “*El hombre en busca de sentido*”, siempre perdurará como uno de los más valiosos legados de valor y esperanza humana en las condiciones más difíciles de soportar.

Las personas reactivas se ven también afectadas por el ambiente social, por el clima que las rodea. Cuando se las trata bien, se sienten bien; cuando no las tratan bien, se vuelven defensivas o autoprotectoras. Las personas reactivas construyen sus vidas emocionales en torno a la conducta de los otros, permitiendo que los defectos de las otras personas las controlen.

La capacidad para subordinar los impulsos a los valores es la esencia de la persona proactiva. También este tipo de personas se ven influidas por estímulos externos, sean físicos, sociales o psicológicos. Pero su respuesta a los estímulos, consciente o inconsciente, es una elección o respuesta basada en valores.

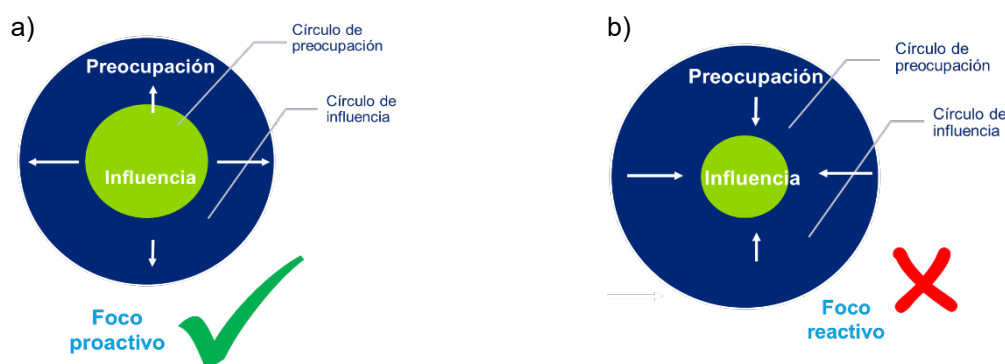
Nuestra naturaleza básica consiste en actuar, no en que se actúe sobre nosotros. Esto nos permite elegir nuestras respuestas frente a una situación determinada, y además podemos nosotros mismos crear las condiciones.

Tomar la iniciativa no significa ser insistente, significa reconocer nuestra responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

Círculo de Preocupación

Cada persona tiene una amplia gama de preocupaciones: su salud, los hijos, el trabajo, la guerra, etc. Todas forman parte de un círculo de preocupación. Sin embargo, dentro de ellas podemos diferenciar entre las preocupaciones sobre las que no tengo ningún poder real, de aquellas sobre las que sí podemos hacer algo. Estas últimas conformarían un círculo más pequeño denominado **Círculo de Influencia**.

Lo importante es determinar cuál de estos dos círculos es el centro sobre el cual gira la mayor parte de nuestro tiempo y energías. Con ello cada uno podrá ver su propio grado de proactividad.



Las **personas proactivas** centran sus esfuerzos en el **círculo de influencia**, haciéndolo crecer en relación al círculo de preocupación.

Las **personas reactivas** centran sus esfuerzos en el círculo de preocupación. Su foco se sitúa en los defectos de otras personas, en los problemas del medio y en circunstancias sobre las que no tienen ningún control. La energía negativa generada por ese foco, combinada con el desatender aquellas cosas sobre las que podemos hacer algo, determina que el círculo de influencia se encoja.

Aprender de los Errores

Todos cometemos errores en el trabajo; sin embargo, no todos aprendemos de ellos. Para evitar repetirlos, hay que identificarlos, aprender la lección que nos enseñan y aplicar lo aprendido a situaciones futuras.

1. **Sé capaz de identificar tus errores.** Esto puede parecer obvio, pero muchas personas no aprenden de sus errores porque, para empezar, no los ve como errores. Por ejemplo, un compañero se enfada con usted por no informarle que se tarda en el envío de unos documentos que a él le hacen falta. Usted se pone a la defensiva, ¿aprende usted de la situación y procura evitarla en el futuro, o la hace a un lado porque “no es su problema”?
2. **Pregúntate, y pregunta a otros, qué se pudo hacer de otro modo.** Incluso si no tienes la culpa del problema, toma la iniciativa de asumir la responsabilidad de encontrar una solución que facilite tu trabajo –y el de tus compañeros- en el futuro. Explora con tu entorno posibles situaciones para prevenir futuros problemas.
3. **Proponte aplicar lo aprendido a situaciones futuras.** Anticípate a prevenir la repetición del mismo error o de algo parecido. Comunica a otros sus planes, especialmente si pueden afectarlos.

Lo Correcto

Todo aquel que quiera tomar la iniciativa debe tener:

- Una firme creencia en sus principios
- Habilidad para desafiar el statu quo
- Habilidad para ver de forma diferente lo que todos vemos
- Un alto grado de altruismo



3.7 Resolución de conflictos

Un conflicto es una situación no armónica, entre dos o más personas, de enfrentamiento latente o explícito. Surge cuando una parte percibe que los objetivos, valores, decisiones o acciones de la otra dificultan o impiden conseguir las metas propias.

Al caracterizar a un conflicto, muchas personas utilizan términos peyorativos: diferencia, lucha, incompatibilidad, frustración, indiferencias. Desde este punto de vista se concibe al conflicto como algo indeseable, por lo que debe atenuarse o eliminarse. Desde otra perspectiva, los conflictos pueden asociarse a la evolución, desarrollo, mejora, eficacia.

Los conflictos son inevitables, con partes interdependientes, cada parte culpa a la otra, y hay enfado emocional. No son ni bueno ni malo, sino algo natural sobre el que tenemos que adoptar una postura. Lo importante es aceptar el conflicto, verlo como una oportunidad y gestionarlos.

Los conflictos incluyen sentimientos (emociones); percepciones (pensamientos) y acciones (conductas).

¿Qué resultados produce un conflicto?

Depende de la forma en que sea gestionado. Un conflicto mal gestionado genera múltiples consecuencias negativas, tales como altos niveles de tensión en las personas; manifestación negativa de comportamientos; percepciones sesgadas y distorsionadas de la realidad; se mina la cohesión de los individuos dentro de un grupo u organización; reducción de la colaboración, y por tanto, el rendimiento; así como que las personas tienden a distanciarse de las actividades productivas para centrarse en actividades de relación negativas.

En cambio, si se logra gestionar bien, un conflicto produce resultados que estimulan el desarrollo y evitan el estancamiento; son condiciones necesarias para la creatividad; permite librarse de tensiones; incrementan la motivación; fomentan la autocrítica; promueven el cambio y las personas se centran en la tarea, por lo que se obtienen buenos resultados además de incrementar la cohesión interna.

3.7.1 La gestión de conflictos

La mayoría de los conflictos se solucionan en la vida diaria de forma totalmente discreta. A veces cede uno, a veces cede otro, a veces se negocia un compromiso soportable para ambas partes, y al día siguiente nadie se acuerda de que hubo una situación conflictiva. Sin embargo, a veces las cosas se desarrollan de otra forma, repentina e inesperadamente.

La Gestión de Conflictos consiste en las intervenciones diseñadas para prevenir y/o atenuar las fricciones entre dos partes o, en ciertos casos, intensificar oposiciones débiles.

Un conflicto puede originar ventajas o desventajas, en dependencia del posible resultado de su resolución. Para que un conflicto tenga una resolución positiva, las partes deben ser dependientes y no estar en una situación ganar - perder. Entre los posibles resultados se pueden mencionar un vencedor-un perdedor, dos perdedores, dos vencedores.

La gestión de conflicto puede estar orientada a un cambio de conducta o de actitud. Al cambiar la conducta, el conflicto se reduce o elimina, pero las partes implicadas pueden sentir antipatía entre sí. Este tipo de cambio hace que el conflicto sea menos visible o simplemente puede mantener a las personas separadas. Un cambio de actitud es más profundo y necesita más tiempo, pues requiere modificar positivamente los puntos de vista y sentimientos entre las partes. Este tipo de cambio es la base de una verdadera cooperación.

¿Existen ideas preconcebidas sobre los conflictos y su resolución? Sí, y los más significativos son que “es mejor evitar a la gente con la que tengo un conflicto” (distanciamiento o huida) o “cuando me obligan a interactuar con una persona con la que tengo un conflicto, tengo que hacer todo lo posible por ganar” (lucha).

3.7.2 Fases de desarrollo de los conflictos

Un conflicto incontrolado transcurre en cuatro fases claramente diferenciadas. Esta secuencia se denomina **Fases de Desarrollo del Conflicto**. Estas fases son las siguientes:

1. **Controversia:** Al comienzo de todo conflicto siempre existe un objeto de controversia condicionado por la oposición de intereses individuales opuestos. Esto es una condición necesaria para el desarrollo de los conflictos.
2. **Solapamiento:** En el desarrollo de la situación conflictiva aparece una situación crítica cuando los argumentos de una parte no son aceptados por la otra. Se cuestiona lo que se dice. Se reprocha a la otra parte, llegando el enfrentamiento al nivel moral. El objeto de controversia se ha solapado a cuestiones de valores, de personas y de relaciones. Se comienza a desarrollar un **ciclo de represalias** continuo. Una característica importante en esta fase es que entran en juego las emociones. El debate pasa a ser lo “justo” o “injusto” del comportamiento y argumentos de la otra parte.
3. **Escalada:** Tan pronto como una parte considere que la otra no lo toma en serio, se siente herido en su dignidad e integridad, o incluso engañado o cree que se ha abusado de ella. La reacción ante la “injusticia” es el contraataque “justificado”. Y lo mismo ocurre con la parte contraria.

Se intenta causar daños al contrario, creándose una escalada simétrica. Entre las características más distintivas están la percepción selectiva (solo se registra lo que confirma el prejuicio sobre la otra parte, omitiendo lo que lo contradiga) y que el conflicto se escapa del control racional, convirtiéndose en emocional. También es manifiesto que el objeto de controversia inicial ya no esté en primer plano, sino el comportamiento actual de la parte contraria en cada caso.

4. **Endurecimiento:** La Fase de Escalada es destructiva. Ningún conflicto se puede mantener permanentemente de esa forma. Tarde o temprano ocurre un enfriamiento, ya sea porque una parte ha ganado o se ha llegado a un estado de equilibrio inestable. Esta aparente estabilidad puede hacer pensar que el conflicto se ha resuelto cuando realmente es todo lo contrario. Es como una “guerra fría”, el conflicto se hace crónico. Esta fase se caracteriza porque se mantiene el riesgo de un “estallido de guerra”.

3.7.3 Estilos de afrontamiento de conflictos

Cada individuo afronta sus conflictos interpersonales mediante uno, o una combinación, de cinco estilos de manejo de conflictos interpersonales que existen. Cada persona muestra preferencias por una de estas formas de actuación en situaciones similares.

No existe un estilo mejor ni único para afrontar conflictos interpersonales. Una de las habilidades más importantes en la resolución de conflictos interpersonales es la flexibilidad para seleccionar el estilo

que mejor se adapte a la situación conflictiva. En un conflicto interpersonal están implicadas dos dimensiones:

- **Disposición a cooperar:** grado en que una parte trata de satisfacer los intereses de la otra y del mantenimiento del equipo.
- **Defensa de los propios intereses:** grado en que una parte trata de satisfacer sus propios intereses.

De la combinación de ambas dimensiones se obtienen los cinco **estilos para afrontar los conflictos interpersonales**:

1. **Estilo evasivo** supone alejarse de las situaciones conflictivas, renunciando a afrontar el conflicto. El estilo evasivo produce resultados negativos para la organización cuando los conflictos no resueltos afectan el cumplimiento de las metas.

Cuando resulta adecuado el estilo evasivo:

- La importancia del asunto no justifica afrontar el conflicto.
- Se carece de información suficiente para enfrentar eficazmente el conflicto.
- Se dispone de poco poder en comparación con la otra persona como para estar en condiciones de producir cambios.
- Otras personas pueden resolver el conflicto con más eficacia.



2. **Estilo conciliador** representa la reducción al mínimo o supresión de las diferencias reales o percibidas cuando se adopta la visión de la situación que sostiene la otra persona. Tiene como peligro que en ocasiones suele encubrir los sentimientos de las personas que lo aplican y supone muy poco en cuanto a abordar las causas de fondo del conflicto.

Puede ser eficaz cuando:

- Los individuos se hallan atrapados en un conflicto potencialmente explosivo y la conciliación es lo más indicado para desvanecer la situación.
- La preservación de la armonía y la prevención de desórdenes son especialmente importantes a corto plazo.
- El conflicto se basa fundamentalmente en la personalidad de los involucrados y por tanto su resolución es difícil.

3. **Estilo competitivo** implica el uso de distintas formas de poder para imponer dominio sobre la otra persona o el grupo y presionar a los demás para aceptar la visión propia acerca de una situación. La idea base que condiciona las actuaciones en este estilo plantea que en un conflicto, una de las partes saldrá beneficiada sólo a condición de que la otra resulte perjudicada. Este estilo produce resultados satisfactorios sólo para una de las partes. Por lo general provoca tensión y destruye la motivación de las personas sometidas a este tipo de estilo.

No obstante, es recomendable utilizarlo en algunas situaciones:

- En urgencias que requieren de acciones inmediatas.
 - Decisiones de acción impopulares (como la reducción de costes y el despido de empleados de desempeño insatisfactorio) que deban seguirse en beneficio de la supervivencia de la empresa a largo plazo.
 - La realización de acciones de autoprotección y para impedir que otros obtengan ventaja de la situación.
4. **Estilo negociador** implica la disposición de todas las partes a hacer concesiones en algunos de sus puntos de vista y considerar los de las demás con el propósito de llegar a un acuerdo.

Negociar es el estilo más indicado cuando:

- El acuerdo representa una situación mejor que la falta de compromiso, o al menos, no peor que ésta.
- El logro de un acuerdo de beneficio mutuo es imposible, ya que las partes no pueden aceptar todas las opiniones de la otra.
- Puntos de vista contrapuestos (como metas e intereses rivales) impiden el compromiso.

Cuando este estilo se aplica muy anticipadamente en situaciones conflictivas, puede crear problemas. Por ejemplo, si hasta ese momento se han hecho pocos esfuerzos por diagnosticar las cuestiones en juego, es probable que se hagan compromisos en cuestiones aparentes, no en las reales.

5. **Estilo colaborativo** supone la voluntad para identificar las causas de fondo de los conflictos, compartir información abiertamente y considerar los intereses propios y los de la otra parte, en la búsqueda de soluciones mutuamente beneficiosas. En términos generales, este es el estilo más propenso a ser utilizado.

Está indicado en las siguientes situaciones:

- Las partes tienen en común una o más metas y su desacuerdo se funda principalmente en los mejores medios para alcanzarla.
- Se precisa consenso para poner en práctica la mejor solución general al conflicto.
- Es necesario tomar decisiones de alta calidad basados en juicios razonados y a la mejor información disponible.
- Las partes deben resolver los sentimientos negativos y desconfianza que interfieren en sus relaciones de trabajo.

Cabría preguntar por qué siendo tan eficaz el estilo colaborativo no se utiliza con mayor frecuencia. Esto se debe a diversas barreras de la situación conflictiva, tales como limitaciones de tiempo o normas del grupo que impiden que los empleados puedan expresar sus sentimientos.

3.7.4 Secuencia de intervención

Solucionar un conflicto interpersonal requiere una secuencia de actuación que facilite culminar el proceso exitosamente. Esta intervención consta de 5 grandes fases:

- 1 **Afrontar el conflicto.** El objetivo de afrontar el conflicto es demostrar mi auténtico interés por solucionar el conflicto. Implica reconocer textualmente que existe una situación no deseada por ambas partes, sensibilizando sobre la necesidad de buscar una solución conjunta.

- 2 **Sentimientos y conductas.** Se intenta identificar conjuntamente las causas que han provocado la situación conflictiva. Esto implica buscar la relación entre las conductas de una de las partes y cómo afectan y qué sentimientos genera en la otra. Es importante describir primero las conductas positivas de la otra parte, y luego las negativas, con los sentimientos asociados que generan. Una advertencia: es necesario centrarse en los hechos, no valorarlos.
- 3 **Identificar las necesidades de ambas partes.** Cada parte expone las necesidades que originan las conductas objeto de análisis. Esto ayuda a comprender el por qué la otra parte se comporta de una manera determinada.
- 4 **Definir conjuntamente el problema, las causas y posibles soluciones.** Una vez que quedan claros los aspectos emocionales relativos a Necesidades, Conductas y Sentimientos, las partes intentan identificar el problema que ha originado el choque de intereses, intentando buscar una solución que les favorezca. Es importante que la parte con más poder o iniciativa intente que la otra manifieste primero su punto de vista sobre las causas y proponga soluciones.
- 5 **Buscar el compromiso.** Implica que cada parte especifique y reconozca explícitamente un compromiso de actuación que evite la repetición de esta situación en un futuro.

3.7.5 Tratamiento de quejas y reclamaciones

- Una reclamación bien tratada supone ganar tiempo.
- Una reclamación mal tratada puede conllevar la insatisfacción o pérdida de un usuario y una mala imagen de la empresa.

Si una reclamación no se trata bien el usuario tiende a generalizar a partir de un simple error y así la empresa tiene siempre demoras, no trabaja bien, el personal es inepto, etc... En cambio si la reclamación se atiende bien el usuario percibe que su caso es particular, no general, y la reclamación pierde peso y solo queda en la memoria la forma en que fue tratada.

Actitud frente a las reclamaciones

Hay que tener en cuenta que los dos sentimientos básicos en la reclamación son:

- Frustración ante un deseo no satisfecho.
- Humillación de sentirse engañado.

Así pues:

- Adoptaremos una actitud neutral, evitando juicios apresurados cargando la responsabilidad por completo al usuario o a la empresa.
- Evitaremos expresiones agresivas e impulsivas.
- No hay que sentirse acusado. Así pues no hay que excusarse sino que hay que buscar la mejor solución.
- No minimizar el problema.
- No echar la culpa a otro: NO da buena imagen de la empresa.

Tratamiento de reclamaciones

INEFICAZ	EFICAZ
• Mostrar aire afligido • Interrumpir al cliente Defendernos, oponiendo argumentos: “ Me extraña que le diéramos mal la información” • Excusarse: “Es que el sistema falla mucho y estamos desbordados de trabajo” • Hablar deprisa para impedirle proseguir. • Responderle en el mismo tono, (comenzaremos un enfrentamiento desagradable y negativo).	• Actuar con simpatía y decisión. • Invitarle a expresar sus quejas (sin acosar ni interrumpir). “Si, cuéntame todo y cómo ocurrió.” • Hacerle preguntas para que se calme: ¿Y exactamente, cuándo dio el aviso? • Ser positivos: “Bien, vamos a arreglar esto inmediatamente”. • Hablarle más despacio de lo habitual. (nuestra calma es contagiosa). • Responder a su agresividad con una actitud tranquila. Hablar en tono bajo, él bajará el tono.

Ante una reclamación:

- Escuche
- Muestre su preocupación
- Pregunte
- No culpe a nadie, ni hable mal de la empresa, ni de otros departamentos.
- Responda lo antes posible
- Siga el problema hasta su solución
- “No pase la pelota”

4. Satisfacción de pasajeros y usuarios de aeropuertos.

4.1 Introducción a la satisfacción de pasajeros y usuarios de aeropuertos.

La satisfacción de los usuarios es una medida totalmente subjetiva. Se corresponde con la evaluación que realiza el usuario del servicio recibido en función de sus expectativas previas.

La satisfacción del usuario requiere una verdadera cultura empresarial de orientación al mismo, no sólo de las áreas que tienen contacto puro con el usuario sino de todos los departamentos.

Adquieren así sentido los actuales lemas de atención al usuario:

- “El usuario siempre tiene que quedar satisfecho”.
- “Un servicio de calidad depende tanto de los elementos que estén en contacto directo como indirecto con los usuarios”.

O dicho de otra forma, *“para brindar un excelente servicio al usuario, es necesario que exista una cadena a través de toda la organización, incorporando todos los medios técnicos y las personas que contribuyen al resultado final”*. El servicio lo brinda toda la Organización.

En definitiva, la satisfacción de los usuarios depende de cómo perciban éstos cada uno de los momentos en los que se ponen en contacto con cualquier aspecto de la Organización (publicidad, personas, instalaciones, teléfono, etc). Estos momentos, se denominan “momentos clave del servicio”. Y la suma de todas estas impresiones es lo que conformará la percepción global del usuario.

No obstante, no todos los momentos claves conllevan una interacción directa entre personas.

Entrar en una oficina, los tiempos de espera, escuchar una voz grabada al teléfono, constituyen también momentos clave.

Cuando un usuario se relaciona con nosotros o simplemente piensa en Aena rara vez lo hace diferenciando departamentos o servicios. Por lo general, sólo piensa que tiene una necesidad y que debe actuar para satisfacerla. La estructura interna de Aena le es indiferente.

Si pensamos en la actividad de los diferentes Departamentos de Aena, veremos que todos somos, en determinados momentos, clientes y proveedores de otros. En los numerosos casos en que tratamos con otros compañeros, la atención que les dispensamos ha de ser igual que la que brindamos a los clientes externos o usuarios.

Sólo de este modo adquiere sentido nuestro trabajo dependiente del de los demás de cara al objetivo común: **satisfacer las necesidades de nuestros usuarios por medio de nuestros productos, servicios o atención prestada.**

4.2 Calidad en el servicio.

La calidad es la movilización continua de recursos hacia al público y la creación de valor añadido, superando las expectativas que tenga preconcebidas, es decir, hacer feliz a la persona a la que atendemos.

Transmisión de Imagen

- ◆ Cuando atiendo a un usuario o pasajero estoy representando el esfuerzo de todas las personas que trabajan en AENA.
- ◆ Una buena atención, transmite una imagen positiva de AENA.
- ◆ La imagen que transmita a los clientes será la imagen que tengan de toda la Organización.



La excelencia y la calidad en el trato al público no satisfacen sólo a la persona en cuestión sino también a los superiores, a ti mismo y a la organización, mejorando el clima de trabajo y facilitando la consecución de las metas propuestas.

¿Cómo se puede medir la calidad del servicio? Es el resultado de la diferencia entre la percepción del servicio recibido y las expectativas que se tenían del mismo. Esta fórmula es tan sencilla como:

Calidad percibida > (mayor que) Calidad esperada	→	Cliente entusiasmado =D
Calidad percibida = (igual que) Calidad esperada	→	Cliente satisfecho ☺
Calidad percibida < (menor que) Calidad esperada	→	Cliente insatisfecho ☹

Algunos de los **factores que influyen** directamente en la calidad percibida por el cliente son: la rapidez de acción, la profesionalidad, las soluciones eficaces, el servicio personalizado, el dar importancia a los problemas que se plantean y la transmisión de información concreta.

Tener en cuenta estos factores y trasladarlos a la práctica, aumentará considerablemente vuestra **fiabilidad** y vuestra **capacidad de respuesta**.

Por último, no olvidemos que la calidad en el servicio:

- Afecta a todas las actividades de la empresa.
- De ella depende la imagen que tengan los clientes de la empresa.
- Es responsabilidad de todos y cada uno de los integrantes de la empresa.

4.3 Fases de atención a pasajeros y usuarios de aeropuertos.

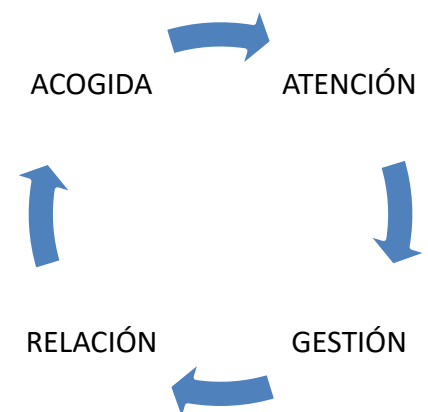
4.3.1 Acogida

Es la etapa en la que tenemos el primer contacto con el cliente. En ella es fundamental crear un clima apropiado y distendido, además de evitar las barreras que se nos puedan presentar, a través de la comunicación, la sinceridad, la coordinación y, sobretodo, evitando prejuicios.

La fase de acogida determina la orientación de las siguientes fases. Sólo tenemos una oportunidad de acoger, podemos atenderle más veces, sin embargo, no podremos tener más que una acogida. **Nunca tenemos una segunda oportunidad para causar una primera impresión y dado que tardamos entre 6 y 20 segundos en formarnos esta primera impresión, deberemos cuidarla.**

En esta fase las **actitudes** que se deben tener de cara al cliente son: disponibilidad e interés, proactividad, simpatía y cortesía. Y los **comportamientos** aconsejables para causar una buena impresión: una sonrisa, contacto visual, y buena educación en el trato (saludar, agradecer, disculparse por las molestias)

Para conseguir demostrar esa actitud a través de los estos comportamientos debemos de trabajar las siguientes habilidades y claves: Aspecto físico, Empatía, Entusiasmo, Positivismo y Lenguaje adecuado a la persona.



4.3.2 Atención

En esta etapa es donde tratamos de definir las necesidades del Público y prestar atención al cliente. Cuanta más información logremos conseguir, más fácil será ofrecerle la solución que se adapte a sus necesidades.

Es imprescindible tener en cuenta toda la información que nos facilita el cliente. Para ello es necesario preguntar, escuchar y observar. Las dos preguntas clave a las que debemos saber responder son: ¿Qué quiere de mí? y ¿Cuáles son las motivaciones de la persona para venir?

En esta fase las principales **actitudes** que deberían desarrollarse son: empeño, proactividad, empatía, simpatía, actitud positiva y rigor. Por otro lado, los **comportamientos** que se esperan de nosotros son: agilidad en momentos de presión, resistencia a la frustración, adaptación del lenguaje y ser capaces de escuchar, observar y sugerir.

4.3.3 Gestión

En esta etapa el objetivo principal es ofrecerle al cliente las soluciones o servicios que nos ha solicitado o que hemos detectado que requiere en base a lo que nos ha contado.

Es importante ofrecer la información ajustada y adecuada a las necesidades y expectativas del cliente, pues el no ajustar la respuesta a las necesidades, puede provocar desgaste, descontento, quejas, desmotivación, pérdida de tiempo y mala imagen de la compañía.

Las **actitudes** que se esperan del empleado en esta fase son: credibilidad, seriedad, confianza y profesionalidad. Y los **comportamientos** frente al cliente: respeto, discreción, interés, imagen, búsqueda de utilidad y un lenguaje adaptado.

En esta fase se debe:

- Presentar los argumentos adecuados que incidan en la solución de su problema o necesidad.
- Esperar siempre a que el interlocutor termine de explicar sus inquietudes o necesidades.
- Tratar correctamente las objeciones.

4.3.4 Relación

En esta etapa se intenta dar al público un valor añadido en el Servicio/Solución ofrecida. El valor añadido puede ser de muy diferentes formas: desde dar una despedida cordial hasta ofrecer un servicio adicional.

- Es importante establecer un seguimiento del servicio o solución que ha adoptado el público.
- Ofrecernos siempre para cualquier necesidad adicional que el público pueda tener así como datos de contacto para ello.

Las **actitudes** destacables en esta fase serán: cortesía, eficacia y simpatía. Y los **comportamientos** que se deberían tener: sonrisa, despedida cordial y preguntar siempre si necesitan o desean algo más.

En resumen, lo que se busca en la fase de relación es “ir más allá”, ofrecer un servicio completo que genere fidelidad en el cliente satisfecho.

4.4 El cliente

En la Atención a pasajeros y usuarios de aeropuertos es de vital importancia la empatía con el cliente, esto no significa que le tengamos que dar todo aquello que pide, pero sí ser flexibles, mostrarnos sinceros en nuestra respuesta y colaborar en todo aquello que podamos hacer (es decir, ofrecer soluciones...)

En nuestro día a día podemos encontrarnos en distintas situaciones, no todas las personas son iguales ni actúan de la misma manera. Para realizar una correcta atención al cliente, es necesario conocer a la persona que tenemos delante y saber actuar según su personalidad. A continuación veremos los distintos tipos de clientes con los que nos podemos encontrar y daremos algunas pautas de actuación para tratarlos correctamente.

Tipo de Cliente	Cómo actúan	Cómo tratarlos
Dominante	- Es amigo de las discusiones - Exige razones - Le gusta hablar fuerte	- Dejar hablar, conservar la calma y el buen humor - No discutir, no dejarse dominar por su sarcasmo
Distraído	- Da la sensación de estar ausente - Parece no escuchar lo que se dice	- Concentrar la argumentación en un solo punto - Demostrar interés y curiosidad - Ser rápido y hábil, no dejarse distraer
Reservado	- Apenas contesta a las preguntas que se le hacen - Su rostro es impasible	- Ser amable y demostrar interés. - Hacer preguntas cuya respuesta sea afirmativa - No elevar el tono de voz cuando tenga que repetir preguntas
Locuaz	- No cesa de hablar - Habla de sus acentos personales en lugar de interesarse por el servicio que se le ofrece	- Escucharle con simpatía - Llevar la conversación hacia lo que se trata de ofrecerle
Indeciso	- Incapaz de tomar una decisión - Se interesa simultáneamente por varios aspectos - Pide otras opiniones	- Procurar dar consejos útiles - Intentar descubrir hacia donde se dirige el interés del cliente
Vanidoso	- Trata de demostrar su competencia - Contradice o pone en duda las afirmaciones	- Acoger con interés las opiniones o ideas - Ser paciente y atento - No contradecir al cliente

Cuando notamos que una respuesta no es **sincera** (por ejemplo una sonrisa obligada, una contestación aprendida, etc...) se crea el efecto contrario al que queremos conseguir, de ahí la importancia de empatizar y transmitirlo. Nuestra respuesta no es sólo una obligación, es una forma de aportar soluciones y hacerle entender al cliente el porqué de ella.

4.5 Atención telefónica

Una correcta Atención telefónica debe tener en cuenta los siguientes elementos:

- **El silencio:** Mantenerse en silencio para escuchar lo que nos dice el cliente es necesario para saber ciertamente qué es lo que quiere o necesita de nosotros. (Escucha activa), Por otro lado, hay que tener cuidado pues no es conveniente mantener un silencio más de 15 segundos porque el estado de ansiedad que produce es muy alto y bloquea la conversación. Si controlas los silencios, controlas la conversación y la solución.
- **La voz:** La voz es nuestro “rostro” por teléfono. Es necesario saber modular y controlar la voz para comunicar eficazmente. Los aspectos más importantes a tener en cuenta son: entonación, articulación, velocidad y elocución.
- **La sonrisa «telefónica»:** la sonrisa, aunque no lo creamos, se percibe y es una muestra clara de predisposición a la ayuda (disponibilidad), refleja una actitud positiva, imprime a la conversación un carácter de cordialidad, amabilidad e interés que el interlocutor percibirá y servirá para que su respuesta venga en el mismo tono, lo que se conoce como el “**efecto eco**”. En una conversación podemos optar por responder:
 - o **Con una sonrisa:** claramente se produce efecto eco, el cliente está cómodo y tranquilo y responde recíprocamente.
 - o **Sin sonrisa:** en el cliente no se produce efecto eco positivo e incluso se queja al final de la llamada sin agradecer la atención.

Para terminar veamos cómo podemos mostrar una buena actitud al teléfono:

- Mantente en una postura erguida
- Relájate
- Habla en tono normal
- Habla lentamente
- Sonríe
- Evita los ruidos no identificables

5 Bibliografía

1. TÍTULO: “Inteligencia Emocional”

AUTOR: Daniel Goleman

EDITORIAL: Editorial Kairos, S. A.

AÑO: 1996

2. TÍTULO: Artículos Revista Capital Humano

AUTOR: Varios

EDITORIAL: Capital Humano

AÑO: 1999

3. TÍTULO: “Las 12 habilidades directivas clave”

AUTOR: Antonio Valls

EDITORIAL: Gestión 2000

AÑO: 1998

4. TÍTULO: “Cómo Resolver los Pequeños Conflictos en el Trabajo”.

AUTOR: Dominique Chalvin y François Eyssette.

EDITORIAL: Deusto

AÑO: 1992

5. TÍTULO: “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”

AUTOR: Steven Covey

EDITORIAL: Paidós Ibérica

AÑO: 1997

6. TÍTULO: “Conseguir el éxito”

AUTOR: Bernabé Tierno

EDITORIAL: Temas de Hoy

AÑO: 1994

7. TÍTULO: “Proyecta una imagen positiva”

AUTOR: Marilyn Pincus

EDITORIAL: Plaza & Janés

AÑO: 1996

6 Anexos

6.1 Tratamiento de conflictos con estrés

Pasos para el tratamiento de conflictos con estrés:

1. Análisis Objetivo de los Hechos.

- No interrumpir.
- Escucha activa.
- Percibir, a través de sus palabras, sus intenciones y su carácter: exagerado, pretencioso, honesto...
- Esperar a que baje el nivel de agresividad, si está muy enfadado, hacer una pausa cortés antes de tomar la palabra.

2. Tomar la Palabra.

- Tono sereno y bajo.
- Calma: hablar más despacio de lo habitual porque nuestra calma se contagia.

3. Formular Preguntas Precisas.

- Qué, cuándo, dónde, cómo, quién está implicado, ...
- Con ello verificamos la exactitud de los hechos y los vamos anotando para poderlos retomar de una forma ordenada.

4. Verificar las Causas y las Responsabilidades.

- Hay que evitar hacer juicios antes de tener toda la información y sin haber verificado los hechos. Para demostrar seriedad y poder tratar la reclamación con precisión, lo mejor es decir al usuario o pasajero "Sr. XX, llamo a XX para conocer los detalles".

5. Reformulación de la Reclamación.

- Es importante porque el usuario perciba que se le ha escuchado y se le ha prestado atención.
- Además esta reformulación permite al usuario reconocer que puede no tener sentido lo que dice.
- La reformulación debe incluir términos que resten gravedad a la reclamación pero sin quitarle la razón, sin minimizarla ya que el usuario podría sentirse no comprendido.

6. Ofrecer la Solución.

- Si la solución es conocida se aplica inmediatamente.
- Si la solución no es conocida habrá que hacer una consulta:
 - Transferir la reclamación o queja a la persona competente.
 - Comprometernos en facilitar el contacto con la persona competente.
- No hay que hacer promesas imposibles de cumplir; si no hay solución hay que comunicarlo con asertividad y empatía.

Seguir este proceso da al usuario la sensación de que nos hemos preocupado en buscar la solución y ayuda a bajar su agresividad.

Una reclamación bien resuelta demuestra al usuario o pasajero que sus problemas nos preocupan.

Lo importante es resolver al usuario su problema pero si esto no es posible, al menos déjele la sensación de haberle atendido satisfactoria y profesionalmente.

6.2 Decálogo de Atención al Pasajero y Usuario

1. EL USUARIO POR ENCIMA DE TODO

Es el usuario o pasajero a quien debemos tener presente antes que nada.

2. NO HAY NADA IMPOSIBLE CUANDO SE QUIERE

A pesar de que muchas veces los usuarios solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas de atenderlo muy bien, se puede conseguir satisfacer sus necesidades.

3. CUMPLE TODO LO QUE PROMETAS

Si te comprometes con el usuario en algo, cúmplole. No le engañes.

4. SOLO HAY UNA FORMA DE SATISFACER AL USUARIO, DARLE MÁS DE LO QUE ESPERA

Es lógico, yo como usuario me siento satisfecho cuando recibo más de lo que esperaba. ¿Cómo lograrlo? conociendo muy bien a nuestros usuarios y enfocándonos en sus necesidades y deseos.

5. PARA EL USUARIO, TU MARCAS LA DIFERENCIA

Los empleados que tienen contacto directo con los usuarios tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que un usuario se sienta satisfecho o que jamás quiera volver a recibir nuestra ayuda, estos empleados marcan la diferencia. Puede que todo "detrás de bambalinas" funcione a las mil maravillas pero si un empleado de cara al público falla, probablemente la imagen que el usuario se lleve de todo AENA será deficiente.

6. FALLAR EN UN PUNTO SIGNIFICA FALLAR EN TODO

Como se expresaba en el punto anterior, puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero qué pasa si fallamos en el trato ofrecido o en la información ofrecida y le damos un número diferente, todo falla. Por esto, las experiencias de los usuarios deben ser totalmente satisfactorias.

7. UN EMPLEADO INSATISFECHO GENERA USUARIOS INSATISFECHOS

Los empleados propios son "el primer usuario" de una empresa, si no se les satisface a ellos, cómo pretender satisfacer a los usuarios externos, por ello los primeros motivados y satisfechos deben de ser los empleados.

8. EL JUICIO SOBRE LA CALIDAD DE SERVICIO LO HACE EL USUARIO

Aunque existan indicadores de gestión elaborados dentro de las empresas para medir la calidad del servicio, la única verdad es que son los usuarios quienes, en su mente y su sentir, quienes lo califican, si es bueno vuelven y no regresan si no lo es.

9. POR MUY BUENO QUE SEA UN SERVICIO, SIEMPRE SE PUEDE MEJORAR

Aunque se hayan alcanzado las metas propuestas de servicio y satisfacción del usuario, es necesario plantear nuevos objetivos, "siempre se puede mejorar".

10. CUANDO SE TRATA DE SATISFACER AL USUARIO, TODOS SOMOS UN EQUIPO

Los equipos de trabajo no sólo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones y estrategias, cuando así se requiera, todas las personas de AENA deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del usuario, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

6.3 Normas básicas de protocolo y uniformidad

CLAVES DE URBANIDAD Y PROTOCOLO

- **Se amable y cortés.** No te burles de nadie, las bromas no se entienden bien. Evita ironías y sarcasmos, es difícil entender su sentido, especialmente si la otra persona pertenece a una cultura diferente. Evita palabras molestas, observaciones faltas de delicadeza, descortesías o demasiado personales.
- **Trata de ser lo más breve y claro posible.** A menos que sea algo que deba ser expresamente largo. Elimina toda información redundante o que no sea relevante.
- **Sé cuidadoso.** Exprésate con la mayor corrección posible, no seas descuidado.
- **Evita los enfrentamientos.** Será como una bola de nieve, cada vez peor. Si recibes un trato desagradable, no te pongas nunca a la altura de tu interlocutor, responde con serenidad. No des importancia a las provocaciones.
- **Procura manifestarte con moderación, no con afirmaciones categóricas.** No seas prepotente. Tampoco ridiculices o desprecies las opiniones de los demás. Siempre hay una forma de expresar tu criterio sin molestar a los que puedan tener otra opinión.
- **Si alguna vez te equivocas o te sobrepasas con alguien, pide disculpas.** Esto permite que se olvide el asunto sin rencor.
- **Preséntate y saluda en el primer contacto.** Que tu interlocutor sepa con quién está hablando y la compañía a la representa.
- **Utiliza fórmulas de cortesía.** Pequeñas frases hechas utilizadas muy a menudo en nuestra vida diaria, que pueden ir acompañadas por gestos como una sonrisa, un saludo... Todo se pide "por favor" y todo se contesta con "gracias" o "muchas gracias". Ante un tropiezo, un "perdón"; si preguntamos o pedimos algo, "disculpe". Cuando entres en un sitio o al cruzarte con alguien (en un ascensor, en un pasillo...), "buenos días, tardes o noches".
- **Respetar** todas las condiciones sociales, considerando la dignidad y el valor intrínseco de las personas. Respetar el carácter, las opiniones y los defectos de los demás. Es necesario contemplar a los demás en las diferentes situaciones en que se encuentren, observando siempre una conducta apropiada a cada uno, su edad y sus necesidades.

- **Sonríe**, independientemente de tu temperamento y de tu estado de ánimo.
- **Muévete con gracia, delicadeza y armonía en los gestos.** Lo más importante es que todo sea con naturalidad, ya que una actitud demasiado rígida es tan poco casual como la total soltura de cuerpo.
- **Al andar mantén la cabeza erguida, la mirada hacia delante y los hombros no muy caídos.** Mantén el resto del cuerpo recto, sin inclinarlo ni encorvarlo. Los brazos no deben colgar de forma desgarbada, sino moverse al ritmo del cuerpo, sin grandes gesticulaciones. Procura no llevar las manos dentro de los bolsillos del pantalón.
- **No des zancadas ni arrastres los pies.** Lo correcto es caminar evitando tanto la lentitud excesiva, como la precipitación exagerada. Muy importante es la expresión del rostro, la que se acomodará a la circunstancia en la que nos encontremos, sin exagerar.
- **Si tienes que pasar a través de un grupo de personas,** nunca lo hagas por la mitad. Rodea el grupo, y si es necesario pide disculpas.
- **Si tienes que permanecer de pie,** no te apoyes en ningún mueble o pared, ni mantengas los brazos caídos ni en jarras. En caso de ser un tiempo prolongado, adelanta un pie dejando caer el peso del cuerpo sobre ese lado de la cadera, alternando la posición cada cierto tiempo.
- **Nuestra postura al sentarnos no debe ser rígida, tampoco desgarbada.** El respaldo de una silla es para apoyar la espalda, manteniendo la columna recta. Evita cruzar las piernas a la altura de las rodillas o separarlas excesivamente. Lo correcto es mantener las piernas verticales, formando ángulo recto con las rodillas. La suela del zapato no debe ser exhibida en ningún momento.
- **Debemos evitar tics** como rascar cualquier parte del cuerpo, arreglarse las uñas, tocarse las orejas o las comisuras de los labios ya que son gestos muy desagradables de presenciar para los demás.
- **Cuando estreches la mano hazlo de manera firme y breve.** Se debe tener especial cuidado de no apretar excesiva o prolongadamente la mano de otra persona. Tampoco es agradable ni de buena educación ofrecer una mano demasiado blanda.

6.4 Decálogo de uniformidad

Las investigaciones demuestran que en los 5 primeros segundos de nuestra relación con cualquier persona ya nos hemos formado una impresión de qué tipo de persona es la que tenemos frente a nosotros. ¡Tan sólo cinco segundos! Ese es uno de los motivos fundamentales para que valores en su justa medida la importancia de cuidar tu imagen personal.

Además, una apariencia correcta en el trabajo no sólo es importante por la impresión que causa en los demás, sino como reflejo de la buena disposición de un profesional para emprender sus tareas diarias.

A esto se añade la importancia de la identidad corporativa: es un hecho cada vez más comprobado que es la mejor forma de transmitir la imagen que una empresa quiere dar de sí misma.

1. **Respetar el uniforme**, recuerda que es la imagen de la empresa y debes llevarlo completo. No añadas ni suprimas ningún elemento, ya que cada uno de ellos forma parte de un conjunto y conforma una imagen determinada que puede verse alterada.
2. **Mantenlo siempre limpio, planchado y cuidado**. Refleja tu preocupación por tu aspecto y tu respeto hacia los demás.
3. **La talla será la adecuada, procurando que la ropa quede un poco holgada** y resulte así más cómoda. La longitud de mangas y perneras debe ser adecuada, ni demasiado larga ni excesivamente corta.
4. **Los complementos**, en caso de llevarlos, serán sobrios y discretos, siempre acordes al estilo del uniforme.
5. **El peinado y el maquillaje**, en caso de llevarlo, deberán tener un aspecto cuidado y no ser extravagantes.
6. **Camisas y chaquetas** deberán ir abotonadas, y aquéllas siempre por dentro del pantalón o la falda.
7. **El calzado será oscuro**, cerrado y nunca debe ser usado sin medias/calzetines.
8. **La identificación deberá ser visible** para pasajeros y usuarios.
9. **Cuando utilices tu uniforme fuera del lugar de trabajo**, en tus desplazamientos hacia o desde el mismo, mantén un comportamiento correcto.
10. **Evita llevar el uniforme de trabajo cuando su uso no esté justificado** (compras, ocio, gestiones personales, etc.)