

# convencer al viajero

*la psicología de la persuasión  
en el business travel*

septiembre, 2018

# índice

## **01.Presentación del estudio:**

- Nuevos modelos para mejorar el cumplimiento del programa de viajes .....3

## **02.Enfoque de la investigación**

- Objetivos y metodología.....6

## **03.Aproximación teórica a la persuasión**

- Cómo dejar huella en nuestros interlocutores.....9
- Los seis principios de la persuasión.....10

## **04.La persuasión en el ámbito de la gestión de los viajes corporativos.....15**

- Los cuatro pilares de la persuasión para el travel manager.....17

## **05.40 pautas de comunicación para travel managers.....18**

## **06.La visión de los travel managers**

- Nuevas tendencias persuasivas en el ámbito empresarial.....24

## **07.Propuesta para un plan de acción:**

- Programa de viajes de empresa.....29

## **08.Anexo**

- Bibliografía complementaria.....32

01

*presentación del estudio*

**nuevos modelos  
para mejorar el  
cumplimiento del  
programa de viajes**

# presentación del estudio

La gestión de los viajes corporativos es un área de creciente orientación estratégica en el orden de prioridades de las empresas, sobre todo las que tienen intereses económicos fuera de nuestras fronteras. Aunque la figura del travel manager no acaba de estar delimitada en España, como ocurre en otros países del ámbito anglosajón, **su peso específico dentro del organigrama de las compañías gana enteros, debido a la incidencia de su actividad en todos los departamentos**, sobre todo en los que están implicados de una u otra forma en el programa de viajes, como es el caso de Financiero, Servicios Generales, Compras, IT/Tecnología o Recursos Humanos.

*“El arte de convencer le está ganando la partida  
al simple ordeno y mando”*

La industria de los viajes ha evolucionado con gran rapidez en los últimos años, en gran medida impulsada por las innovaciones tecnológicas. Por una parte, su incidencia ha aportado sencillez, flexibilidad y rapidez a los procesos, especialmente de cara al usuario final, pero también introducen complejidad, con la aparición de nuevos proveedores, muchos de ellos de carácter disruptivo; la multiplicación de los canales de distribución, que añaden dificultades de control; y cambios en la relación entre *partners*, debido a la generalización de los precios dinámicos y la ‘deconstrucción’ de las tarifas.

En este contexto, **el travel manager muestra nuevas capacidades** derivadas de un conocimiento más profundo del mercado, de una mayor familiaridad con las nuevas tecnologías, de la cooperación estratégica con los proveedores y de influencia en el comportamiento del cliente interno. Es precisamente en este último punto en el que incide el presente estudio. **El viajero se está convirtiendo en el centro de las políticas de viajes** en dos direcciones. Primero, obviamente, como destinatario, pero también, y este

es el gran avance, como co-creador, en la medida en que sus necesidades y experiencias son incorporadas a la política. Una vez establecida, el gran reto es el cumplimiento.

Las prácticas tradicionales basadas en la imposición y en la penalización están quedando atrás. Su eficacia está en entredicho, una constatación que viene avalada por numerosos estudios. En cambio, **se están imponiendo las técnicas basadas en la persuasión para involucrar al viajero en los objetivos de la empresa (*engagement*)**. Este planteamiento requiere de otras capacidades por parte de los gestores de viajes, unas habilidades que se adentran claramente en el campo de la **psicología** y el de las **habilidades personales**.

*“El travel manager muestra nuevas capacidades derivadas de un conocimiento más profundo del mercado”*

**El arte de convencer le está ganando la partida al simple ordeno y mando.** Pero, ¿cómo?, ¿por qué? ¿Qué resortes impulsan a los empleados a seguir las directrices de la política de una forma ‘amigable’ y cooperativa? ¿Cuáles son los principios que deben guiar a los travel managers para conseguir sus propósitos sin despertar recelos ni resistencias? Partiendo de las investigaciones sobre el comportamiento humano, es posible mejorar el cumplimiento del programa de viajes sin recurrir a sistemas de sanciones ni penalizar al viajero.

A teal-colored triangle pointing downwards, positioned on the right side of the page. It contains the text '02 enfoque de la investigación objetivos y metodología' in a serif font.

02

*enfoque de la investigación*

**objetivos  
y  
metodología**

# objetivos

De acuerdo con el planteamiento esbozado en la presentación del estudio, con esta investigación se pretende **dar respuesta a los siguientes objetivos**:

- Ahondar en la persuasión entendida como **modelo de relación** con otras personas para conseguir un beneficio común.
- Apuntar los **6 principios psicológicos** con los que es posible mejorar la respuesta del individuo según las últimas investigaciones científicas, incidiendo en su aplicación a los programas de viajes de empresa.
- Conocer de primera mano **la opinión de los travel managers en España** sobre la utilización de estos principios en las relaciones con sus viajeros.
- Ofrecer una propuesta de **plan de acción** en el que las principales pautas de persuasión puedan tener su reflejo en la gestión de los viajes corporativos.

# metodología

El sustento teórico del presente estudio se basa en la **bibliografía** más relevante sobre el fenómeno de la persuasión. Partiendo del webinar *The psychology of persuasion*, difundido por Business Travel IQ, con la participación de los expertos Steve Martin y Keesup Choe (de las consultoras Influence at Work y de PredictX, respectivamente), y la moderación de Mark Frary, su contenido se completa con el informe *Yes! 60 secrets from the science of persuasion*, de Noah Goldstein, Steve Martin y Robert Cialdini, y el ensayo de Kurt W. Mortesen El arte de influir en los demás.

El trabajo de campo ha sido realizado mediante **entrevistas a 10 travel managers** de grandes empresas con sede o delegación en España que ayudan a conocer la realidad en nuestro país en referencia a las nuevas tendencias persuasivas en el ámbito empresarial que llegan del mundo anglosajón, así como el grado de comunicación que tienen con sus viajeros, sus estrategias para mejorar el cumplimiento de la política, los canales de comunicación interna que emplean o el grado de colaboración con otros departamentos.

Por último, como resultado de la aproximación previa, se propone un **plan de acción** basado en los principios y conclusiones obtenidas de las investigaciones de los estudios y de la visión de los gestores de viaje españoles.

03

*aproximación teórica  
a la persuasión*

**cualquiera puede ser  
un buen comunicador**

# cómo dejar huella en nuestros interlocutores

Ya en los tiempos de Aristóteles, la persuasión era considerada como una habilidad con un gran prestigio social. El filósofo griego fue el primero en sistematizar su enseñanza basándose en tres aspectos que tienen impacto en la manera en que nuestro mensaje o nuestro comportamiento deja su huella en nuestros interlocutores:

- **Ethos**, o carácter personal del orador: aspecto, indumentaria, características físicas, movimientos, reputación, cualidad vocal, sinceridad, confianza, carisma, etc.
- **Pathos**, o estado psicológico/emocional del público/oyente.
- **Logos**, o contenido del mensaje.

Estos tres principios siguen siendo esenciales para comprender la persuasión moderna, que ha sido objeto de numerosos estudios científicos durante los últimos 50 años, la mayoría de los cuales no son divulgados de manera masiva, sino más bien compartidos en canales de uso restringido y con carácter eminentemente profesional.

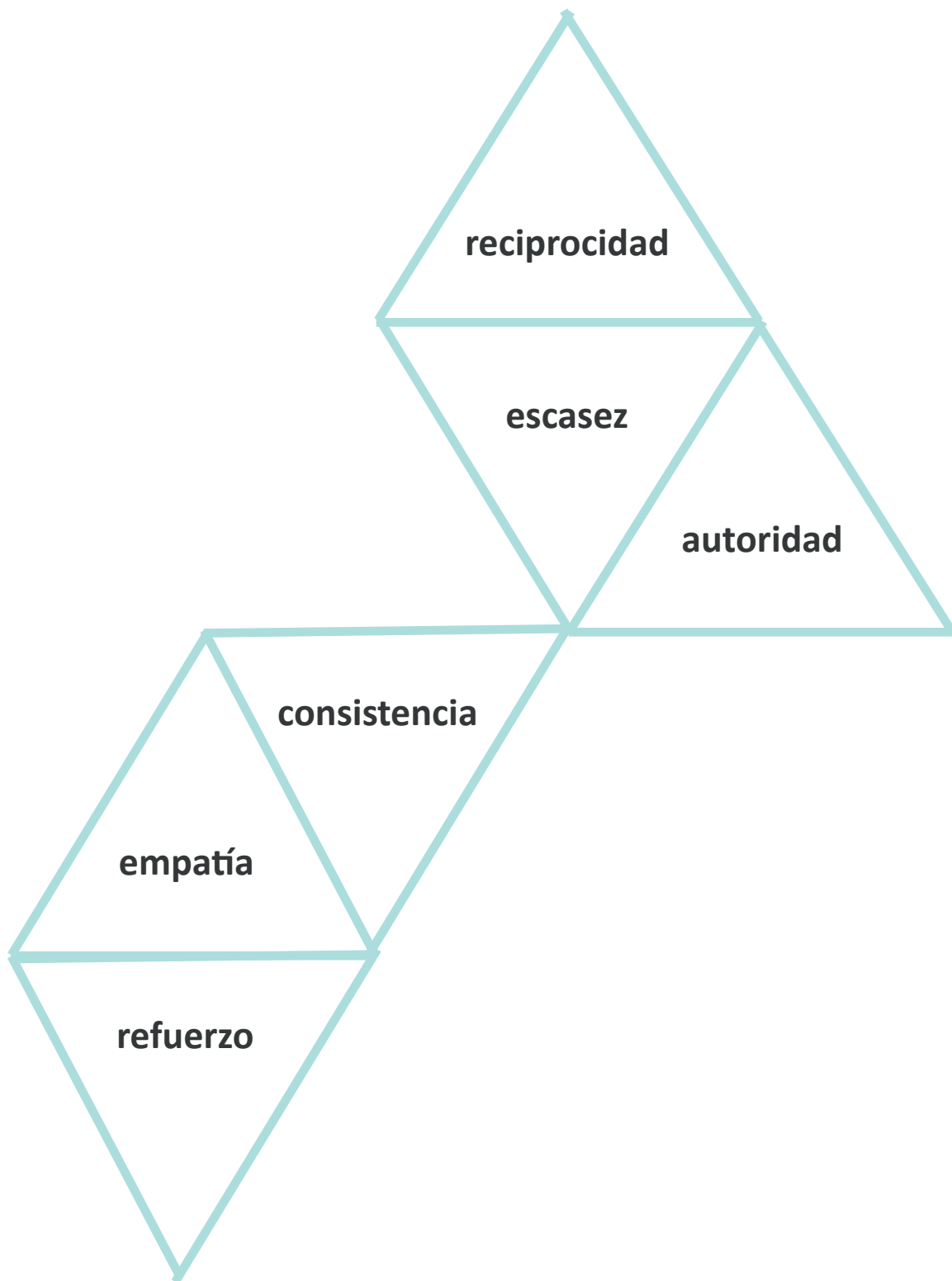
Para el común de los individuos, la persuasión es abordada desde la experiencia en las relaciones interpersonales y desde la intuición o el “sentido común”, con lo que la ausencia de formación específica hace que, con relativa frecuencia, se puedan estar perdiendo oportunidades.

De hecho, la introducción de pequeños y sencillos cambios en los mensajes (logos), en la forma en que nos comunicamos (ethos) o en los momentos elegidos para interactuar con nuestros interlocutores (pathos), pueden hacer que nuestra influencia aumente de manera notable. **Cualquiera puede ser un buen comunicador teniendo en cuenta una serie de principios, científicamente comprobados.**



*Pequeños  
cambios  
pueden hacer  
que nuestra  
influencia  
aumente  
notablemente*

# los seis principios de la persuasión



# 01 reciprocidad

Como regla general, las personas suelen dar a los demás lo que reciben de ellos. Cuando alguien nos ayuda, aumenta en gran medida nuestra predisposición a devolver el favor en el futuro. La correspondencia o reciprocidad es muy común en las relaciones humanas. Este hecho ocurre no solo entre individuales, sino también entre grupos u organizaciones. Actuar primero prepara el camino para conseguir en el futuro inmediato una reacción positiva por parte del otro.



## CHECKLIST DEL TRAVEL MANAGER

Antes de realizar modificaciones en la política de viajes o establecer nuevas reglas...

- ¿He realizado (y comunicado) en los últimos meses mejoras perceptibles por los viajeros y las he comunicado dentro de la empresa?
- ¿He analizado de forma sincera y neutral cuántos de los cambios que deseo implantar en la empresa van a suponer mejoras directas y evidentes en la satisfacción de los viajeros?
- El documento en el que se resumen las nuevas normas o políticas de la empresa ¿enumera o recoge de manera explícita los beneficios que los empleados van a recibir de ellas?

## SABÍAS QUE...

*...Cuando Air France y British Airways anunciaron el cese de operaciones del Concorde, vendieron inmediatamente todas las plazas que quedaban disponibles. El usuario responde de forma más decidida ante la posibilidad de una pérdida cercana*

# 02

## escasez

Los consumidores muestran más interés por las cosas que escasean. Es un principio intrínseco a la ley de la oferta y la demanda.

El comportamiento en el mercado de un producto o servicio puede ser muy diferente en función del contexto en que se oferte.

Cuanta menor disponibilidad, más deseable resulta. La limitación o restricción de determinados servicios puede provocar una demanda adicional.

### CHECKLIST DEL TRAVEL MANAGER

- ¿Están basados los incentivos a los empleados en el concepto de escasez? (premios solo para a los primeros empleados o departamentos en conseguir determinado objetivo)

# 03

## autoridad

El ejemplo de las personas que cuentan con un prestigio, una experiencia o una credibilidad ampliamente reconocidas es muy efectivo a la hora de provocar comportamientos similares. El mensajero es, cada vez más, el propio mensaje. El éxito de una comunicación interna se sustenta en gran medida en la autoridad de quien la emite.

### CHECKLIST DEL TRAVEL MANAGER

- ¿Cumplen los máximos directivos de la compañía la política de viajes y las normas establecidas en ella?
- ¿Has previsto comunicaciones formales de los directivos a toda la plantilla para informar de la política de viajes y motivar su cumplimiento?
- ¿Has identificado profesionales dentro de la empresa con dotes de influencia y alineados con los objetivos de la empresa que pudieran colaborar como embajadores?

...Las herramientas de autorreserva han introducido mayor transparencia y publicidad a los procesos asociados al viaje. Este hecho (visual guilt) hace que los usuarios tiendan a escoger los productos o servicios más acordes con la política

## 04 consistencia

Los individuos tratan de comportarse en consonancia con los compromisos, convicciones y valores adquiridos. Cuando estos principios son públicos o conocidos en su entorno, el esfuerzo de coherencia es mayor, sobre todo si queda constancia de sus actuaciones.

### CHECKLIST DEL TRAVEL MANAGER

- ¿Conocen los empleados los objetivos de ahorro de la empresa en el ámbito de la gestión de los viajes? ¿Y de los objetivos de adopción de tecnologías aplicadas al viaje corporativo?
- ¿Se informa periódicamente a los empleados de los logros conseguidos?

## 05 empatía

Decimos “sí” a aquello que nos gusta, obviamente. Esta empatía se genera por **similitudes** o coincidencias con otras personas, por la recepción de **cumplidos** o elogios por parte de los demás o por voluntad de **cooperación**.

### CHECKLIST DEL TRAVEL MANAGER

- ¿Se han establecido objetivos concretos por departamento o por dirección en relación con el nivel de uso de determinada herramienta o por los ahorros conseguidos colectivamente?
- ¿Se celebra o felicita a los departamentos que más han contribuido al alcance de los objetivos?

# 06 refuerzo social

Debido a la inseguridad en el criterio propio o en el sentido común, las personas tienden a buscar un refuerzo a sus decisiones en el comportamiento de otros individuos similares (*social proof*), sobre todo si la elección no es muy clara. Esta sensación de apoyo puede venir por la cantidad o por la calidad de las personas que se toman como referencia.



## CHECKLIST DEL TRAVEL MANAGER

- ¿Son accesibles para los empleados las estadísticas e informes sobre el grado de cumplimiento de los aspectos clave de la política de viaje?
- ¿Están formulados en sentido positivo estos informes, resaltando las mejoras conseguidas por encima de los puntos de mejora?

04

**la persuasión en  
el ámbito de la  
gestión de los viajes  
corporativos**

El travel manager con frecuencia desencadena —e idealmente lidera— procesos de cambio en las empresas que exigen una respuesta positiva y colaboradora para la obtención de los resultados previstos. Su capacidad para lograr adhesiones al proyecto, limar inevitables resistencias y gestionar el cambio es crucial, pero de acuerdo con la mayoría de las investigaciones no debe verse como una cuestión de carisma o talento. Cierto es que hay profesionales con más facilidad para el liderazgo, pero incrementar los niveles de eficacia de nuestras comunicaciones siempre es posible teniendo en cuenta los **factores que influyen en la aceptación y el compromiso de nuestros interlocutores.**

Pero la cuestión de la persuasión no solo tiene que ver con el emisor de la información, en este caso el travel manager. La propia naturaleza de la actividad imprime ciertas limitaciones a la influencia que el profesional de la gestión del viaje ejerce en los viajeros. Al fin y al cabo, los viajes forman una categoría de compras dentro de las empresas muy distinta a la de otro tipo de productos o servicios. **Cada viajero toma decisiones individuales**, y aunque trate en todo momento de ceñirse a la política establecida, esa libertad personal produce inevitables desviaciones en lo programado.

El travel manager ha de **conocer y comprender las motivaciones de sus viajeros.** De hecho esa es la manera más inteligente de alcanzar sus objetivos,

porque le permite encontrar el equilibrio entre las necesidades y expectativas del empleado y los criterios establecidos por la empresa para optimizar los recursos dedicados a los desplazamientos. Pero, al mismo tiempo, hay que tener en cuenta que estas necesidades pueden ser distintas dependiendo de los diferentes colectivos. La convivencia de distintas generaciones en la misma compañía (desde la puramente analógica hasta los nativos digitales, como los millennials), e incluso de distintos perfiles de empleados dependiendo de su actitud ante las novedades tecnológicas o ante el viaje en sí mismo exige una cuidadosa **personalización de los mensajes y de las estrategias de comunicación.**



*El travel manager ha de reconocer y comprender las motivaciones de sus viajeros*

# los cuatro pilares de la persuasión para el travel manager

*Edifica tu comunicación con el viajero sobre la base de estos 4 aspectos*

## Aprendizaje continuo

La persuasión tiene más de ciencia que de talento innato. Es posible aprender y desarrollar pautas comunicativas que contribuyan a aumentar la capacidad de influencia del travel manager en el comportamiento de las personas llamadas a cumplir la política de viajes de la compañía.

## Libertad del viajero

Por muy amparado y regulado que esté el viaje corporativo, las decisiones individuales son inherentes al acto de viajar. En la gestión del business travel ha de tomarse en consideración un margen de discrecionalidad que puede provocar desviaciones y efectos indeseados.

## Equilibrio corporativo-personal

Un programa de viajes de objetivos alcanzables siempre tiene en cuenta el equilibrio entre las necesidades y expectativas del empleado y los criterios de optimización de recursos de la empresa.

## Personalización

La diversidad de personas y perfiles es cada vez mayor en las empresas. Este hecho exige una mayor personalización de mensajes y estrategias por parte del travel manager.

05

**40 pautas de  
comunicación para  
travel managers**

# la utilidad de ejemplos y testimonios

01. Los **testimonios** de otros clientes o usuarios son un buen refuerzo del mensaje que se quiera transmitir.
02. Nunca hay que subestimar el valor de compartir **buenas prácticas** de otras empresas u organizaciones.
03. Es recomendable **publicar datos y estadísticas** referidas a objetivos cumplidos y a comportamientos deseados que aquellas que se centran en los puntos de mejora.
04. El principio del “**centro magnético**” indica que los que se desvían del comportamiento más extendido, a la larga tienden a acercarse a él. Además, tan pronto se logre una masa crítica aceptable, las nuevas adhesiones se producirán de manera más rápida.
05. Si el líder no pide opinión a su equipo y el equipo no corrige al líder cuando está equivocado, aumentan las posibilidades de adoptar malas decisiones. Los líderes tienen que promover una **actitud crítica y proactiva** por parte de los equipos. Las opiniones individuales son bienvenidas.
06. Los **equipos** funcionan mejor que las individualidades. La colaboración es más efectiva a la hora de conseguir objetivos.
07. El aprendizaje basado en los **errores** cometidos por otros es muy instructivo.

# la búsqueda de la motivación

08. Cuantas **más opciones** se ofrecen, menos motivación hay para implicarse en una de ellas si exige demasiado esfuerzo para entender las diferencias. Sin embargo, añadir una alternativa más, la de “no hacer nada”, impulsa a comprometerse con alguna de las posibilidades que sí implican una acción.
09. Los avisos o advertencias que se realizan como parte de una política de prevención, sobre todo si se trata de riesgos o de seguridad, siempre tienen que estar acompañados de un **plan de respuesta**.
10. Cuando se propone un objetivo, es esencial **ir informando** de cómo los

## SABÍAS QUE...

*...Cuando hay dudas acerca de la dirección a adoptar, las personas tienden a mirar a su alrededor para buscar guías, aunque a veces no quieran reconocerlo*

participantes se van acercando a él. Esto les motiva más para seguir esforzándose hasta conseguirlo.

11. Los compromisos que se adquieren de **forma activa** tienen más consistencia que los que se hacen de forma pasiva. Se conoce a la gente por lo que hace, no por lo que deja de hacer. Es bueno fijarlos por escrito y establecer una serie de fases para llegar hasta ellos.

12. La gente se **compromete** con facilidad cuando es a largo plazo. En el corto es mucho más difícil. Por eso, cuando se trata de un objetivo en el tiempo, hay que crear un plan de acción detallado (*implementation intention*). Un solo objetivo, mejor que muchos.

13. Las personas están más dispuestas a cambiar su actitud en la medida en que sea consistente con sus **valores y comportamientos**.

14. El **principio de consistencia**, es decir, la necesidad de las personas de alinear su comportamiento con las actitudes y acciones preexistentes, se agudiza con la edad.

15. Es bueno solicitar una **predicción de intenciones**. Una vez obtenida, es más fácil cumplir con el compromiso.

16. El papel del **abogado del diablo** es muy efectivo en ciertas situaciones. Abre la puerta a nuevas ideas, planteamientos y perspectivas.

17. **Admitir pequeñas limitaciones** de un producto o servicio, aumenta la credibilidad a la hora de proclamar sus virtudes. Confesamos nuestras pequeñas faltas para convencer a la gente de que no tenemos grandes.

18. Cuando los fallos en los objetivos se deben a factores internos es más fácil abordarlos que cuando se trata de circunstancias externas. Hay que **admitir cuando se comete un fallo**, e inmediatamente presentar un plan para demostrar que la situación está controlada.

19. Nuestro interés aumenta por las cosas que son **limitadas**, tanto por su cantidad como su permanencia en el tiempo.

20. Funcionamos mejor y rendimos más cuando estamos descansados. Somos más vulnerables ante las tácticas persuasivas de otros cuando estamos fatigados. Las distracciones también nos hacen más **influenciables**, aunque sean momentáneas.

21. La percepción que se tiene de un hecho depende de experiencias anteriores. Todo es relativo. Hay que poner las cosas en **contexto** para apreciar su significado y valor (*perceptual contrast*).

# el valor del cambio

22. El valor de un servicio o producto disminuye cuando se ofrece como un premio, un regalo o una promoción sin coste. Si se comunica de esta manera, es interesante informar de su **valor real**.

23. Entre dos productos o servicios determinados, el comprador tiende a escoger el más barato, pero si se añade una tercera opción más cara, al final la mayoría se decide por la **intermedia**.

24. **Pequeños cambios** a veces consiguen grandes resultados. Explicar las razones de una propuesta o una petición es importante. No hay que darlas por entendidas.

25. Los **pasos**, aunque sean pequeños, son importantes. Muchos pocos hacen un mucho.

26. Cuando se trata de involucrar a la gente en un proyecto, no solo hay que explicar lo que se gana con él. A veces es más impactante explicar **lo que se puede perder**. (loss aversion).

27. No solo la comida o la bebida producen saciedad. También ocurre con otro tipo de productos y servicios. Nos cansamos de las cosas. Necesitamos **variedad**, novedad. Hay que buscar factores que salgan de la rutina.

## ‘LOSS AVERSION’

*Cuando se trata de involucrar a la gente en un proyecto, no solo hay que explicar lo que se gana con él. A veces es más impactante explicar lo que se puede perder*

# la calidez de la comunicación

28. Proverbio chino: no abras una tienda si no te gusta sonreír. Los mensajes deben ir acompañados de **factores emocionales** para conectar con el receptor. En cualquier caso, hay que ser auténticos, porque si no, el efecto puede ser el contrario.

29. Cuanto más **personalizado** sea el mensaje, más respuestas obtiene.

30. Nunca subestimes la **simplicidad**. Nos gustan las palabras y los nombres fáciles de pronunciar y recordar. El lenguaje pomposo y sobrecargado que quiere parecer ‘inteligente’ desmotiva al receptor. Ser simple no significa ser básico o aburrido.

31. La tecnología ha cambiado completamente la forma de comunicarse, y eso se nota especialmente en el ámbito profesional.

### PROVERBIO CHINO

*‘No abras una tienda si no te gusta sonreír’*

*Los mensajes deben ir acompañados de factores emocionales para conectar con el receptor. En cualquier caso, hay que ser auténticos, porque si no, el efecto puede ser el contrario.*

32. La comunicación vía email o por redes sociales tiene enormes ventajas, pero también algunos inconvenientes. Algunas empresas han institucionalizado los “**viernes libres de emails**” para fomentar las relaciones directas y personales.

33. En las negociaciones es necesario el **contacto humano** para generar confianza. Las mujeres son más propensas a establecer relaciones personales que los hombres, que suelen utilizar más el email, según algunos estudios.

34. El correo electrónico tiene muchas **limitaciones**. No proporciona información sobre el estado de ánimo del comunicante, su tono de voz, sus actitudes irónicas, sus dobles intenciones... Las redes han paliado en parte esta carencia con los emoticonos.

35. Cuando se utilizan los correos masivos para realizar cualquier requerimiento se produce lo que se conoce como **difusión de la responsabilidad**. Nadie se siente obligado directamente porque piensa que alguno de la lista responderá.

### VIERNES LIBRES DE EMAILS

*La tecnología ha cambiado completamente la forma de comunicarse. Para fomentar las relaciones directas y personales, algunas empresas han institucionalizado los “viernes libres de emails”*

# la magia de la reciprocidad

36. La reciprocidad es una **norma universal** que predispone a corresponder a los demás por los favores que nos hacen o las atenciones que nos dispensan.

37. Los negociadores que comienzan **haciendo una concesión** adquieren una posición de ventaja cuando posteriormente realizan una petición.

38. Hay que revertir la secuencia de la **cadena de favores**. Primero lo hago yo para luego pedírtelo a ti.

39. Los que reciben un favor perciben más su valor en el momento, a **corto plazo**, mientras que los que lo hacen le siguen dando importancia con el paso del tiempo.

40. Es más fácil conseguir que el contrario dé un pequeño paso antes de solicitar una petición mayor. Es lo que se conoce como la **técnica del pie en la puerta**.

## ¿CONOCES LA TÉCNICA DEL PIE EN LA PUERTA?

*Es aquella que asegura que es más fácil conseguir que el contrario dé un pequeño paso antes de solicitar una petición mayor*

06

*la visión de los  
travel managers*

**nuevas tendencias  
persuasivas en el  
ámbito empresarial**

# 01 conocer al viajero

## ALGUNAS CUESTIONES DE INTERÉS

¿Los travel managers españoles conocen las necesidades de los empleados que viajan frecuentemente?

¿Tienen un canal para escuchar sus necesidades?

¿Utilizan la segmentación para establecer perfiles de viajeros?

En términos generales, los travel managers consultados aseguran conocer a sus viajeros, ya sea de forma directa o a través del flujo de información que suministra la agencia de viajes. Para este cometido, consideran importante que el gestor se ponga en la piel del empleado que tiene que desplazarse por motivos de trabajo.

Además del contacto presencial y de los datos de la agencia, también recurren al teléfono, a encuestas internas o al correo electrónico, con cuentas dedicadas específicamente a la recepción de preguntas, sugerencias o quejas relacionadas con la política de viajes.

Para estar al día de sus necesidades, en algunos casos utilizan incluso herramientas tecnológicas más avanzadas, como es el caso de una de las empresas participantes en el sondeo, que tiene implantado un canal en la intranet donde recoge comentarios e incidencias durante un periodo limitado tras cada desplazamiento.

La complejidad de las plantillas exige determinado nivel de segmentación, más o menos desarrollado, pero presente en todas las empresas participantes. Los perfiles de viajeros

suelen responder a la categoría o nivel profesional del empleado y las condiciones del viaje muestran diferencias importantes en algunos casos.

Por otra parte, la reciente entrada en vigor del nuevo Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) puede complicar las indagaciones más personales, necesarias para mejorar la segmentación.



*Es importante que el gestor se ponga en la piel del empleado que tiene que desplazarse por motivos de trabajo*

# 02 premios y castigos

## ALGUNAS CUESTIONES DE INTERÉS

¿Son apropiados los programas de viajes basados en la penalización del incumplimiento?

¿Qué grado de efectividad tienen los sistemas de incentivos?

¿Cuáles son las recompensas más adecuadas? / ¿Qué saben los travel managers de técnicas como la gamificación?

La mayoría de los gestores de viajes cree que penalizar al viajero cuando se desvía de la política marcada por la empresa suele dar escasos resultados. Algunos testimonios señalan que estas circunstancias se presentan con poca frecuencia, y más si el margen de discrecionalidad a la hora de realizar las reservas es estrecho. Uno de los participantes considera, no obstante, que las sanciones pueden servir a veces como elemento ejemplarizante.

A pesar de su preferencia por estrategias basadas en el incentivo, las empresas no tienen implantados sistemas bien definidos para ello. Como mucho difunden internamente datos comparativos entre distintas divisiones o realizan acciones puntuales para fomentar la reserva anticipada, por ejemplo.

Suelen dar por sentado que la política se debe cumplir sin necesidad de premios o castigos y que es necesaria una labor educativa más genérica para transmitir la cultura empresarial. A la hora de recompensar, dado el caso, los travel managers se inclinan por medidas que mejoren el confort del viajero o que tengan impacto positivo en su presupuesto para desplazamientos.

Respecto a la utilización de herramientas de gamificación, existe cierto escepticismo sobre sus resultados, a pesar de que, en general, sea percibida como una alternativa interesante a la que se puede sacar partido. Algunos de los consultados han realizado tímidos acercamientos en esta materia, pero no han ido más allá por falta de recursos o de profesionales con una preparación adecuada para ponerla en marcha.



*Penalizar al viajero suele dar escasos resultados; mejor estrategias basadas en incentivos*

# 03 mensaje en una botella

## ALGUNAS CUESTIONES DE INTERÉS

¿Quién comunica la política de viajes? ¿Qué grado de efectividad tienen los sistemas de incentivos?

¿Qué influencia tiene la elección del mensajero y del canal?

¿Es importante personalizar el mensaje para cada perfil?

¿Cuáles son las dificultades a la hora de plantear una difusión segmentada?

Cuando se plantea una política de comunicación interna, los travel managers defienden sin excepción la estrategia de convencer, en lugar de imponer. La clave está en quién y de qué manera se transmiten las directrices de la política de viajes.

En muchos casos, la autoridad u oficialidad la confiere su publicación en la intranet, que en principio es de obligada consulta para el empleado. En otros casos es el propio travel manager el que se encarga de difundirla a través de listas de correo electrónico o, con menor frecuencia, reuniones presenciales por departamentos o en comités de representantes de las distintas divisiones de la empresa.

Sea quien sea, la elección del mensajero es determinante, así como la del canal utilizado. Sin una buena comunicación, el contenido puede ser malentendido o distorsionado, según apuntan los gestores de viajes consultados. En algunos casos, los propios empleados han actuado como correa de transmisión hacia otros compañeros.

Por lo que respecta al propio mensaje, en general resulta más convincente cuanto más

personalizado. Los travel managers creen que hay que realizar un esfuerzo en este sentido, porque así el viajero se siente más escuchado y entendido, y eso le predispone a adoptar una actitud más colaboradora, aunque también advierten que marcar diferencias puede levantar suspicacias.



*La opinión es unánime: sin buena comunicación, el contenido puede ser mal entendido o distorsionado*

# 04 en la misma dirección

## ALGUNAS CUESTIONES DE INTERÉS

¿Qué grado de colaboración existe entre los departamentos implicados en la gestión de viajes?

¿Qué disciplinas echan en falta en los travel managers para su formación?

Prácticamente todos los gestores entrevistados están satisfechos con la colaboración que reciben por parte de los responsable de los demás departamentos implicados en los viajes, como pueden ser Financiero, Servicios Generales, Compras, Recursos Humanos o IT.

Esta realidad es más palpable en las compañías con una adecuada política de comunicación de la cultura empresarial. En algunos casos, el entendimiento entre departamentos sirve también para sumar volúmenes de compra y mejorar la posición negociadora frente a los proveedores.

Por último, los travel manager españoles consultados para el presente estudio insisten en la naturaleza multifuncional de su puesto y se quejan de la ausencia de una formación más integral, a pesar de reconocer que se han producido grandes progresos en este campo durante los últimos años.

Los conocimientos que más demandan son: técnicas de negociación, análisis de datos, sistemas de reservas, *revenue management*, idiomas, marketing y, en general, una visión global del Business Travel.



*Los travel manager españoles insisten en la naturaleza multifuncional de su puesto y apuntan la falta de una formación más integral*

07

*propuesta para  
un plan de acción*

**programa de viajes  
de empresa**

*propuesta para un plan de acción*

# programa de viajes de empresa

<b>reciprocidad</b>	Flexibilidad	-Promover el <i>bleisure</i> -Atender las necesidades del viajero
	Gamificación	- Premiar en lugar de penalizar
	Fidelización	- Imputar los puntos y millas al viajero, no a la empresa
<b>escasez</b>	Comunicación Formación	-Promover la reserva anticipada
	Negociación con proveedores	- Parametrizar la herramienta de autorreserva.  -Cooperar con la agencia de viajes como socio estratégico para paliar el efecto de escasez provocado por los proveedores

*propuesta para un plan de acción*

# programa de viajes de empresa

<b>autoridad</b>	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"><li>-Buscar el apoyo de la dirección</li><li>-Difundir testimoniales de refuerzo</li><li>-Implicar a los líderes e influencers</li></ul>
<b>consistencia</b>	Transparencia	-Explicar las motivaciones y objetivos de la política de viajes
	Comunicación	-Lanzar mensajes unívocos
<b>empatía</b>	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"><li>-<i>Social listening</i></li><li>-Redes sociales corporativas.</li><li>-Grupos de influencia</li></ul>
<b>Refuerzo social</b>	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"><li>-Lanzar mensajes positivos</li><li>-Utilizar la comunicación de vertical y horizontal</li></ul>

08

*anexo*

**bibliografía  
complementaria**

## libros de interés

- *El arte de influir en los demás*. MORTENSEN, Kurt W. Gestión 2000, 2004
- *Influence: Science and Practice*. CIALDINI, Robert B. Pearson, 2013
- *Yes! 60 secrets from the science of persuasion*. GOLDSTEIN, Noah; MARTIN, Steve y CIALDINI, Robert. Profile Books, 2017

## blogs de referencia

- **Influence al Work (IAW®)**  
Dirección electrónica: [www.influenceatwork.com](http://www.influenceatwork.com)
- **Predict · X**  
Dirección electrónica: [www.predictx.com](http://www.predictx.com)

## ‘webinars’ para consulta

- *The psychology of persuasion*. MARTIN, Steve; CHOE, Keesup y FRARY, Martin. Influence at Work/Predict X/Business Travel IQ. Marzo, 2018

**FORUM**  
*Business Travel*

**amadeus**