



SUPER VISION

Ideas clave, conceptos,
técnicas, principios
y recomendaciones prácticas

Samuel Chávez Donoso

*"Ser Supervisor
constituye una oportunidad
que no todos tienen.
Y también un desafío apasionante
pero, por sobre todo...
¡Una tremenda responsabilidad!"*

S Chávez D.



*"El supervisor de hoy debe responder
por **TODO** lo que resulta de su gestión:
Producción, Costo, Calidad, Seguridad,
Medio Ambiente y Clima Laboral,
a lo menos. Y eso se llama...
¡Resultados Globales!"*

S Chávez D.

Samuel Chávez Donoso

SUPER VISIÓN

Ideas clave, conceptos, técnicas, principios
y recomendaciones prácticas

Manual para
"El Supervisor Competente"

Viña del Mar - CHILE

© ReKrea Ltda.

Pellia N° 99 Jardín del Mar

Viña del Mar - Chile

seminarios@rekrea.cl

Fono: 569 82802291

Inscripción N° 164.465

Septiembre del año 2007

Producción General: ReKrea Ltda.

Diseño Portada: Lorena Gallardo Barrales

Derechos Reservados

Prohibida la reproducción parcial o total,
de cualquier índole y por cualquier medio
sin la autorización por escrito del autor

I.S.B.N. 978-956-310-798-2

*A quienes tienen la difícil tarea
de obtener resultados a través de otros.*

CONTENIDO

Prólogo	15
Antes de Entrar en Materia	17

Capítulo Uno **La Empresa en el Mundo Global**

1. El Mundo de Hoy	23
2. La Empresa	25
3. Una Mirada Diferente	26
4. Resultados Globales	28
5. El Desafío de la Administración	29

Capítulo Dos **Supervisión y Resultados**

1. ¿Qué es Supervisor?	35
2. La Misión del Supervisor	36
3. Los Roles del Supervisor	38
4. El Supervisor y los Recursos	39
5. Un Enemigo del Supervisor	41
6. Y Ahora: ¿Qué es un Supervisor Competente?	44

Capítulo Tres **El Desafío de Integrar**

1. Una Mirada Sistémica	49
2. "Super Visión"	50
3. ¿Juntar o Integrar?	50
4. El Gran Casco de la Supervisión	52
5. Hay Razones para Integrar	53

Capítulo Cuatro
Supervisión y Prevención

1. Una Gran Verdad	59
2. Prevención y Seguridad	59
3. Significado Amplio de Prevención	60
4. ¿Cómo Hacer Prevención?	60
5. ¿Y Qué Gana el Supervisor?	62
6. Sistemas de Gestión Preventiva	63
7. Supervisión y Cultura Preventiva	64

Capítulo Cinco
Supervisión y Liderazgo

1. ¿Qué es el Liderazgo?	69
2. Visión	70
3. La Credibilidad	70
4. Liderazgo en Acción	71
5. El Liderazgo Visible	72
6. Algo Más Sobre el Liderazgo	73

Capítulo Seis
10 Claves para Mejorar el Desempeño Propio

1. Una Explicación Previa	79
2. Véndase a sí mismo	80
3. Fíjese Metas y Manténgalas en su Mente	83
4. ¡Pegúntele a los que Saben!	85
5. Identifique los Problemas Reales	87
6. Dé Importancia a lo que es Importante	89
7. Desarrolle una Actitud Mental Positiva	91
8. Comprométase con los Resultados	93
9. Sea Persistente: Dé un Paso Más	95
10. Administre su Tiempo	97
11. Aprenda a Escuchar	99

Capítulo Siete
**10 Claves para Mejorar el Desempeño
de los Trabajadores**

1. Conozca a su Gente	105
2. Integre a su Personal	107
3. Dé Instrucciones Claras	109
4. Use el Poder del Refuerzo	111
5. Haga Crecer a su Personal	113
6. Practique la Empatía	115
7. Fomente la Iniciativa	117
8. Sea un Buen Ejemplo	119
9. Use el Efecto Pigmalión	121
10. Evalúe el Desempeño de su Gente	123

Capítulo Ocho
Técnicas Básicas de Supervisión

1. Un Comentario Previo	129
2. Cómo Resolver Problemas	130
3. Cómo Motivar a los Trabajadores	132
4. Cómo Criticar con Éxito	134
5. Cómo Dar Mejores Instrucciones	136
6. Cómo Hacer las Comunicaciones con Grupos	138
7. Cómo Detectar y Controlar los Peligros	140
8. Cómo Investigar Accidentes	142
9. Cómo Ejercer un Buen Control	144

Capítulo Nueve
El Supervisor y la Comunicación

1. La Comunicación como Herramienta Clave	151
2. Los Distintos Usos de la Comunicación	151
3. La Comunicación Efectiva	152
4. Los Principios Fundamentales	153
5. Aspectos Críticos de la Comunicación	155

Capítulo Diez
Principios para la Supervisión Efectiva

1. El Supervisor Competente	163
2. Principio de la Resistencia a los Cambios	164
3. Principio del Interés Recíproco	164
4. Principio del Reconocimiento	165
5. Principio de la Comunicación	166
6. Principio de la Definición	166
7. Principio de la Disolución	167
8. Principio de los Pocos Críticos	168
9. Principio del Efecto Sistémico	169
10. Principio de la Relación Siembra-Cosecha	170

Capítulo Once
Plan de Acción para el Mejoramiento Continuo

1. Antes de Terminar	175
2. Una Segunda Mirada	176
3. Y Ahora... ¡Vamos al Plan!	177
4. Un Mensaje Final	179

AGRADECIMIENTOS

A todos aquellos que me estimularon a escribir este libro, tras largos años de acariciar este proyecto.

A mi mujer, que ya no está, y a mis hijos, a quienes he robado algo de tiempo y de dedicación para escribirlo.

A los colegas y amigos que tuvieron la gentileza de ayudarme con sus críticas, opiniones y aportes.

Y, como siempre, mi agradecimiento especial a los lectores que, pudiéndose ver beneficiados con él, me dan la oportunidad de servir.


S. Chávez D.
Director General Rekrea Ltda.

PRÓLOGO

Todos sabemos que la no existencia de una formación formal para quienes van a ejercer el rol de Supervisor es una carencia del todo inexplicable. Y muchas veces son trabajadores experimentados los que deben asumir estas tareas tan distintas, o son jóvenes profesionales que recién se insertan en el mundo laboral, como lo fue mi caso en su momento. Y, a partir de allí, es decir, casi de la nada, hemos tenido que emprender el complejo y largo camino de prepararnos para la difícil tarea de dirigir el trabajo de otros.

Este libro pretende, precisamente, facilitar esta tarea tanto a las empresas como a sus supervisores. Para ello, he revisado gran cantidad de literatura, he conversado con varios especialistas y colegas, he venido observando con mucho interés los cambios que se han venido produciendo en el mundo empresarial y he compartido, desde luego, con muchos supervisores, particularmente en cursos, talleres y seminarios que he tenido el privilegio de dirigir. Y está también, por qué no decirlo, varios años de experiencia como supervisor al iniciar mi vida laboral, periodo en el cual se anidó en mi la idea y el compromiso de, **"algún día"**, poder compartir mi experiencia con otros supervisores.

En este libro, el lector encontrará lo que es parte de mi experiencia, pero también encontrará muchas otras ideas, conceptos, principios, técnicas y recomendaciones prácticas que, a mi juicio, deben ser parte de la formación que requieren los supervisores de hoy, para la empresa de hoy, que debe competir en el mundo de hoy.

Samuel Chávez Donoso
Olmué, Primavera del Año 2007

ANTES DE ENTRAR EN MATERIA

Creo y siento, sinceramente, que lo primero que debo hacer, antes de entrar en materia, es agradecer a usted la oportunidad que me brinda de ponernos en contacto a través de las páginas de este libro.

Desconozco, sin embargo, cuál es su estado de ánimo y disposición hacia él: No sé si se trata de una mera curiosidad, o de un interés genuino por encontrar en él algo de valor o, simplemente, si se siente un tanto “comprometido” a leerlo, si es que alguien le regaló este texto. Hasta, incluso, puede estar pensando que es una lata tener que hacerlo.

Desconozco, también, si su idea o propósito es leerlo completo y detenidamente, o tan sólo darle una mirada rápida al contenido de algunos titulares que pudieran parecerle de interés.

Pudiera ser también, que su interés vaya creciendo o disminuyendo, en la medida que vaya transcurriendo la lectura de las primeras frases o páginas.

De lo que sí estoy seguro, es que este texto ha sido escrito con el único afán de ayudarlo... ¡a Usted! Y a cada uno de los que estén dispuestos a su lectura.

Lo que me propongo es compartir con el lector, es decir con usted, algunas ideas, algunos principios, conceptos y experiencias, que le ayudarán a ser un mejor Supervisor.

Seguramente, durante la lectura de este libro encontrará tanto ideas nuevas como ideas ya conocidas. Es natural que así sea. En el primero de los casos, es decir, cuando algunos de estos conceptos, principios o ideas le parezcan novedosos, interesantes y de alto valor para su trabajo como Supervisor, recuerde a Oliver Wendell Olms cuando con mucha razón decía:

***“Una mente
ensanchada con una idea nueva,
nunca vuelve a su dimensión original”.***

Y, para cuando alguna idea, principio o concepto le parezca ya conocido o familiar, recuerde a Marcel Proust cuando señalaba:

***“El verdadero viaje al descubrimiento
no consiste en encontrar nuevos territorios,
sino que en ver los mismos, pero con ojos nuevos”.***

Así pues, ya estamos contactados. Por mi parte, con el mejor ánimo para acompañarle en este viaje. Esperando que ambos avancemos con espíritu explorador, emprendiendo un verdadero viaje al descubrimiento.

La promesa es que, al final de este viaje, usted se sentirá mejor. Con nuevas y mejores ideas; con nuevas y mejores “armas” para su trabajo cotidiano. Y muchos le estarán agradecidos: su familia, su empresa, el país... ¡y usted mismo!

Y yo, en lo personal, sentiré el privilegio de haber tenido la oportunidad de servir.

Samuel Chávez Donoso
Autor



1

Capítulo Uno

La EMPRESA en el Mundo GLOBAL

El Mundo de Hoy

¿Qué importancia tiene el hablar de “el mundo de hoy” en un libro de Supervisión? Pues, mucha. Porque el mundo es el gran escenario en el que compiten las empresas y porque las empresas, a su vez, son el escenario real en el que actúan (se desempeñan) los supervisores.

Dicho lo anterior, habría que reconocer, de partida, que “el mundo de hoy” es muy diferente al de ayer y... ¿horror de horrores?, mucho más diferente aún del que tendremos mañana.

Una somera mirada hacia el pasado basta para reconocer que el mundo siempre ha estado cambiando. Eso lo sabemos todos. Pero, probablemente, lo que haya cambiado desde que usted tiene conocimiento hasta ahora, sea más que todo lo que ha cambiado anteriormente, en toda la historia de la humanidad, en muchos aspectos. Es decir, usted y yo, hemos sido testigos directos de una gran cantidad de los importantes cambios que ha experimentado el mundo.

Sólo en lo que se refiere al “**mundo digital**”, por ejemplo, usted puede hacer su propio inventario de cosas maravillosas que hoy están al alcance de todo el mundo y que hace tan sólo unos años ni siquiera existían: el cómodo MP4, el entretenido Wi-Fi, el fascinante Google Earth, el increíble “chupacabras” (que los siúuticos le llaman Pen Drive), el multifuncional celular, el increíble GPS, el moderno ipod phone, la revolucionaria TV digital, el imprescindible whatsapp entre tantos otros.

Además de la gran revolución en la tecnología de las comunicaciones, con todo el impacto que ello tiene en la sociedad completa y en el propio ser humano, usted ha sido testigo, también, de grandes progresos en la medicina, en la industria química y en la tecnología en general.

Y, si mira a su alrededor, en su misma empresa, verá como, efectivamente, todo ha venido cambiando: la tecnología, las personas, los procesos, los productos, los ambientes, la administración, los clientes... ¡todo! Es imposible imaginar una empresa que no haya cambiado sustancialmente en los últimos cinco años y que aún exista. Se cambia o se muere. Esa es la cruda realidad.

De una mirada especial también a las personas. ¿Cómo han venido cambiando como ciudadanos, como clientes, como trabajadores, e incluso como padres de familia? La gente tiene hoy más expectativas en cuanto a sus gustos e intereses, está más conciente de sus derechos, exige un mejor trato y, cuando ejerce su rol de cliente, se transforma en el fatídico juez que con su fallo inapelable hace desaparecer productos y empresas del mercado. Se trata éste, de un dato relevante para usted que es supervisor.

El mundo que nos toca vivir hoy, y en el cual nos toca trabajar, es un mundo distinto al que tuvimos hasta hace unos pocos años: es más complejo, más amenazante, más veloz, más competitivo. Y también, globalmente ineludible.

Peter F. Druker nos pone de golpe en esta realidad cuando nos dice: ***“Ninguna empresa puede tener la esperanza de sobrevivir, y ni hablar de ser exitosa, a menos que esté a la altura de los estándares fijados por los líderes de su campo, en cualquier lugar del mundo”***.

Es verdad lo que dice Druker y puede generar en nosotros algo de temor; aunque, para ser justos, habría que agregar también que vivimos hoy en un mundo lleno de oportunidades. Como diría optimistamente John Naisbit: ***“¡Un mundo fantástico para vivir!”***

El hecho es que, en medio de las grandes amenazas y de las grandes oportunidades que existen, cada empresa debe adaptarse a esta nueva realidad para poder sobrevivir.

Y los supervisores, es decir, usted y la línea de mando en general, son protagonistas de primera línea en este nuevo escenario.

Y tienen en ello, una enorme e ineludible responsabilidad.

Pero... ¿sabe qué? Hay algo más. Sí, y se trata de algo muy importante: Así como el mundo ha cambiado tanto y tan radicalmente en los últimos años... ¡mucho más aún cambiará en los próximos! ¿Amenaza o Desafío? Yo prefiero tomarlo como un desafío y, más aún, como una interesante oportunidad para la cual debemos prepararnos... ¡ya!

La Empresa

Mire. Usted y yo, y todos, tenemos una idea más o menos clara de lo que es una empresa. Existen, sin embargo, muchas definiciones que se han dado para cumplir diferentes propósitos. Sin embargo, para analizar algunos puntos de interés común, deseo proponerle la siguiente:

Empresa

***Es una entidad con una realidad propia,
que es distinta y superior a la suma de sus partes.
Está formada por un conjunto coherente de elementos
humanos e instrumentales,
ordenados al cumplimiento de ciertos fines:
económicos, sociales, de servicio.***

Al revisar esta definición, podemos destacar de ella:

- Que la empresa es un Sistema, y que aunque se compone de diferentes áreas, tiene una realidad propia que es distinta a cada una de ellas y superior a la suma de las mismas. Es decir, **hay sinergia.**

- Que los elementos que componen la empresa, humanos e instrumentales, deben constituir un conjunto coherente, armónico. Es decir, **hay organización**.
- Que los distintos elementos y subsistemas o áreas, deben interactuar orientados **todos** al cumplimiento de los fines de la empresa. Es decir, **hay propósitos comunes**.

A partir de los puntos anteriores, usted podrá hacer una revisión y análisis más completo de la definición propuesta.

Una Mirada Diferente

Pero hay también, a mi juicio, una forma práctica de ver la empresa, para entenderla mejor. Consiste en preguntarse:

¿Qué es una empresa para los trabajadores, o para los dueños, o para los clientes, por ejemplo?

En las respuestas, encontraremos interesantes y notables diferencias. Veamos:

a) Para un **trabajador**, por ejemplo, independiente de cualquier definición, la empresa es, esencialmente, una **fuerza de trabajo**.

b) Para los **dueños** o accionistas una empresa es, más que nada, un **negocio**.

c) Para los **clientes**, por su parte, una empresa es, básicamente, la **fuerza que le provee de los bienes y servicios** que necesita.

d) Para los **proveedores**, la empresa es, por sobre todo, un **cliente** que consume lo que ellos producen o venden.

e) Para el **país**, por su parte, la empresa es una **fuentes generadora de riqueza** y de desarrollo económico.

Usted puede apreciar, en esta primera mirada práctica y, por sobre todo realista, cómo una misma empresa es percibida como algo esencialmente distinto, según quien sea el observador de que se trate.

Pero, en esta misma línea de análisis práctico, podríamos preguntarnos también:

¿Y qué esperan de la empresa... cada uno de ellos?

Para tener las respuestas, imagine usted una empresa cualquiera. O, mejor aún, imagine su propia empresa. En la que usted trabaja.

Verá que:

- Los **trabajadores**, por ejemplo, esperan de su empresa una buena retribución económica por lo que hacen; esperan o desean también estabilidad laboral, buenas condiciones de trabajo, seguridad, posibilidades de desarrollo, entre tantas otras cosas.
- Por su parte, los **dueños** de la empresa esperan de ella la mejor rentabilidad a su inversión y a los esfuerzos de emprender; como también esperan imagen, prestigio, etc.
- Y los **clientes** esperan, de la misma empresa, suministro suficiente de los bienes o servicios que necesitan, entrega oportuna, precios bajos, calidad, buen servicio, garantías, etc.
- Asimismo, los **proveedores** esperan de la empresa una buena demanda, cumplimiento de contratos, pagos oportunos, fidelidad, etc.

- Mientras que el **país**, por su parte espera, de la misma empresa, creación de empleos, pago de impuestos, generación de riqueza, acciones de Responsabilidad Social y aporte al crecimiento y desarrollo.

Como usted puede apreciar, son **muchos y variados** los requerimientos que se espera satisfaga la empresa. ¡Y todos ellos son más o menos legítimos y atendibles!

¿Qué hacer, entonces, para satisfacerlos?

Resultados Globales

Si son muchos y variados los requerimientos que se espera que la empresa satisfaga; y si todos ellos son más o menos legítimos y atendibles, la empresa debería estar en condiciones de satisfacerlos de la mejor manera.

Es más, así como se habla de la **“Satisfacción del Cliente”**, también deberíamos hablar de la **“Satisfacción de los Trabajadores”**, de la **“Satisfacción de los Dueños”**, de los proveedores, de la comunidad, del país, etc..

La pregunta ahora es: **¿Cómo hacerlo?** O más bien... **¿Cómo lograrlo?**

Muy simple... ¡y difícil!: **“Produciendo”** todo aquello que se espera de la empresa. Es decir, generando resultados de todo tipo, más allá de los clásicos resultados asociados a la producción y de aquellos que podríamos catalogar como meramente económicos. A ello le llamo **Resultados Globales RG**.

RESULTADOS GLOBALES

*“Es todo lo que resulta,
sea bueno o malo,
de la gestión de una empresa,
área o persona”*



Bajo este concepto, amplio, ha de considerarse no sólo lo que se produce, en cuanto a cantidad, sino que también los costos, la seguridad, la calidad, el clima laboral, la imagen corporativa, etc.. Es decir, **todo** lo que resulta de la gestión.

He aquí, entonces, un primer concepto clave, relevante, para la empresa actual, en el mundo de hoy. Y, por su puesto, para el Supervisor de esta época y de los años venideros.

El Desafío de la Administración

Está claro: el desafío de la administración, y de usted como Supervisor (independiente del nivel jerárquico que ostente), consiste en optimizar los **“Resultados Globales”**... ¡y responder por ellos!

Como usted puede ver, ya no se trata de responder sólo por la producción sino que por todo lo inherente a ella y por todo lo que deriva de los procesos productivos.

Se trata, por lo tanto, de maximizar todos los resultados deseados (productividad, calidad, seguridad, medio ambiente, clima laboral, imagen corporativa, etc.) y, al mismo tiempo, minimizar o evitar todos los resultados no deseados (derroches, defectos, daños, deterioros, etc).

En otras palabras:

El supervisor tiene el deber de
“hacer que ocurran cosas”.

Pero, al mismo tiempo:

El Supervisor tiene la obligación de
“evitar que ocurran cosas”.

Comprender, asimilar y asumir estos nuevos conceptos, constituye la base sobre la que ha de operar el Supervisor Competente.



Para ser competitiva, la empresa de hoy, necesita buenos resultados no sólo en producción, sino que también en costos, calidad, seguridad, medio ambiente y clima laboral.

¿Vamos bien hasta aquí?



2

Capítulo Dos

SUPER VISION y Resultados

¿Qué es Supervisor?

Habiendo hecho ya un repaso somero de lo que, por una parte, es una empresa y los resultados que ella busca y necesita y, por otra, del mundo de hoy, como el gran escenario en el que se encuentran y compiten las empresas, corresponde ahora analizar el concepto de Supervisor y los distintos roles que debe asumir dentro de la empresa, en el mundo de hoy.

La pregunta aquí, para comenzar, es:

¿Qué es un Supervisor?

La verdad es que no es tan fácil dar una respuesta, porque se trata de un cargo complejo; quizás más allá de lo que incluso los propios supervisores lo consideran. Pero, para ir entrando en materia, aceptemos como simple definición inicial aquella que nos dice que:

Supervisor

“Es toda persona que obtiene resultados con y a través de otras personas”

Al menos, esta definición nos deja en claro dos cuestiones esenciales:

- El fin del supervisor consiste, no en hacer cosas sino que en... **¡obtener resultados!**
- Los resultados no los obtiene por sí mismo, sino que con y **a través de otras personas.**

Los dos puntos anteriores implican que el supervisor debe sacar lo mejor de cada una de las personas a su cargo, poniendo sus capacidades y talentos al servicio de los objetivos de la empresa.

No olvide nunca estos dos aspectos centrales en el concepto de supervisión que, por lo demás, no han cambiado desde sus orígenes.

A propósito, quisiera comentarle, a modo anecdótico, que el origen de la supervisión y, por lo tanto, del “cargo” de supervisor, se remonta a aquellos años en que por primera vez el hombre se dio cuenta que entre dos o más personas, podían levantar o mover piedras o troncos más grandes, más pesados. Así, uno de ellos, tras indicar hacia donde debía moverse el objeto, hacía que a la cuenta de “un, dos, tres”, todos hicieran fuerza en la misma dirección. ¡Y todavía se hace esto! ¿o no?

Como usted puede apreciar, había siempre un objetivo claro y la necesaria coordinación de esfuerzos para alcanzarlo.

Así, dicho sea de paso, los “requisitos” para ser supervisor eran muy básicos. En realidad eran prácticamente dos: saber contar hasta tres y tener lo que más adelante se denominó **“voz de mando”**.

Como ustedes pueden apreciar, en lo esencial, la naturaleza misma de la supervisión, no ha cambiado. Pero, en su contenido, en su relevancia y, por lo tanto, en los requisitos para poder ejercer efectivamente el cargo de supervisor, ha cambiado tanto como el propio mundo ha cambiado desde entonces hasta ahora.

La Misión del Supervisor

Bueno, pareciera que ya está claro, desde la propia definición, que la Misión del Supervisor consiste en lograr:

RE-SUL-TA-DOS

Es decir, de su gestión y trabajo dependen, en gran medida, los resultados que la empresa obtenga.

Sí, pero usted no debe olvidarse que se trata de Resultados...
¡Globales!

En otras palabras, ya no puede un supervisor pensar que es buen supervisor o que es un Supervisor Competente, por el mero hecho de cumplir y/o sobrepasar las metas de producción si, para lograrlas, crea un mal clima laboral, o permite la ocurrencia de accidentes que lesionan a personas y dañan equipos, o contamina el ambiente, o incurre en altos costos, etc..

Ahora bien, permítame usted hacerle una pregunta interesante para su reflexión: ¿Por qué la empresa le habrá nombrado a Usted como Supervisor, en vez de a otro?

Por si no lo hubiera pensado hasta ahora, le sugiero la que puede ser la respuesta más probable:

PRIMERO: Porque confió en que Usted era capaz de enfrentar el desafío que ello implica.

SEGUNDO: Porque espera y confía en que Usted asuma en su totalidad las responsabilidades inherentes al cargo.

TERCERO: Porque cree que Usted aprovechará la oportunidad.

¿Está de acuerdo?

Los Roles del Supervisor

Ahora bien, para que el supervisor, en su calidad de tal, pueda cumplir con su misión de obtener los resultados que de él se esperan, debe cumplir con ciertos roles fundamentales. Estos son, básicamente:

Rol N° 1: Administrador de Recursos

En efecto, la empresa le ha asignado a usted, bajo su responsabilidad, importantes recursos que debe emplear para obtener de ellos los mejores resultados. Ello implica dos cosas:

- a) La protección de los recursos, y
- b) El óptimo uso de los recursos.

Rol N° 2: Nexo Organizacional

El supervisor es un eslabón o vínculo de enlace oficial entre la administración superior y los trabajadores de nivel operativo, a través del cual se establecen y fluyen las relaciones entre ambos estamentos.

Hay aquí, en este rol, un punto clave para la generación de armonía y el manejo adecuado de eventuales conflictos.

Rol N° 3: Líder de su Grupo

Este es, sin duda, el rol de la más alta relevancia, dado que el supervisor debe obtener resultados **a través de sus trabajadores**. Y debe, por lo tanto, lograr que ellos, con buena disposición y ojalá que también con entusiasmo, intenten lograr como grupo las metas establecidas.

En las páginas siguientes, encontrará información específica y recomendaciones prácticas para el mejor ejercicio de estos tres roles.

El Supervisor y los Recursos

Es probable que usted, con mucha frecuencia, sienta que le faltan recursos; que si tuviera más recursos podría cumplir en mejor forma las metas que le fijan; que cada vez le piden más, pero con menos recursos.

Si ello es así, quiero que sepa que si de algo se quejan los supervisores de todo el mundo, es que necesitan más recursos, que los recursos que tienen son insuficientes; no alcanzan.

Pero este es, efectivamente, un problema universal y que no sólo afecta a los supervisores sino que a todo el mundo: a las personas, a las familias, a las empresas, a la sociedad. Es lo que se conoce como **“El Problema Económico”**.

¿En qué consiste el Problema Económico?

El problema económico consiste en que mientras las necesidades son siempre muchas, los recursos disponibles para satisfacerlas son pocos e insuficientes.

Sin embargo, lo que no debe usted dejar de tener en cuenta es que, para los efectos de administración, es necesario reconocer también que las necesidades, por su parte, se pueden **priorizar** y que los recursos, que son escasos, tienen **usos alternativos**. Es decir, se pueden destinar a la satisfacción de aquellas necesidades que más interese.

En los puntos anteriores está la clave, que hace la diferencia entre un buen administrador de recursos y otro que no lo es: para todos las necesidades son muchas y los recursos son pocos. Pero, el buen supervisor prioriza bien las necesidades y a los

escasos recursos les da el uso alternativo de mayor interés.

Pero, desde el punto de vista del supervisor, es necesario destacar e insistir en que resulta obvio que hay dos aspectos claves en relación a los recursos que, como ya lo hemos recordado, son escasos:

- **La Protección de los Recursos**
- **La Optimización de su Uso**

Cuando hablamos de recursos, todos entendemos que nos estamos refiriendo a los equipos, a las instalaciones, a las herramientas, a la energía, a los espacios, al tiempo, a los materiales e insumos en general. Y también, por supuesto, al Recurso Humano. Debe ser siempre del interés del supervisor la protección o cuidado de todos estos recursos (sobre todo sabiendo que son escasos) y la mejor optimización posible de su uso (sobre todo sabiendo que son escasos y que tienen usos alternativos).

Recurso Humano

Sólo que aquí quiero hacer una distinción importante en cuanto al denominado Recurso Humano: El Recurso Humano, estimado supervisor... ¡**NO** son las personas!

¡Vaya...!, pensará usted. Si no son las personas... ¡entonces qué diablos es el Recurso Humano!

Muy sencillo, pero profundo al mismo tiempo: el Recurso Humano es **“las CAPACIDADES de las personas”** y **NO** las personas. ¿Entiende la diferencia? Es decir, los recursos humanos son los conocimientos de las personas, sus experiencias, sus talentos, sus competencias, etc.

Ahora bien, basado en lo anterior, debe tener siempre presente que lo que usted como supervisor administra, son las **capacidades** de las personas y no a las personas como tales. Las personas no son recursos. Los recursos se administran, las personas se lideran.

Así las cosas, los recursos son recursos y las personas son personas. ¿No le parece más lógico... y digno?

Es bueno que usted sepa que el saber diferenciar personas y recursos humanos y, por sobre todo, internalizar y hacer propia esta diferenciación, le ayudará a respetar más a las personas, exigiéndoles u obteniendo más de ellas. O, si usted prefiere, le ayudará a: exigir y lograr más, pero respetando más.

Lo que estamos comentando, no se trata de una sutileza ni de una cuestión meramente semántica. No. Se trata de algo que influye significativamente en nuestros estilos de liderazgo, en el trato a nuestra gente, en el clima laboral y en tantos otros aspectos claves para el cumplimiento de los roles y de la misión del supervisor.

Y ya que estamos hablando de personas como tales y de recursos humanos como tales... ¿qué le parece el concepto Mano de Obra, tan comúnmente usado aún hoy en día en la mayoría de las empresas? A mi, personalmente, me parece una expresión francamente peyorativa, denigrante y reduccionista.

Hoy, más que "mano de obra" se requiere de ideas; más que trabajo intenso, se requiere de un trabajo inteligente y, más que participación se requiere compromiso.

Un Enemigo del Supervisor

Sí... ¡el supervisor tiene un enemigo muy importante! Primero, porque daña a las personas que aportan al trabajo con sus conocimientos, talentos y experiencias; segundo, porque dañan

los recursos que tiene el supervisor para poder cumplir con su misión, y que son escasos. Y, además, porque este enemigo interrumpe faenas, paraliza procesos, afecta el ánimo de los trabajadores y el clima laboral, entre muchos otros efectos.

Claro, usted ya sabe: este enemigo se llama **ACCIDENTE**.

El accidente se opone a la misión del supervisor. Y también al cumplimiento de su rol como administrador de recursos. Es decir, afecta al supervisor en sus aspectos más importantes.

Si, porque el Accidente:

- Daña a las personas
- Daña a equipos y bienes en general
- Produce interrupciones y paralizaciones
- Genera demandas judiciales
- Produce efectos sobre el clima laboral
- Genera aumento de primas y de cotizaciones
- Aumenta los costos de producción
- Genera multas y sanciones
- Deteriora la imagen de la empresa
- Produce contaminaciones
- Genera pérdidas de clientes y de contratos
- Genera ausentismo

Y todo esto, ¡entre muchas otras cosas que afectan la gestión, los resultados y la imagen del supervisor!

Ahora bien, se sabe que basta un solo acto o condición insegura que no se detecte y/o corrija a tiempo, para que sea causa del próximo accidente, que puede ser grave o, incluso, fatal. En otras palabras, todos los accidentes que ocurren, se deben a que hubo al menos un acto o condición insegura que no se detectó o corrigió a tiempo.

¿No le parece este un dato importante para usted como supervisor?

Pues bien, le voy a dar otro dato importante, para que pueda ser más efectivo y evitar mejor a este enemigo llamado accidente:

Las fuentes reales de los accidentes tienen que ver con planificación deficiente, con mala organización del trabajo, con prioridades en conflicto, con mala comunicación, con falta de capacitación, con dirección deficiente, etc.. Es decir, con aspectos que tienen que ver típicamente con las funciones y tareas normales del supervisor.

Usted como supervisor tiene, por lo tanto, un alto grado potencial de control sobre los accidentes y sus efectos.

Ahora bien, teniendo presente los perniciosos efectos de los accidentes, podemos decir que:

**Controlar los accidentes
es una responsabilidad y un desafío
ético, técnico y de sana gestión,
DE CADA SUPERVISOR
... ¡Y de la empresa!**

Sí. Porque una empresa o un área que tiene muchos accidentes, no sólo significa que anda mal la seguridad en ella, sino que es una demostración inequívoca de que la empresa o el área está funcionando mal.

Y Ahora: ¿Qué es un Supervisor Competente?

Tal vez sería preferible que Usted, a esta altura, sacara su propia conclusión acerca de lo que puede considerarse un buen supervisor. O, mejor aún, un **Supervisor Competente**.

De todos modos, a la luz de lo visto y comentado en este capítulo, podríamos concluir, mientras tanto, que:

***“Un Supervisor Competente
es aquel que entiende y asume, responsablemente,
los Roles esenciales que le competen como supervisor,
liderando su equipo de trabajo
hacia la optimización de los...
¡Resultados Globales!”.***

Abundaremos, sin embargo, sobre este tema, en el capítulo titulado **“Principios para la Supervisión Efectiva”**.



3

Capítulo Tres

El DESAFIO de Integrar

Una Mirada Sistémica

Un aspecto importante para la administración en general, es la capacidad para observar las relaciones e interacciones entre los distintos subsistemas.

Para el supervisor, en especial, es importante que tenga una visión sistémica que integre variables tales como la Producción, los Costos, la Seguridad, el Medio Ambiente, la Calidad y el Clima Laboral, entre otros.

Todas estas variables, que muchas veces se visualizan en forma separada o independiente son, en realidad, variables **inter-dependientes** y, por lo tanto, es un error conceptual y estratégico el insistir en manejarlas como si fueran variables independientes.

¿Cuál es su situación particular al respecto?

Si usted cree, por ejemplo, que la seguridad o la calidad son problemas de los especialistas y que usted sólo debe responder por la producción, es hora que comience a revisar sus conceptos... **¡Y rápido!**

Si usted se concentra con toda su energía en la producción, pero desatiende la seguridad, el clima laboral u otros aspectos asociados al funcionamiento de su área, es hora de que comience a revisar su desempeño... **¡Y rápido!**

La razón es muy simple: cualquier accidente que dañe a uno de sus colaboradores o a algún equipo, afectará el funcionamiento de su área. Cualquier problema de clima laboral, afectará el funcionamiento de su área. Cualquier problema de calidad, afectará el funcionamiento de su área. Es más, todos estos problemas se afectan entre sí, porque son inter-dependientes.

Hay aquí, en lo que hemos llamado “una mirada sistémica”, una interesante y valiosa oportunidad de mejoramiento que, en los tiempos actuales, se torna en un requisito indispensable para el **Supervisor Competente**.

“Super Visión”

De partida es bueno que usted sepa que el concepto de supervisión conlleva, en sí mismo, la idea de esta cualidad tan importante, como lo es la necesidad de tener una mirada sistémica.

Es casi de Perogrullo, pero es necesario decirlo: **Supervisión** significa **Super Visión**. Es decir, una gran mirada, desde arriba; una mirada amplia e integradora. Lo que podríamos llamar una “**Visión de Helicóptero**”.

El concepto es interesante, aunque muchas veces olvidado o desatendido. Pero está claro que el supervisor, si bien tiene que trabajar “codo a codo”, interactuando con sus colaboradores muy de cerca, también necesita tener una visión “desde arriba”, para “ver” todo lo que está pasando en su área de responsabilidad.

El tener una visión de conjunto, o mejor dicho, una visión integral, completa de su área, sin duda que ha de ayudar a un mejor desempeño del supervisor.

¿Juntar o Integrar?

La necesidad, o más bien la conveniencia de integrar, ha estado siempre presente. Y así también, la integración de los distintos sistemas de gestión (de calidad, seguridad, medio ambiente y otros), es hoy una tendencia mundial. Algunas empresas optan por hacerlo rápido; otras, en cambio, prefieren un proceso más gradual.

Pero, independiente de la forma o de la velocidad con que se lleve a cabo este proceso, hay que tener muy en claro que **“Integrar”** no es lo mismo que **“Juntar”**.

En efecto, el mero hecho de “juntar” dos o más cosas, no es integrar. La integración verdadera es un proceso profundo, casi de fusión total, en que las partes, más que partes son componentes que se transforman en ingredientes del todo.

Si usted, por ejemplo, “junta” un kilogramo de harina, con medio litro de agua, manteca, algo de sal y levadura, no obtiene pan por el mero hecho de juntar tales ingredientes. Pero si los amasa debidamente, hasta lograr que se “integren” todos ellos, sí que podrá disfrutar de un buen pan amasado.

Si el ejemplo anterior le parece un tanto pasado de moda, puede imaginarlo con un buen **pisco sour**: no basta con “juntar” todos los ingredientes; debe hacer algo (en este caso agitarlos) hasta lograr que se “integren”. Si no... ¡No hay **pisco sour**!

Y, por otra parte, si usted lograra mediante algún método sacarle alguno de los **“componentes esenciales”**, como la harina al pan, o el pisco al **pisco sour**, el pan dejaría de ser pan y el **pisco sour** dejaría de ser el magnífico refrigerio que es.

Así también, el trabajo tiene sus componentes esenciales, como lo son, por ejemplo, la calidad y la seguridad, que no pueden separarse. Forman parte de la constitución y naturaleza del trabajo.

Ahora bien, es condición *sine qua non* que este proceso, de integración verdadera entre la productividad, la calidad, la seguridad y el medio ambiente (o de lo que sea), se lleve a cabo **primero** en la mente de quienes conciben, dirigen, operan y controlan los distintos procesos operacionales.

El Gran Casco de la Supervisión

Lo señalado en el párrafo anterior es fundamental para el progreso ordenado, rápido y exitoso del proceso de integración.

Para ayudar un poco a entender mejor la situación en comento le diré que, de manera figurada, la integración resultante de un enfoque sistémico podría estar representada por lo que podríamos denominar **“El Gran Casco de la Supervisión”**.

El Gran Casco de la Supervisión es uno sólo, de uso permanente; en reemplazo del casco de la producción, más pequeño desde luego, que muchos usan a diario, para de vez en cuando ponerse el casco de los costos, o el casco de la seguridad, o el casco del medio ambiente, o el casco de la calidad, u otro.

¿Me entiende el mensaje?

Lo que necesitamos para administrar integrada e integralmente, para optimizar lo que hemos denominado Resultados Globales, es un solo casco: El Gran Casco de la Supervisión. Que busca el hacer bien, lo que es necesario hacer, para lograr lo que se quiere lograr... ¡y punto! Esto es, en definitiva, Trabajo Bien Hecho. Y el medio para lograrlo, se llama Pre-ven-ción.

Y, como resultado de todo lo anterior, obtendremos naturalmente los mejores niveles de productividad, de calidad, de seguridad y de medio ambiente, minimizando las pérdidas por derroches, defectos, daños y deterioros.

Es tan importante la mirada sistémica, inherente en su esencia a la SuperVisión, que creo que cada supervisor debiera llevar permanentemente, en su casco o donde sea, algún autoadhesivo o **pin** con las letras **RG**, para recordarles su responsabilidad por los Resultados Globales.

Hay Razones para Integrar

Efectivamente, hay razones importantes para integrar. Integrar implica evitar la repetición innecesaria de esfuerzos para abordar por separado los aspectos de calidad, seguridad, medio ambiente y otros.

También implica, en la práctica, la existencia de estándares únicos, así sea que se trate de procedimientos, normas, instrucciones o estándares propiamente tal, construidos bajo una concepción sistémica que integre todas las variables que se precisen, bajo el concepto de **“Trabajo Bien Hecho”**.

Pero, además de estas razones, que son de conveniencia, hay también razones “técnicas”: Cuando todos mirábamos, por ejemplo, a la calidad y a la productividad como dos aspectos incompatibles, vino Deming y con su famosa **“reacción en cadena”**, demostró al mundo la relación virtuosa entre estas dos variables.

Dijo, Deming, que la calidad debe repercutir en un mejoramiento de los costos y, por lo tanto, en un aumento de la productividad. Ello, porque la calidad, en su sentido correcto, implica menos errores, menos reprocesos, mejor empleo del tiempo, de los materiales y de los equipos.

Y también, aunque algunos todavía no se percatan, es impresionante la gran cantidad de factores comunes existentes entre calidad y seguridad.

Por mencionar sólo dos de ellos, le diré que las causas de los problemas de calidad y de seguridad... ¡son las mismas!, así sea que se trate, por ejemplo, de equipos en mal estado, herramientas defectuosas, malas instrucciones, procedimientos poco claros, etc.

Podríamos agregar, también, que las soluciones a los problemas

de calidad y de seguridad son las mismas: tecnología, capacitación, buenos procedimientos, motivación, liderazgo, sistemas de gestión, etc.

Al final, todas estas variables (productividad, calidad, seguridad, medio ambiente, etc.), tienen una misma raíz: El Trabajo Bien Hecho. ¿Y acaso no es esto de responsabilidad de la línea de mando?

Pues bien, podemos concluir que:

Existiendo tantas razones para integrar, resulta absurdo persistir en seguir manejando cada una de estas variables en forma separada. Como también resulta absurdo, el hecho de que algunas de estas variables sean desatendidas.

Usted, como Supervisor Competente... ¡Integre! ¡Use el Gran Casco de la Supervisión! ¡Internalice el concepto de Trabajo Bien Hecho, en su verdadera dimensión!

Y comprenda, finalmente, que es la Prevención el medio para:

***“Hacer bien,
lo que es necesario hacer,
para lograr lo que se quiere lograr”.***

¿No es acaso éste un concepto relevante para usted que es Supervisor?



4

Capítulo Cuatro

SUPER VISION y Prevención

Una Gran Verdad

“La Seguridad es Resultado de un Trabajo Bien Hecho”.

Seguramente usted está de acuerdo con la frase anterior. La mayoría lo está. Y ello no es extraño porque se trata de una gran verdad: **“La Seguridad es resultado de un trabajo bien hecho”**.

Pero tan importante como saber esto, es saber también que: “Los accidentes (o la No Seguridad), son resultado de un trabajo mal hecho”.

En otras palabras, los accidentes son una demostración concreta de que algo no se hizo bien, de que hay cosas fuera de control, de que algo está fallando, de que algo no está funcionando como corresponde.

Por eso es que, identificar las causas de los accidentes y controlarlas, tiene que ver directamente con la misión y con las responsabilidades del supervisor. Recordemos, por lo demás, que su rol como administrador de recursos implica la protección o cuidado de los recursos y el óptimo uso de ellos.

Prevención y Seguridad

Todavía, en la mayoría de las empresas suelen usarse, equivocadamente, los términos Prevención y Seguridad como si fueran sinónimos. Pero ello no es así.

Brevemente digamos que la Seguridad es un estado, en que los riesgos existentes están bajo control; mientras que Prevención es lo que hacemos para lograr la seguridad. ¿Capta la diferencia? La seguridad es una consecuencia o un resultado de la prevención. **Hacemos** prevención y con ello **logramos** seguridad.

Ahora bien, como la seguridad total, absoluta, no es posible, existen grados o niveles de seguridad. Y ese grado o nivel de seguridad, dependerá de lo que se haga en prevención.

Significado Amplio de Prevención

Pero la Prevención tiene un significado y alcance tremendamente importante para la supervisión, que va más allá del tema de la seguridad.

En efecto, si bien podemos hablar en la empresa de prevención de lesiones, también podemos hablar de prevención de accidentes, en su concepto más amplio. Y también podemos hablar de prevención de defectos, de prevención de la contaminación y de prevención de derroches, entre tantas otras cosas.

Por ello, es necesario y mejor, entender la Prevención en su concepto amplio, como sinónimo de hacer bien las cosas; como equivalente a **Trabajo Bien Hecho**. Así, la prevención se transforma en un concepto esencial para mejorar la Productividad, la Calidad, la Seguridad y el Medio Ambiente.

Se trata, por lo tanto, de un aspecto central, medular, para administrar bajo un concepto integral e integrado, que aspira a la obtención de Resultados Globales.

¿Cómo Hacer Prevención?

La pregunta ahora es... ¿Cómo hacer prevención? La respuesta es simple: no dejando de hacer aquellas tareas que son propias de las funciones del supervisor. ¡Y que muchas veces quedan postergadas!

En la práctica, se hace prevención, por ejemplo:

- a)** Haciendo inspecciones para asegurarse que las condiciones de los equipos, herramientas, instalaciones, etc., sean las adecuadas y estén exentas de peligros.
- b)** Haciendo observaciones al desempeño de los trabajadores para asegurarse que trabajan de acuerdo a los procedimientos o formas aceptadas como correctas.
- c)** Instruyendo a los trabajadores acerca de los riesgos inherentes a sus tareas y de las formas correctas de hacer las cosas.
- d)** Motivando a los trabajadores para que pongan en práctica los procedimientos establecidos y para que respeten las normas de seguridad. Así como también reconociendo el buen desempeño y desalentando el desempeño incorrecto.
- e)** Promoviendo el Autocuidado, de modo que los trabajadores tengan razones y motivos de peso para cuidarse mejor a sí mismos.

Y, si algún accidente llegara a ocurrir...

- f)** Investigando el accidente para determinar y corregir las causas que lo provocaron, tanto a nivel de síntomas como a nivel de causas básicas y de fallas en los sistemas y procesos.

Ahora bien, existen ciertas instancias clave en las que el supervisor debe actuar preventivamente. Algunas de ellas son:

LA ACTUACIÓN PREVENTIVA DEL SUPERVISOR

(Ejemplos de instancias clave)

Cuando planifica las operaciones

Cuando elabora procedimientos

Cuando encomienda una tarea

Cuando da instrucciones

Cuando supervisa

¡SIEMPRE!

(en todo momento, en todo lugar)

¿Y Qué Gana el Supervisor?

Es ésta una pregunta interesante, para la cual la mayoría de los supervisores puede tener una respuesta más que clara.

Sin embargo, es necesario remarcarla, especialmente para los que aún sienten que dedicar tiempo a la prevención constituye un esfuerzo adicional, un tanto ajeno a su tarea de supervisor.

Al incorporar la prevención a su gestión y tareas habituales, el supervisor, entre otras cosas:

Gana imagen, respeto y credibilidad: porque sus trabajadores sentirán que su jefe se preocupa, de verdad, por su desempeño y por su seguridad.

Gana tiempo: al no tener que estar destinándolo a restablecer la normalidad en el funcionamiento de las operaciones.

Gana en productividad: al lograr que tanto su gente como los recursos que le han asignado, estén cien por ciento operativos.

Gana prestigio ante la gerencia: porque será evidente que hay un mejor liderazgo de las personas y una mejor administración de los recursos.

Gana mayor satisfacción y orgullo por el trabajo: Por el mero hecho de hacer bien las cosas y cumplir con sus responsabilidades.

Y, es obvio que el supervisor, al no incorporar la prevención a su gestión y tareas habituales, pierde imagen, respeto y credibilidad ante sus trabajadores, pierde tiempo, pierde en productividad, pierde prestigio ante la gerencia y pierde la posibilidad de tener mayor satisfacción y orgullo por el trabajo, entre otras tantas cosas.

Sistemas de Gestión Preventiva

Los Sistemas de Gestión Preventiva constituyen una forma organizada y metódica que permiten al supervisor llevar a cabo de manera más efectiva las acciones preventivas al interior de la empresa.

Normalmente, un sistema de gestión preventiva implica la emisión de políticas gerenciales acerca de la prevención, la definición clara tanto de los objetivos que se desean alcanzar como de lo que hay que hacer para alcanzar dichos objetivos, la asignación de responsabilidades respecto de cada actividad necesaria para alcanzar estos objetivos y los mecanismos de control para asegurarse que el sistema sea exitoso.

Existen diferentes propuestas de sistemas de gestión preventiva, tanto a nivel nacional como internacional. Algunos de ellos, como el Sistema OHSAS 18.000, enfocado a la Seguridad y Salud Ocupacional; otros, como ISO 9.000 e ISO 14.000, enfocados a la Calidad y al Medio Ambiente, respectivamente.

Así también, hay otros sistemas, más emergentes, que procuran una visión más integral, enfocada de alguna manera más cercana a lo que hemos denominado Resultados Globales.

Supervisión y Cultura Preventiva

Así las cosas, lo que se necesita para lograr buenos niveles de seguridad, de calidad, de productividad y de medio ambiente, así como de cualquier otro aspecto de interés para la empresa, es promover actitudes y comportamientos preventivos, en la idea de ir creando o desarrollando una **Cultura Preventiva**.

La Cultura Preventiva es algo que debe “impregnar” a toda la organización, en sus diferentes niveles, comprometiendo a la dirección superior, a la línea de mando, a los niveles operativos y a cualquier otro estamento existente en la empresa.

Ahora bien, como Prevención en su significado amplio es equivalente a **“Hacer Bien lo que es Necesario Hacer”**, el crear o desarrollar una cultura preventiva a nivel de los trabajadores de nivel operativo, debiera ser considerado como una de las funciones esenciales del supervisor.

... Y una formidable estrategia para ir mejorando los resultados de manera sustentable.

Finalmente, y por la importancia que ella tiene, sólo quisiera remarcar una conclusión final:

***“La buena Seguridad es, simplemente,
resultado de una buena gestión.
Y la mala Seguridad, es resultado de una mala gestión.
¡Así de simple!*”**

En otras palabras, como dice Larry Hansen Jr.: **“Administración efectiva de la seguridad es: Administración Efectiva... ¡Y Nada Más!”**



5

Capítulo Cinco

SUPER VISION y Liderazgo

¿Qué es el Liderazgo?

Entramos ahora, a un tema fascinante. Sí; fascinante e ineludible; sobre todo cuando se trata del supervisor.

Existe una enorme cantidad de escritos sobre el tema, así como una gran cantidad de definiciones en que sus autores intentan connotar la esencia del Liderazgo. Todas ellas aportan algo pero, probablemente, ninguna de dichas definiciones representa con precisión el significado real de este concepto tan relevante.

Una de estas definiciones, que nos da una idea aproximada más o menos clara de lo que es el liderazgo, nos dice que:

LIDERAZGO

“Es la capacidad y el arte de influir sobre las personas para que, con buena disposición y entusiasmo, intenten lograr metas como equipo”.

Nos quedaremos con esta definición, por la utilidad que pueda prestarnos para hacer algunos comentarios de interés para la supervisión y, especialmente, para obtener de ella algunas enseñanzas que le permitan desarrollar las cualidades de liderazgo.

Para comenzar, digamos que la **“capacidad”** de liderazgo se puede desarrollar. Que el **“arte”** de influir en los demás, implica habilidades que también se pueden desarrollar.

Por lo tanto... ¡olvídese de la discusión acerca de si el líder nace o se hace! Usted **puede** y **debe**, desarrollar sus capacidades y habilidades para ejercer un liderazgo efectivo.

¿Está de acuerdo y... dispuesto? Pues, si es así... ¡adelante!

Visión

Otro aspecto importante del liderazgo, esencial, y que lamentablemente no está contenido en la definición anterior, es la Visión. El líder siempre debe tener una visión, un sueño, una aspiración, que es la que da sentido, dirección y destino a la energía y a los esfuerzos del grupo que dirige. Más aún, si no hay visión, no puede haber liderazgo. No tendría sentido.

Ahora bien, no basta desde luego con que la visión esté colgada en bonitos cuadros en la pared de la oficina del jefe. Tampoco basta con que el supervisor tenga muy clara su visión respecto del área que supervisa, sino que dicha visión debe tener significado en la mente de cada uno de los trabajadores y, por lo tanto, debe ser conocida y compartida por el grupo. Esto último requiere, sin embargo, de un esfuerzo especial y constante.

Cuando la visión es conocida y compartida por cada uno de los trabajadores que conforman el grupo de trabajo del supervisor, este grupo se transforma en equipo; y se hace más posible obtener así la buena disposición y el entusiasmo necesario para lograr metas difíciles.

La Credibilidad

Otro aspecto esencial del liderazgo es la **cre-di-bi-li-dad**. Ello, simplemente, porque es obvio que sin seguidores no hay líderes y para que haya seguidores es necesaria la credibilidad.

Importante es saber, sin embargo, que la credibilidad es un fenómeno percibido; es decir, nadie "tiene" credibilidad sino que son los demás, en este caso los seguidores, los que "**le atribuyen**" a sus líderes cierto grado de credibilidad.

¿Y de qué depende la mayor o menor credibilidad que se le atribuya a una persona?

Básicamente de tres factores. En algunos casos, lo más relevante es la **competencia técnica** que se tenga respecto del tema sobre el cual se habla o actúa. En el caso del liderazgo de la supervisión si bien esto también es importante, lo más relevante son los otros dos factores: la **honestidad** que proyecte el supervisor y la **consistencia** con que actúe normalmente. Esto último implica que haya consecuencia entre lo que se dice y lo que se hace y, por cierto, tener una línea de conducta claramente definida en sus aspectos fundamentales.

Liderazgo en Acción

Es verdad que no hay **recetas** para ejercer un liderazgo efectivo. Pero sí existen algunas actitudes y acciones que constituyen evidencias claras de un liderazgo efectivo, verdadero.

Algunas de estas evidencias son, por ejemplo:

- Cuando el supervisor comparte su visión y entusiasmo a su gente para avanzar hacia ella.
- Cuando se compromete, personalmente, con los resultados y se muestra persistente en la consecución de las metas fijadas para su área.
- Cuando se da el tiempo suficiente para escuchar con atención a sus trabajadores, haciendo esfuerzos para ser empático con ellos.
- Cuando se interesa en conocer a su gente, más allá de los datos relacionados con el trabajo.
- Cuando hace esfuerzos para integrar a su gente, formando equipos de trabajo con una actitud mental positiva.
- Cuando se preocupa y ocupa de instruir personalmente a sus trabajadores para desarrollar sus capacidades potenciales.

- Cuando estimula el buen desempeño, usando el poder del refuerzo positivo: la felicitación, el reconocimiento, el halago.
- Cuando evalúa el desempeño de sus trabajadores con fines positivos.
- Cuando el Supervisor muestra interés real por la seguridad de cada uno de sus trabajadores y del área.
- Cuando el Supervisor se interesa y participa, de manera comprometida, en el Comité Paritario. O cuando se involucra personalmente en la investigación de los accidentes de cierta relevancia.
- Cuando se transforma, desde luego, en un buen ejemplo a seguir; en un modelo a imitar.

En los capítulos siguientes, me propongo proveerles de información relevante acerca de la mayoría de estos temas, como así también de algunas orientaciones para su aplicación práctica.

El Liderazgo Visible

La historia está llena de ejemplos notables de liderazgo en el mundo, tanto en el plano religioso y político como de cualquier otra causa o movimiento trascendente. Seguramente usted recuerda a varios de estos líderes de la historia pasada o reciente y hasta es probable que admire con fervor a alguno de ellos. A mi también me ocurre lo mismo.

Pero quisiera mencionar a uno de ellos por una característica práctica que es importante para la supervisión: Napoleón Bonaparte. Napoleón era un hombre bastante pequeño de estatura pero, al mismo tiempo, un gran estratega. Hasta el día de hoy sus estrategias son dignas de estudio en todas las academias de guerra del mundo.

¿Y cual era esta característica tan especial del liderazgo de Napoleón?: La Visibilidad. Su liderazgo era un **liderazgo visible** y no por nada siempre montaba sobre un caballo blanco que, por lo que simbolizaba, aún se mantiene embalsamado en un importante museo de París.

Siempre que el ejército de Napoleón entraba en acción, él se ponía al frente de sus tropas, montado en su caballo blanco, para ser "visible" a cada uno de sus soldados. El ver a su Jefe al frente, imprimía una motivación inmensa entre sus soldados. Tal que, según algunos historiadores, equivalía a que las fuerzas de combate de Napoleón, se duplicaran.

Usted que es Supervisor, obviamente no puede andar por ahí paseándose montado en un corcel blanco, para ser visto; pero debe marcar presencia de alguna manera. Debe ejercer un **liderazgo visible**, pues éste le ayudará a obtener resultados a través de otros, influyendo en ellos para que con buena disposición y entusiasmo intenten lograr metas como equipo.

Manténgase cerca de sus trabajadores, a su alcance; que sientan que su jefe está al frente de ellos y con ellos; que es un modelo, un ejemplo digno de seguir.

Algo Más Sobre el Liderazgo

Sí. No podría terminar el tema liderazgo sin hacer una referencia a otro concepto esencial asociado al liderazgo: El **Compromiso**.

Y me refiero al compromiso con el proyecto o causa que usted pretenda liderar.

En nuestro idioma español la palabra compromiso, tal como la usamos corrientemente, tiene diversas acepciones. Una de ellas, por ejemplo, es cuando nos sentimos obligados a asistir a ciertas reuniones sociales, como al matrimonio de la hija del

jefe. Otra acepción tiene que ver con el hecho de cumplir con la palabra empeñada; de hecho la palabra compromiso significa **promesa mutua**. En inglés el término que se utiliza para los casos anteriores es **compromise**.

Pero al compromiso a que me refiero como asociado al liderazgo (que en inglés es **commitment**), es otra cosa muy distinta. Es lo que el diccionario Webster define como “una elección moral decisiva, que involucra a una persona en un curso de acción definido”.

Mejor aún, es lo que Hugh Douglas describe como “voluntad total para aplicar, con determinación, todos los recursos y energía necesarios para lograr un gran objetivo o meta”.

El compromiso asociado al liderazgo representa un alto nivel de desarrollo de la actitud hacia un objetivo mayor, donde tanto las acciones como las palabras comunican consistentemente una profunda creencia y devoción a una causa. Cuando un líder está comprometido con un proyecto o con una causa, su desempeño es radicalmente distinto de otro que no está comprometido.

Para comprometerse, sin embargo, es necesario un proyecto que motive. Las personas se comprometen por adhesión a valores, a una visión o a una misión o gran proyecto. La gente que se compromete, es aquella que le encuentra sentido a lo que hace. Tal es el caso, por ejemplo, de los grandes líderes que recordamos de la historia pasada o reciente: Gandhi, Teresa de Calcuta, Martin Luther King, Lincoln, etc..

Visión, liderazgo visible, credibilidad y compromiso son, a mi juicio, los conceptos claves en los que se sustenta un liderazgo verdadero.



6

Capítulo Seis

10 Claves

para Mejorar el
**DESEMPEÑO
PROPIO**

Una Explicación Previa

En el presente capítulo, y siguiente, usted encontrará un conjunto de ideas, que constituyen aspectos claves para mejorar su desempeño como supervisor, y su liderazgo... ¡en busca de mejores resultados!

Durante largo tiempo me aboqué a la búsqueda de estas claves, para ofrecérselas a usted. El trabajo fue arduo pero fascinante. Muchos libros, apuntes, conferencias y personas conocieron de mi espíritu explorador. ¿El resultado?: **Veinte Claves**, que le ayudarán a mejorar sus resultados.

Son veinte pequeñas cápsulas, que concentran mucha sabiduría, mucha experiencia. Y que están disponibles para usted. Las diez primeras, para ayudarle a mejorar su propio desempeño como supervisor y, las diez siguientes (que se comentan en el próximo capítulo), para ayudarle a mejorar sus resultados a través del mejoramiento del desempeño de sus trabajadores.

Las claves son, ante todo, ideas muy simples, a veces de Perogrullo, pero que si se aplican adecuadamente, son tremendamente efectivas.

Prepárese, pues, a recibirlas. Predispóngase para recibir estas ideas claves, para asimilarlas y luego aplicarlas. Comprobará, una vez más, que es cierto aquello de que **“una mente ensanchada por una idea nueva, jamás vuelve a su dimensión original”**. Y verá también cómo estas claves le harán más fácil y placentero, el camino en busca de mejores resultados.

VÉNDASE A SI MISMO

“La persona que tenga algo importante que vender, debe venderse primero a sí mismo”

He decidido que ésta sea la primera Clave a compartir con usted. Sí, porque si usted aspira a destacar como supervisor, a ser un **Supervisor Competente**, debe comenzar por preocuparse y ocuparse por venderse a sí mismo.

¿Por qué?, se preguntará usted. Pues, porque la realidad ha demostrado, fehacientemente, que en la práctica se puede tener muy buenas ideas, bastante conocimiento e incluso buenas soluciones, pero es difícil que los demás atiendan a ellas y que las acepten, si primero no logramos la aceptación a nosotros mismos.

Venderse a sí mismo significa que los demás lo “compran” a uno, es decir, que lo aceptan, que lo respetan y... que están dispuestos a creer en lo que nosotros decimos o hacemos.

No cabe dudas, entonces, que venderse a sí mismo es una de las necesidades más prioritarias y urgentes del Supervisor. Muchas de nuestras capacidades, experiencias, conocimientos y buenas ideas, se pierden por no haber logrado la aceptación fácil, natural y plena de nosotros como personas.

Nuestra forma de ser y de actuar es la que muchas veces provoca rechazo por parte de los demás.

Todos estaremos de acuerdo en que es más grato escuchar a unos que a otros. Todos sabemos que aceptamos más a unos que a otros. Todos podemos darnos cuenta que creemos más a unos que a otros. Por lo tanto, si usted tiene algo importante que “vender”, sea una idea o un producto, debe venderse primero a sí mismo.

¿Cómo puede uno venderse a sí mismo? ¿Cómo lograr una mayor aceptación por parte de los demás? Simplemente, mejorando la forma en que procedemos. Y nuestra forma de proceder la podemos mejorar... **dando**. ¡Dando más! Según James T. Mangan, podemos vendernos mejor a nosotros mismos:

- **Dando una buena impresión.** Por lo tanto, vístase y actúe como un triunfador.
- **Dando halago.** Por lo tanto...¡alabe!. Siempre esté dispuesto a dar una gota de halago. Pero alabe con honestidad, evitando caer en la adulación.
- **Dando consideración.** Por lo tanto, trate de sentir, comprender y conocer todo lo que está sucediendo en los demás.
- **Dando cortesía.** Por lo tanto, que sus palabras más socorridas sean: **"por favor", "gracias" y "perdone"**.
- **Dando concesión.** Por lo tanto, cuando discuta, esté presto a reconocer la razón y a aceptar los puntos de vista de su interlocutor.
- **Dando atención.** Por lo tanto, desarrolle su capacidad de escuchar activamente.
- **Dando buen humor.** Por lo tanto, mantenga su sentido del humor aún en los momentos más difíciles.
- **Dando servicio.** Por lo tanto, esté alerta, en todo momento, para ayudar a los demás, sin esperar que se lo pidan.
- **Dando gratitud.** Por lo tanto, exprese siempre su agradecimiento por cualquier favor o ayuda recibida.

- **Dando presencia.** Por lo tanto, hágase visible. Asegúrese de estar siempre presente donde debe estar.
- **Dando generosidad.** Por lo tanto, sea generoso al compartir los dones anteriores. Sea generoso con sus conocimientos, con su experiencia, con sus ideas. Pero también esfuércese en ser generoso con sus cosas materiales.

¡Véndase a sí mismo... dando! Pero, además de venderse a sí mismo dando, debe usted desarrollar una cualidad que es de enorme valor: la **CREDIBILIDAD**.

La credibilidad, como ya lo he señalado, no es algo que se tenga, luego no se puede dar. La credibilidad es un fenómeno percibido, es decir, los demás le atribuyen a usted una cierta credibilidad, según sea lo honesto, competente y consistente que ellos mismos le perciban.

FÍJESE METAS Y MANTÉNGALAS EN SU MENTE

*“Si usted no sabe hacia dónde va,
cualquier camino le llevará allá”*

Henry Kissinger

Sin duda que el fijarse objetivos claros es fundamental para poder encausar correctamente nuestros esfuerzos. Usted, como supervisor y como persona, puede saber muy bien lo que está haciendo, pero si no sabe exactamente **para qué**, es muy probable que vaya camino al fracaso o, al menos, a un esfuerzo estéril.

Sin embargo, una de las debilidades más comunes de las cuales somos presa, en la práctica, consiste en no fijarnos metas. Albert Einstein dijo: **“La perfección de los medios y la confusión de las metas, caracterizan a nuestro siglo”**.

¿Por qué no fijarse metas? ¿Por qué no fijarse objetivos claros que especifiquen lo que deseamos lograr? No cabe dudas que si sabemos lo que queremos, estaremos más cerca de lograrlo. ¿Por qué, entonces, disparar al aire, cuando con una mira telescópica podemos apuntar directamente al blanco elegido?

“No hay esperanza de éxito (dice N. Hill), para la persona que no tiene un propósito central o una meta definida que alcanzar. De cada 100 personas que analicé, 98 carecían de tales objetivos. Quizás ésta era la causa principal de su fracaso”. ¡Usted puede hacer que éste no sea su caso!

En cambio, la persona que verdaderamente sabe lo que quiere y que está decidida a trabajar por ello, casi siempre termina consiguiendo su propósito. ¡Usted puede hacer que éste sí sea su caso!

El sentido común nos indica que no hay manera, no hay ninguna manera lógica de triunfar, sin proponérselo. Pero si uno

sabe lo que quiere, si se fija metas, será mucho más fácil encontrar toda clase de oportunidades a su disposición.

Por lo tanto, si usted desea ser un supervisor de éxito, un Supervisor Competente... ¡fíjese metas! Fíjese grandes metas para el largo plazo; pero también fíjese metas para su trabajo de cada día. Sepa exactamente **para qué** está trabajando, **para qué** hace lo que hace, **para qué** desarrolla cada acción.

Permítame, ahora mismo, una pregunta: ¿Tiene usted metas claras, tanto en lo personal como en lo laboral? ¿Cuáles son? Si las respuestas son negativas o lo dejan disconforme... ¿por qué no comienza ahora? ¡Planifique su futuro! Decida qué desea ser; qué desea lograr... y luego trabaje para ello.

Pero... una advertencia final: mantenga sus metas en su mente... ¡permanentemente!, porque cuando los objetivos se pierden de vista, con los resultados tiende a pasar lo mismo. Asegúrese que su desempeño sea consecuente con sus objetivos; lo que usted esté haciendo y lo que decida hacer, tiene que estar contribuyendo a sus objetivos. Si con algo no es así... ¡deje de hacerlo!

¡PREGÚNTELE A LOS QUE SABEN!

“Todas las personas que conozco son superiores a mí en algún sentido. Y en ese sentido aprendo de ellas”

Emerson

Está claro que el Supervisor es un **administrador**. Es decir: obtiene resultados a través de otros. Por lo tanto, no necesita hacerlo todo ni saberlo todo, pero sí debe saber dónde y cómo obtener el conocimiento que requiere.

“Sepa lo que sabe y sepa lo que no sabe”, nos decía hace algunos años Frank Bird, destacado conferencista internacional, a lo que nosotros podemos agregar: **“pero sepa, además, quién sabe lo que usted no sabe”**. Más allá de un juego de palabras, hay aquí un significado valioso para quienes administran, como también hace cobrar más sentido al mensaje que con tanta insistencia nos impactaba el mismo conferencista a que he hecho referencia: **¡Pregúntele a los que saben!**

A veces, la ayuda o solución la podrá encontrar en un libro, en un manual o en un catálogo, pero también puede ser un jefe, un especialista, un colega o... por supuesto, un trabajador que de usted depende.

¿Cuántos de los problemas que manejamos quedan sin solución por no buscar la ayuda o la asesoría necesaria?

Use, entonces, el conocimiento de los demás. No tema preguntar; la gente está deseosa de poder ayudarle porque así ellos también se sentirán importantes. No desaproveche el conocimiento y la experiencia de su gente, porque tales conocimientos y experiencias también son parte de sus recursos.

El conocimiento y la experiencia son, por lo demás, recursos que no se agotan con el uso y, por lo tanto, podemos darlos y pedirlos sin reservas ni limitaciones. Tal vez aquí esté la semilla

que puede germinar en la solución de muchos de nuestros problemas actuales.

Cada vez que tenga algún problema... **¡Pregúntele a los que saben!** No deje de hacerlo.

Y, ¿sabe qué?: Phillips Crosby, famoso especialista en control de calidad y asesor del Presidente Kennedy en el Proyecto Apollo, ha dicho: **“Cada trabajador de su empresa es un potencial solucionador de problemas”**.

¿Por qué no recurrir entonces a ellos, más frecuentemente?

Deje de lado su orgullo o su inseguridad ... ¡Pregunte! Pregúntele a los que saben. ¿Sabía usted que en la vida de un hombre cuando más aprende es en su etapa de infancia? Sin duda que es ahí cuando más preguntan. Más tarde, cuando son estudiantes, ya no preguntan tanto y cuando se gradúan o comienzan a trabajar, las preguntas que hacen son cada vez menores. Usted ... ¡pregunte!: Pregúntele a los que saben.

IDENTIFIQUE LOS PROBLEMAS REALES

*“Una decisión lógica sólo puede tomarse,
si primero se define cuál es el problema real”.*

Louis Allen

¡Así es! Para tomar una buena decisión, que sea lógica, efectiva y productiva, lo primero que debe hacer usted como Supervisor es, obviamente, definir el problema.

Pero ... **¡cuidado!** ... lo que hay que definir es el problema real. Muchas veces nos dejamos confundir por los síntomas del problema o permitimos que ciertos efectos nos lleven a una decisión errónea o, a lo más, a una solución parcial y de escasa o efímera efectividad.

Acostúmbrase a plantearse la siguiente pregunta: **¿Cuál es realmente el problema?**

Un problema bien planteado ya está resuelto, al menos, en un cincuenta por ciento. Un decano de una universidad norteamericana escribió: **“La mitad de los problemas que existen en el mundo se deben a que las personas intentan tomar decisiones sin tener un conocimiento suficiente sobre el cual basar una decisión”.**

Seguramente, usted que es supervisor se ha encontrado en más de una reunión, en la que se discute, argumenta y defienden, a veces apasionadamente, posiciones no claras, hasta cuando alguien pregunta ... Bueno ... ¿Y cuál es exactamente el problema?

No se puede pretender una buena solución para un problema que ni siquiera se conoce bien. Identificar o definir correctamente un problema es el primer paso para analizar sus causas. De aquí, la solución adecuada ya está muy cerca.

Si usted está interesado en mejorar los resultados debe mejorar sus decisiones y ...

“Una decisión lógica sólo se puede tomar si primero se define el problema real”.

Cuando algún trabajador recurra a usted solicitando orientación, ayuda o su decisión para resolver algún “problema”, pregúntele ... bueno, pero ... ¿Cuál es realmente el problema? Si en conjunto llegan a definir bien el problema, verá que las soluciones comenzarán a aparecer mucho más fácilmente de lo que usted se imagina.

DE IMPORTANCIA A LO QUE ES IMPORTANTE

*“Por lo general, si es que no siempre,
un pequeño número de causas o acciones
explican la mayor cantidad de efectos o resultados”*

Joseph Juran

De todas las cosas que usted como Supervisor hace o debe hacer, hay unas pocas que influyen mucho en los resultados. De la misma manera, hay muchas cosas que influyen poco en los resultados.

¿Qué importancia tiene esto? ¡Mucha!; más bien ... ¡Muchísima! De hecho su éxito depende, en gran medida, de cómo interprete y aplique este sabio principio de Joseph Juran, el cuál es conocido como el **“Principio de los Pocos Críticos”**.

Los pocos críticos son esas pocas cosas a las cuales usted como supervisor no debe dejar de prestarle la máxima atención. Sus resultados aumentarán si usted se esfuerza y desarrolla su capacidad para identificar las pocas cosas críticas y luego se esmera por hacerlas de una mejor manera.

¿Significa esto que usted no debe prestar atención al resto de las cosas? No, de ninguna manera. Usted es responsable de toda su área y de todo lo que ocurra en ella. Simplemente le decimos: **“Dé importancia a lo que es importante”**. Lo demás, aquello que podríamos llamar las “muchas cosas triviales” deje que otra persona de menor jerarquía se ocupe de ellas; o bien, asígnele una prioridad más baja.

¿Cuántas veces, tras una agotadora jornada de trabajo se ha sentido usted insatisfecho? Y ... ¿cuántas veces le ha bastado resolver un solo problema para sentir el alivio y tranquilidad de haber cumplido? ¡comience ahora mismo a pensar en cuáles son los **pocos críticos** de su trabajo!

Una de las cualidades más importantes que debe tener un Supervisor, según Peter Drucker, es su habilidad para identificar las pocas cosas críticas: no todos los problemas tienen la misma importancia; no todos los equipos requieren el mismo cuidado; no todas las tareas influyen de igual manera en el resultado final; no todos los riesgos tienen el mismo potencial de pérdidas, etc.

¡Dé importancia a lo que es importante! Fije prioridades y no permita que las cosas urgentes no le dejen tiempo para las cosas importantes.

Desarrolle su habilidad, entonces, para identificar los pocos críticos. Acostúmbrese a preguntarse con frecuencia: ¿Qué es lo más importante en mi trabajo? ¿Qué es lo más importante de lo que debo hacer hoy? ¿Qué es lo que más influye en los resultados? ¿Qué podría ocurrir si dejo de hacer tal o cual cosa?

Preste mayor atención a lo que más influye en los resultados por los cuales debe responder: dé importancia a lo que es importante y ... sus resultados mejorarán.

DESARROLLE UNA ACTITUD MENTAL POSITIVA

*“El hombre que cree que puede hacer algo,
probablemente tiene razón;
como también la tiene aquel que cree que no puede”.*

Todos sabemos que una actitud mental negativa o derrotista, normalmente nos induce al fracaso, pero con mucha frecuencia nos cuesta demasiado evadirnos de este tan nefasto sentimiento. La telaraña más fuerte que teje la actitud mental negativa es la telaraña de la inercia, que nos atrapa y nos impide nuestra acción.

La mayoría de nuestros fracasos se deben a la ausencia de intentos por lograr algo o al abandono prematuro, debido a una actitud mental negativa.

Por eso, con razón dicen N. Hill y C. Stone que “El éxito sólo lo pueden conseguir y conservar, aquellos que lo intentan y lo siguen intentando, con una actitud mental positiva”.

La Actitud Mental Positiva (AMP) es una forma de ver las cosas; una forma positiva de ver las cosas: significa ver oportunidades donde los otros ven problemas. Y esto no por que sí no más, sino porque efectivamente cada problema implica una oportunidad: “Toda adversidad lleva la semilla de un beneficio equivalente o tal vez mayor” (N. Hill).

El supervisor que considera los problemas como oportunidades en potencia y que los examina en busca del elemento positivo que sin duda contienen, es quien mejor comprende la esencia de la AMP.

Mire a su alrededor: verá que a menudo ha bastado una idea, seguida de la acción con una actitud mental positiva, para lograr el éxito donde otros han fracasado por tener una actitud negativa. Es la AMP la que genera y desarrolla la voluntad para

comenzar y la persistencia para continuar ... hasta el final.

La persona con una AMP es más proclive a fijarse metas y normalmente sus metas son más elevadas, más ambiciosas... pero también se esfuerza constantemente por alcanzarlas.

De tal manera, entonces, que es bueno que usted reciba este mensaje: si suele ser víctima de una AMN, ¡cambie su actitud!; vea oportunidades donde otros ven problemas y cuando los demás digan "no se puede hacer", usted... ¡busque el medio de hacerlo!

En definitiva, lo importante es que usted puede elegir: ¿AMN o AMP?

Desarrolle una actitud mental positiva y comprobará que ... ¡los resultados pueden mejorar!

COMPROMÉTASE CON LOS RESULTADOS

*“Cualquier cosa que valga la pena tener,
merece que se trabaje por ella”.*

Andrew Carnegie

Pues bien, si cualquier cosa que valga la pena tener, merece que se trabaje por ella, entonces ... ¡comprométase! ¡Comprométase con los resultados!

Involúcrese a tal punto que sienta una verdadera pasión por los resultados; si usted quiere, una magnífica y sana obsesión por los resultados.

Alguien señaló que una de las debilidades de la humanidad es la normal familiaridad del hombre con la palabra “imposible”. Y claro que es una debilidad, puesto que invita al abandono prematuro antes de lograr el resultado buscado. Pero usted, desconfíe de esta palabra; más bien olvídense de ella: así no se limitará a si mismo.

Un gran hombre de éxito declaró que su filosofía de vida consistía en la idea que **“Todo lo que la mente puede concebir, el hombre lo puede llevar a cabo”**. Entonces, si usted ya se ha fijado objetivos... ¡comprométase con los resultados!

Recuerde que son los resultados los que mandan finalmente, independiente de si usted se esforzó mucho o poco, de si hizo esto o lo otro o de si siguió tal o cual camino.

Si usted, como Supervisor, será juzgado en definitiva, por los resultados que logre, entonces ... ¡comprométase con ello!

El Supervisor que realmente se compromete con los resultados no busca explicaciones, busca soluciones. Y busca soluciones con ahínco y con ingenio creador, poniéndolas a prueba y buscando cada vez mejores alternativas; porque está consiente que lo que interesa al final de cuentas son los resultados.

Cree en usted un interés especial por los resultados, desarrolle por ellos una verdadera pasión. No malgaste su tiempo en buscar explicaciones para justificar el no haber logrado los resultados; por el contrario concéntrese en buscar los medios y las soluciones para alcanzarlos. ¡siéntase comprometido!

SEA PERSISTENTE: DÉ UN PASO MÁS

*“Más de quinientos hombres
de los de más éxito de Norteamérica,
me han declarado que su mayor éxito lo tuvieron siempre
al dar un paso más allá del punto de la derrota”.*

Napoleón Hill

El Supervisor debe ser un verdadero líder de su grupo. Como tal, una de sus características más importantes debe ser su persistencia; debe ser un hombre de voluntad.

Winston Churchill proclamó como el secreto más grande para triunfar, las famosas siete palabras siguientes: “Nunca, nunca, nunca; nunca darse por vencido”.

La historia de la humanidad está plagada de ejemplos de éxito, debido a la persistencia. Los grandes descubrimientos. Los más importantes logros, se han debido a la fuerza de voluntad para perseverar ... y dar un paso más: la mayoría de los hombres renuncian demasiado pronto y esa es la razón por la cual no llegan a conocer el éxito.

“Nadie es derrotado hasta que la derrota es aceptada como una realidad”. Thomas A. Edison logró su sueño de una lámpara que pudiese funcionar mediante electricidad, después de más de 10.000 fracasos; pero Edison no reconoció la derrota; perseveró hasta el final y siempre estuvo dispuesto a dar un paso más. ¡El fracaso temporal no es nunca una derrota permanente... a menos que uno la acepte como tal!

La persistencia es un estado mental; una característica que el Supervisor puede desarrollar mediante un esfuerzo conciente. Si tropieza con un fracaso, debe persistir... “creando nuevos planes que ocupen el lugar de los que no le han dado resultados”. Tal es la recomendación de Napoleón Hill, autor del libro “La Ley del Éxito”.

La debilidad humana, con frecuencia, nos lleva a abandonar en cuanto intuimos la menor señal de derrota. Y ésta es, precisamente, la causa de la mayoría de nuestros fracasos. No hay sustituto para la persistencia; la persona que es persistente, llega a descubrir que el fracaso también cede.

Generalmente, las cosas más valiosas son las más difíciles de lograr; las metas más altas son las que más cuesta conquistar; lo que más deseamos es lo que generalmente requiere de nuestro mayor esfuerzo. Por lo tanto, para lograr las cosas más valiosas, las metas más altas o lo que más deseamos ... necesitamos perseverar: estar siempre dispuestos a dar un paso más.

El Supervisor es un agente de resultados. Los resultados se pueden mejorar, desarrollando y poniendo a prueba con férrea voluntad esta característica tan importante que es la persistencia.

ADMINISTRE SU TIEMPO

“La administración del tiempo se inicia con la administración de uno mismo: qué planes hace, cómo se organiza, cómo dirige, cómo controla su trabajo y el de su gente”.

Ted N. Angstrom

Uno de los problemas de los cuales nos quejamos con mayor frecuencia es de nuestra falta de tiempo. Pero el Supervisor puede mejorar sus resultados si organiza bien su trabajo y los puede multiplicar si utiliza adecuadamente el tiempo de sus colaboradores.

En realidad, no es el tiempo el problema ... es uno mismo. Todos tenemos, cada día, la misma cantidad de horas; los relojes que compramos avanzan todos a la misma velocidad. ¡Nadie tiene más tiempo que usted!

El problema consiste en cómo administramos nuestro tiempo, a qué lo dedicamos, cómo fijamos nuestras prioridades. Es un hecho, que los asuntos realmente importantes rara vez son urgentes y... los asuntos más urgentes, rara vez son importantes.

En consecuencia, una primera medida consiste en concentrar nuestros esfuerzos en los trabajos más importantes, delegar lo menos relevante y eliminar lo obsoleto.

Delegue ... ¡delegue! ... ¡Delegue todo lo que pueda, si su personal es competente! Y si no lo es, ayúdeles a que lo sean: es una excelente inversión de tiempo.

No haga lo que otros pueden hacer por usted. Pero no deje de hacer lo que usted debe hacer. Recuerde: si usted es Supervisor ... Supervise. Sí, si usted es Supervisor... ¡supervise! Y, cuando dé una orden, asegúrese que podrá ser cumplida correctamente. De lo contrario tendrá que dedicar más tiempo y cuando no se tiene tiempo para hacer las cosas correctamente, menos se

tendrá para hacerlas de nuevo.

Oriente su trabajo a los “pocos críticos”, más que a las cosas que a usted le gusta hacer: la mayoría de las veces no son éstas las más esenciales. Actúe más mirando al futuro. Decida trabajar más orientado a las oportunidades que a los problemas.

“El ideal es emprender hoy las acciones necesarias para conseguir mañana los resultados que fueron planeados ayer”, dice Alec Mackenzie en su libro “Cómo Aprovechar el Tiempo”.

El tiempo está de parte del Supervisor que organiza adecuadamente. Para ello, hay que tener presente que, al contrario de lo que hemos escuchado siempre, muchas veces no conviene hacer hoy lo que se puede dejar para mañana.

El tiempo hay que administrarlo. El Supervisor que administra bien su tiempo descubrirá que ... los resultados se pueden mejorar.

APRENDA A ESCUCHAR

“Tal vez su vida no dependa de su capacidad para escuchar, pero no cabe duda que de ella dependen muchas cosas para usted importantes”.

Robert Conklin

De entre todas las acciones que pueden hacer que otra persona se sienta importante, no hay ninguna más vital que el escuchar. Y, sin embargo, es la que más se suele pasar por alto.

De la misma manera, para convencer hace falta escuchar. Es muy difícil persuadir a alguien o motivarlo, si uno no conoce cuáles son sus motivaciones ni sabe lo que piensa.

Usted, como Supervisor, para obtener un mejor aporte de su gente necesita persuadir, necesita motivar; para ello necesita conocer primero a su gente y para esto ... no hay mejor forma que escuchar ... ¡que escuchar activamente!

La mayoría de los Supervisores probablemente reconocerá que tiene algún problema para comunicarse con sus trabajadores, pero muy pocos reconocerán que el problema consiste en su capacidad para escuchar.

Un importante estudio, efectuado por Harold T. Smith de la Brigham Young University, en que determinó las “20 Aptitudes más Importantes de la Administración”, concluye que, en primer lugar, está la **“capacidad de escuchar activamente”**.

Por su parte, el afamado Lee Iacocca, en su libro “Autobiografía de un Triunfador”, después de narrar con vehemencia los beneficios obtenidos en sus cursos de oratoria, se lamenta de no haber encontrado un instituto o curso que enseñara a escuchar: un directivo, dice, “necesita en la misma medida saber hablar y prestar atención a sus subordinados”.

Escuche ... escuche con esfuerzo ... ¡escuche activamente! ... demostrando interés en lo que la gente dice. Así como cuando usted habla o tiene algo que decir, necesita que alguien le escuche, así también es al revés. ¿Por qué habría de ser diferente?

Hay que aprender a oír lo que dicen y lo que no dicen los demás. Escuchar a los demás es algo halagador pero también es efectivo para su trabajo.

Querer influir sobre alguien sin saber lo que piensa o cuáles son sus motivos, es como conducir un vehículo con los ojos vendados: es muy fácil que nos estrellamos y que no lleguemos nunca a nuestro destino.

Para supervisar mejor a su personal necesita conocerlo. Preste atención a ellos ... ¡escúcheles activamente! ... y comenzarán a mejorar los resultados.



7

Capítulo Siete

10
Claves
para Mejorar el
DESEMPEÑO
de los
TRABAJADORES

CONOZCA A SU GENTE

***“Mientras más se conozca a la gente,
mejor se sabrá qué es lo que más le motiva”.***

John Mc Carthy

No se puede administrar bien lo que no se conoce bien. Con mayor razón aún, no se puede liderar a la gente, si no se les conoce, suficientemente.

Seguramente, algunas de las razones que se tuvieron en cuenta para nombrarlo a usted Supervisor sean porque conoce bien los equipos, las maquinarias, las instalaciones, los procesos, la tecnología, etc.. Pero... ¿Cuánto conoce a su gente, que es la que le provee el principal recurso que usted tiene para obtener resultados?

Es probable que usted crea que les conoce bien. Le aseguro que no es así. Y le aseguro también que su desempeño como supervisor mejoraría notablemente si se esforzara por conocer más y mejor a sus trabajadores.

Cada una de las personas que trabaja a las órdenes de usted es un individuo ¡único en su género! Por eso es que el trato que puede ser muy eficaz para uno puede resultar desastroso para otro.

¿Cuáles son algunas de las razones para que se produzca esto? En primer lugar, todos somos diferentes; cada uno de nosotros ha estado en medios ambientes diferentes; ha tenido estímulos diferentes.

Aparte de su nombre, ¿Sabe usted de cada uno de sus trabajadores cuál es la educación que ha tenido? ¿Conoce sus antecedentes familiares más relevantes? ¿Sabe donde nació, cuál es su edad, qué religión tiene, sus problemas de salud, sus experiencias anteriores?

¿Conoce además cuáles son sus intereses y motivaciones personales? ¿Conoce sus metas a corto, mediano y largo plazo?

Cada uno de nosotros desea que se le considere de manera diferente; mejor dicho, de una manera especial. Por esta razón, usted, yo y todos, evaluamos cada orden o cada trabajo que se nos encomienda, a la luz de nuestros intereses.

Mientras más se conozca a un trabajador, más se sabrá qué es lo que más le motiva.

Usted debe conocer más a su gente por la sencilla razón de que una de las obligaciones primarias del supervisor es despertar en cada uno de sus trabajadores su potencial real y motivarlo para que progrese.

En muchas ocasiones el supervisor se verá enfrentado a la necesidad de persuadir a un trabajador; y mientras más se conozca acerca de ese trabajador, mayor será su éxito.

El grado de motivación que se logre con los trabajadores dependen, en gran medida, de la aptitud del supervisor para interiorizarse de los intereses clave de las personas.

INTEGRE A SU PERSONAL

“El trabajo exitoso requiere, normalmente, de una clara interdependencia de los individuos”.

Como lo hemos dicho, el liderazgo es el ejercicio de la habilidad para inducir a los miembros de un grupo a que **aúnen sus esfuerzos**, con voluntad y entusiasmo, hacia objetivos comunes.

Sin duda alguna es eso lo que debe hacer el supervisor. Y tal vez sea la habilidad más importante que deba tener.

Es fácil entender que en un área de trabajo cada trabajador hace su aporte al resultado final. Sin embargo, cuando este aporte es el resultado de un trabajo en armonía, de colaboración, de ayuda, de intereses compartidos, etc., el resultado final será mayor. ¿Por qué? Porque el trabajo en equipo es capaz de romper con las leyes matemáticas: le permitirá a usted lograr el mágico resultado de cinco, cuando sume dos más dos.

A nadie se le ocurriría imaginar un equipo de fútbol exitoso, desprovisto de un esfuerzo coordinado y en armonía que tenga siempre en vista la meta. Cada cual hace lo suyo, en diferentes roles, pero todos coordinados entre sí en función de un desafío común: el gol y el triunfo. En este esquema, el jugador individualista, sin sentido de equipo, no tiene cabida por muchas habilidades que posea.

Transformar un grupo de trabajadores en un verdadero equipo es una necesidad y un desafío del supervisor.

Un destacado autor señala que **“la integración es un proceso gradual que hace que al final nada significativo ocurra como resultado del esfuerzo individual”.**

Procure siempre integrar los esfuerzos en pos de objetivos comunes. El trabajo en equipo hace que las personas trabajen en

armonía y que se motiven entre sí para esforzarse más y lograr más.

¿Cuál es su situación particular? ¿Trabaja sólo con algunas individualidades o más bien siente que trabaja con todo un grupo? Y ese grupo, ¿cree usted que ha logrado se transforme realmente en un equipo?

No es fácil ... ¡pero usted puede lograrlo! Busque los factores de unión; hágalos sentir la importancia de los esfuerzos integrados para lograr los objetivos que son de todos; estimule cada acto de colaboración espontánea; reconozca el trabajo en equipo y desaliente toda acción que atente contra él.

Para muchos supervisores exitosos, la palabra **nosotros** es la más importante porque el trabajo requiere, normalmente, de una interdependencia de los individuos.

Integre a su personal y logrará un mejor clima de colaboración, de ayuda, de respeto y de armonía. Integre a su personal y logrará que el trabajo se haga con mayor voluntad y con más entusiasmo.

DÉ INSTRUCCIONES CLARAS

“El trabajador común y corriente espera que su supervisor le dé instrucciones claras, sencillas e inteligentes sobre qué espera que él haga, cómo debe hacerlo y qué constituye un trabajo bien hecho”.

Lawrence Appley

Es increíble la necesidad de mejorar las instrucciones que se dan a los trabajadores, porque es increíble la cantidad de malentendidos que se producen y es increíble también la magnitud de los efectos que se producen por malentender las órdenes.

¿Se ha dado usted cuenta de la gran cantidad de malentendidos que a diario se producen con sus trabajadores?

¿Cuántos accidentes ocurren por malentender las órdenes e instrucciones que damos a nuestros trabajadores? ¿Cuántos problemas de producción, de relaciones personales, de clima laboral, de calidad, etc., se producen por la misma razón?

Los malentendidos constituyen un problema serio en la relación Supervisor-Trabajadores y afectan, a veces de manera significativa, la eficiencia en el trabajo.

No es de extrañarse entonces, que Lawrence Appley, ex Presidente de la Asociación de Administradores de Norteamérica, insistiera con tanta frecuencia en que: **“El trabajador común y corriente espera que su supervisor le dé instrucciones claras, sencillas e inteligentes sobre qué espera que él haga, cómo debe hacerlo y qué constituye un trabajo bien hecho”.**

Esta debe ser, en consecuencia, una de las grandes preocupaciones y ocupaciones de todo Supervisor. Corrobora esta necesidad el hecho de que una investigación más o menos reciente determina que el **“impartir instrucciones efectivas”** constituye una de las cuatro capacidades más importantes de todo administrador.

Es muy posible que cuando un trabajador malentende una orden o instrucción dada por un Supervisor se piense que la falla ha estado en el trabajador, pero ... ¡cuidado! Cuando un Supervisor apunta con el **“dedo acusador”** al trabajador, hay tres dedos que quedan apuntando hacia él.

Tal vez esto nos esté confirmando que la mayor responsabilidad recae en el propio supervisor, puesto que es él el que debe dar las instrucciones en forma clara, sencilla e inteligente, para evitar precisamente estos malentendidos.

Cada vez que usted da una instrucción a uno de sus trabajadores, el desafío consiste en que ese trabajador comprenda fielmente el mensaje y que quede preparado y motivado para cumplirlo en forma correcta.

Una instrucción mal cumplida indica, muy probablemente, una falla en quien ha dado la instrucción.

Por lo tanto, invierta tiempo en prepararse para dar instrucciones claras y verá como el desempeño de su gente y ... los resultados, tienden a mejorar.

USE EL PODER DEL REFUERZO

“Refuerce el comportamiento deseado y obtendrá de las personas resultados deseados. Deje de hacerlo y lo más seguro es que obtendrá resultados contraproducentes”.

Michael Leboeuf

¿Cuántas veces ha recibido usted, de parte de su jefe, un reconocimiento claro y explícito por un comportamiento deseado, en el último mes? Sí, ya sé la respuesta: ninguna o muy pocas. ¿Es que no ha hecho nada, o muy poco, que merezca reconocimiento?

Y ..., permítame ahora una segunda pregunta: ¿Cuántas veces en el último mes ha ido usted al lugar de trabajo donde está su gente, con el propósito deliberado de encontrar algo por lo cual felicitar a algún trabajador que de usted depende? Sí, también puedo adivinar la respuesta.

Sin duda, por una extraña deformación en nuestra actitud mental, estamos más orientados a ver los errores que los aciertos. Somos más proclives a la crítica que al elogio. Prestamos más atención a los defectos de los demás que a sus virtudes. Somos mezquinos con el halago, el elogio, la felicitación y el reconocimiento.

No usamos, en definitiva, el enorme poder del refuerzo; del refuerzo al comportamiento positivo.

La base psicológica que explica el comportamiento de las personas, es asombrosamente simple: **“El comportamiento es influido por sus efectos”**.

Así, un comportamiento determinado que trae como consecuencia a quien lo realiza, desagrado, dolor, castigo, amonestación, etc., tenderá a no ser repetido. De la misma manera, un comportamiento que trae como consecuencia agrado, satisfac-

ción, estímulo, premio, etc., tenderá a ser repetido.

Es decir, podemos influir en el comportamiento de las personas desalentando lo que nos parece incorrecto o alentando el comportamiento deseado.

Sin embargo, es muy poco lo que usamos en la práctica el refuerzo positivo del comportamiento deseado cuando, al menos, para ser justos, debiéramos lograr un equilibrio en la balanza motivacional.

La gente se mueve por motivos. La necesidad de reconocimiento constituye en nuestros tiempos una verdadera hambre psicológica. Todo el mundo quiere ser importante. Todas las personas necesitan ser reconocidas.

Wilcox ha dicho: **“Una palmadita en la espalda dista sólo 18 pulgadas de una patada en el trasero, pero entre ambas hay muchas millas de distancia en los resultados”.**

Hoy por hoy, a nadie se le puede pedir que comprometa lo mejor de sus talentos, si no somos capaces de ofrecerle, en contrapartida, una recompensa satisfactoria. Las personas actúan siempre con arreglo a lo que más les beneficia; y el beneficio esperado no es necesariamente económico.

Hay muchos comportamientos que usted, como supervisor, puede reforzar por la vía del reconocimiento, la palabra de estímulo, el agradecimiento o la simple palmada en la espalda. Sobre todo, cuando ya no hay duda de que: **“El desempeño superior de las personas siempre es voluntario”.** Por lo tanto, hay que merecerlo y conquistarlo.

Use el poder del refuerzo, orientado al comportamiento deseado, y los resultados mejorarán.

HAGA CRECER A SU PERSONAL

“De todos los recursos que dispone el Supervisor, el recurso humano es el único que puede ser desarrollado”.

Alguien ha dicho que una organización es tan fuerte y vigorosa como las personas que la integran. Felizmente, el recurso humano tiene una capacidad potencial que puede ser desarrollada; más aún, es el único recurso de los que dispone el Supervisor que puede ser desarrollado.

Y como el supervisor obtiene resultados a través de su personal, más vale que lo haga crecer.

“El ser humano es lo único que evoluciona; todo lo demás es una mera consecuencia”. Es ésta una afirmación que nos invita a prestar mayor atención al desarrollo de las personas. Todo lo que podamos mejorar en nuestras empresas, sólo podrá lograrse a través del pleno uso de las capacidades de las personas y estas capacidades se pueden mejorar.

La palanca del desarrollo y de la generación de riqueza, que hacen la perpetuación de la empresa y determinan su prosperidad, continuará siempre apoyándose en el desarrollo de las personas.

Así entonces, una responsabilidad primaria de todo supervisor está relacionada directamente con la formación, capacitación y desarrollo de su personal.

Forme a su gente, para que pueda asumir las tareas que les corresponde ejecutar. Capacítela, para que cada vez su desempeño sea más eficiente. Desarróllela, para que su aporte sea siempre creciente y para que esté apta para asumir nuevas responsabilidades.

W. Steven Brown, Presidente del Grupo Fortune, en su libro

los “13 Errores Fatales en que Incurren los Administradores”, indica que uno de esos errores consiste en fallar en promover el desarrollo de la gente.

Y, sin lugar a dudas, tiene toda la razón. Toda empresa requiere cada vez mejor gente. Todo Supervisor necesita cada vez un mejor recurso humano para poder responder mejor por los resultados de los cuales es responsable.

De todos los recursos que dispone el Supervisor, el recurso humano es el único que puede ser desarrollado. Tiene una capacidad potencial que debe ser aprovechada.

Hay tres niveles en los cuales puede actuar el Supervisor para desarrollar a su personal:

- **Cognoscitivo:** entregándole la información y conocimientos necesarios para que haga mejor su trabajo actual y pueda resolver una mayor proporción de los problemas que se le presentan, como también para prepararlos para que asuma nuevas responsabilidades.
- **Psicomotriz:** Ayudándolo en el desarrollo de sus habilidades y destrezas de modo tal que su conocimiento pueda ser aplicado con mayor facilidad y eficiencia, en sus tareas prácticas.
- **Afectivo:** Haciendo los esfuerzos necesarios para que su actitud, sentimientos y motivaciones sean las más adecuadas, para que así esté interesado y dispuesto a entregar su mejor aporte a la empresa.

PRACTIQUE LA EMPATÍA

“No los condenéis. Son tal como seríais vosotros si estuviésteis en su lugar”.

Abraham Lincoln

Reconocer que todas las personas son diferentes es, sin lugar a dudas, un paso importante para ser más eficiente tanto en su liderazgo como en la administración del recurso humano. También lo es el conocer a cada uno de nuestros colaboradores pero, en definitiva, lo importante será lo que hagamos con este conocimiento.

Comprender a las personas, comprender cómo piensa cada cual, cómo siente, cómo reacciona y por qué, es una de las virtudes más destacables que puede tener un supervisor.

La empatía es, precisamente, la capacidad que tiene uno de colocarse en el lugar del otro, viendo la situación de la cual se habla desde su punto de vista.

Obviamente, la empatía nunca podrá ser total, sino más bien un intento de ponerse en el lugar o situación del otro y de sentir como él.

En términos prácticos, podemos decir que:

- La **antipatía** invita al rechazo
- La **apatía** produce indiferencia
- La **simpatía** facilita la aceptación
- La **empatía** genera la comprensión

“No los condenéis. Son tal como seríais vosotros si estuviésteis en su lugar”, decía Abraham Lincoln.

El Supervisor, más que condenar, necesita comprender, porque

al comprender podrá hacer algo efectivo para cambiar el comportamiento de las personas.

Alguien ha dicho que una de las enseñanzas más provechosas que puede recibir una persona, es aquella que lo capacita para contemplar las cosas desde el punto de vista de los demás.

La empatía ayuda al supervisor a comunicarse mejor. La empatía le allana el camino para instruir, para motivar, para persuadir; porque la empatía pone en la misma sintonía a dos personas que tratan de comunicarse.

Para nadie es un misterio que un argumento que puede convencer rápidamente a un trabajador puede dejar a los otros indiferentes. De la misma manera, usted sabe que lo que a una persona puede parecerle interesante a otros le puede parecer estúpido o francamente ridículo.

¿Absurdo? ¡No! Porque todas las personas somos diferentes.

¡Practique pues, entonces, la empatía! Intente comprender a las personas, por qué piensan de una manera determinada, cuáles son sus sentimientos, por qué reaccionan como reaccionan; y, en definitiva...por qué son como son.

FOMENTE LA INICIATIVA

*“Las ideas excelentes, de todas clases,
proviene en su mayor parte
del hombre que está haciendo el trabajo operativo”.*

Charles Foster

La iniciativa es el aporte adicional más importante que usted puede obtener de sus colaboradores. Todo nuevo método, todo invento, toda solución, ha sido y será producto de la iniciativa e ingenio de alguien. Sin embargo, el que ello lo logre, dependerá en gran medida de usted.

Conciente o inconscientemente usted puede anular la iniciativa de su gente. Pero también puede fomentarla.

¿Está usted conforme con el aporte creativo de su gente? Si no es así, analice la causa y vea cuánto ha hecho usted por obtenerlo.

Antes que nada, si usted desea que sus trabajadores busquen algunas ideas sobre cómo mejorar el trabajo o sobre cómo resolver problemas, debe hacerles saber primero que está realmente interesado en sus sugerencias.

Sin embargo, por favor no les pida que depositen sus ideas en un buzón de sugerencias. Esas cajas son completamente impersonales. En lugar de ello, hágales ver y demuéstrelas que usted está interesado en escuchar sus sugerencias y en discutir sus ideas, personalmente.

Un supervisor de éxito logró reducir los costos de operación en un porcentaje considerable. Cuando se le preguntó cómo lo había logrado dijo: **“Hice que mi problema fuera también el de mis trabajadores. Así, apelé a la iniciativa de ellos y las buenas ideas llegaron enseguida”.**

La iniciativa hay que fomentarla y una buena forma de hacerlo es dando una recompensa razonable que sirva de estímulo. A veces bastará una palabra de reconocimiento pero también, en ocasiones, habrá que buscar dar otro tipo de recompensas.

Use el método de la recompensa y sus trabajadores pondrán a trabajar para usted su imaginación, su iniciativa y su ingenio. Se pondrán a pensar, incluso tiempo extra, para encontrar respuestas concretas a los problemas que usted les plantee e incluso, para los problemas que ni siquiera usted haya aún descubierto.

La iniciativa es el poder de comenzar. Permite al trabajador ver por si mismo lo que hay que hacer e iniciar alguna acción aún en ausencia de órdenes. Si usted fomenta la iniciativa, tendrá cada vez trabajadores más competentes y autosuficientes.

Puede estimular la iniciativa entre sus trabajadores, asignándoles tareas de acuerdo a sus capacidades y luego dejándolos que ellos se ocupen de los detalles y la lleven a cabo. Descubrirá que la suma de la iniciativa de su gente redundará en un progreso notable para su área.

Estimule a los suyos a que prueben nuevos métodos y nuevas ideas y los resultados irán mejorando.

SEA UN BUEN EJEMPLO

***“A medida que me hago mayor
presto menos atención a lo que dicen las personas.
Prefiero fijarme en lo que hacen”.***

Andrew Carnegie

El ejemplo personal, probablemente sea la característica más notable de un líder. Y, a su vez, la herramienta más poderosa para persuadir a sus seguidores.

¿Ha escuchado alguna vez aquello de que “el ojo es mejor alumno que el oído”? Si no es así, de aquí en adelante recuérdelo siempre, pues en ello hay una gran sabiduría.

Querámoslo o no, todo el mundo reacciona igual: opta por dar más importancia a las actitudes y comportamiento de las personas que a lo que ellos dicen. Creen más en sus actos que en sus palabras.

O... ¿acaso usted no duda de lo que dicen las personas cuando las ve actuar de manera diferente a lo que dicen?

El supervisor que tiene claro el concepto de liderazgo, sabe que su ejemplo personal tiene un tremendo impacto sobre la actitud y el desempeño de su gente. Es más, como dijo alguien tan sabiamente: “Hay veces que el ejemplo personal no es el mejor método para enseñar. ¡Es el único!”

Nadie cree que da resultado aquello de: “Hagan lo que yo les digo y no lo que yo hago”; sin embargo, en la práctica muchos supervisores actúan de esta manera.

¡Lamentable error! Para usted, para mí y para todos, el comportamiento del jefe habla con voz más alta, y más creíble, que sus propias palabras.

El ejemplo personal del supervisor inspira y motiva a sus trabajadores. De alguna manera, el desempeño de su gente es el reflejo suyo. Por lo tanto, ¡usted debe mostrarles el camino!

¡Usted es el que debe poner el estándar! Por ejemplo, si usted desea que ellos sean puntuales en sus compromisos o que cumplan las normas de seguridad, deberá comenzar por actuar usted mismo de esa manera.

Si usted es irregular en sus propios hábitos de trabajo, si acostumbra a llegar con retraso a sus compromisos, si no cumple con las normas de seguridad, etc., lo más probable es que su gente actúe de la misma manera.

Por el contrario, si usted es puntual, si muestra entusiasmo por su trabajo, si es ordenado, cumplidor y respetuoso de las normas, ellos tenderán a seguir su ejemplo.

Así entonces, para ganar el respeto, la confianza, la cooperación, la lealtad y el apoyo de su gente, usted debe poner el ejemplo, dando lo mejor de sí mismo. Debe ser como un espejo; un modelo digno de imitar.

En consecuencia, haga usted lo que quiere que ellos hagan. Actúe como usted quiere que ellos actúen. Esto es el ejemplo; esto es lo que hace el líder.

USE EL EFECTO PIGMALIÓN

“Las personas siempre tenderán a ser como usted cree que son”.

Las investigaciones han demostrado que las esperanzas influyen en los demás. Se acepta desde hace tiempo, por ejemplo, que las esperanzas positivas del médico parecen influir en la recuperación del paciente.

De la misma manera, las esperanzas o la confianza que usted demuestre en su personal, ejercen un poderoso efecto en el comportamiento de ellos.

La clave o explicación de este fenómeno está en el hecho de que según como usted piense, así actúa; y según como usted actúe, será el efecto que produce en los demás.

Sabemos, por ejemplo, que las personas se desempeñan mejor si se les alaba, se les anima y se les expresa confianza, que si se les hace objeto de humillaciones, impaciencia e indiferencia.

En la mitología griega, un escultor llamado Pígmalión esculpió la estatua en marfil de una hermosa mujer. Después se enamoró de su propia creación y Venus, según la leyenda, infundió vida a la estatua.

Este mito constituyó la inspiración de la obra Pígmalión, de Bernard Shaw, en la que un profesor convierte a una modesta florista en una elegante, culta y refinada dama. La obra se convirtió luego en la conocida comedia musical **“Mi bella dama”**.

Los psicólogos han llegado a la conclusión de que el llamado **Efecto Pígmalión** es algo más que pura fantasía y que las esperanzas de una persona pueden influir en el comportamiento de otra.

El fenómeno se conoce como la **“profecía de la realización de los propios deseos”** o **“profecía auto cumplida”**; es decir: la gente tiende a convertirse en aquello que se les vaticina.

¡Crea en su gente!, demuéstreles su confianza y ellos harán todo lo posible por no defraudarle. Quiéralo o no, usted comunica constantemente sus pensamientos. Siempre le está usted diciendo a sus trabajadores lo que piensa acerca de ellos. Sus gestos, sus expresiones y su tono de voz se encargan de delatar sus pensamientos.

Crea en su gente y su confianza y sus esperanzas se transmitirán a ellos casi con tanta claridad como se transmite la temperatura o el perfume a través del aire.

Crea que su gente es capaz y ellos intentarán demostrarle que lo son. Crea que son responsables y ellos se desvelarán por demostrarle que lo son. Crea que son leales y ellos se esforzarán por ser leales.

¿Inocencia? ¡No! : Así como usted piensa, así actúa. Y así como usted actúa, influirá en el comportamiento de los demás.

EVALÚE EL DESEMPEÑO DE SU GENTE

“La evaluación del desempeño es la base tanto para corregir las deficiencias como para reforzar y alentar lo bueno”.

Louis Allen

Como se ha dicho, los resultados no se dan solos, ni aparecen por arte de magia, sino que **resultan** de lo que se hace para obtenerlos.

¿Qué es lo que hacemos? ¿Cuánto es lo que hacemos? ¿De qué calidad es lo que hacemos? Los resultados guardan íntima relación con las respuestas a estas interrogantes.

En el trabajo, se espera que el Supervisor obtenga resultados a través del **desempeño** de su gente, por lo que es natural que el supervisor preste debida atención a lo que hace su gente, cuánto hace, cómo lo hace y de qué calidad es su trabajo.

Por su parte, el trabajador también desea, y más de lo que uno supone, estar informado sobre su desempeño y si éste corresponde o no a lo que su jefe espera.

Por lo tanto, hay múltiples razones para evaluar el desempeño de los trabajadores. Pero, para evaluar es necesario definir primero cuál es el aporte o contribución que se espera de cada trabajador y luego definir los estándares correspondientes, es decir, qué, cuánto y de qué calidad es lo que debe hacer cada trabajador.

Esto, que pareciera tan obvio, en la práctica se omite con mucha frecuencia. No es extraño encontrarse con trabajadores que se quejan de no haber sido informados sobre lo que se espera de ellos, ni mucho menos sobre en qué consiste el desempeño que su jefe considerará como satisfactorio.

Defina, por lo tanto, con claridad, qué es lo que espera de cada trabajador; defina luego los estándares de su desempeño y comuníquelos de tal manera que sean correctamente comprendidos y ojalá, entusiastamente aceptados.

Sólo sobre esta base usted puede evaluar el **desempeño** de su gente, pero ¡cuidado!, lo que usted debe evaluar es el desempeño de las personas y no las personas.

La evaluación del desempeño sólo ha de ser utilizada para reforzar lo bueno y para corregir las deficiencias. Sobre estas últimas, el supervisor tiene una responsabilidad solidaria, compartida, que sólo puede asumir por vía de la orientación, la instrucción, el reentrenamiento, el apoyo y la ayuda que debe dar a sus trabajadores. Cada error de un trabajador debe ser considerado como un grito que clama pidiendo ayuda a su supervisor.

“La mayoría de los trabajadores se preocupan por lo que su jefe piensa acerca de ellos y de la manera como hacen su trabajo”, dice Max Kilburn. ¿Acaso a usted no le sucede lo mismo? Pues bien, sus colaboradores no son nada diferentes de cómo es usted o yo en este sentido; por lo tanto, no deje que la gente comience a imaginarse cosas: evalúe su desempeño e infórmeles sobre su resultado.

Un supervisor de éxito señaló: **“He descubierto que puedo obtener todavía mejores resultados, cuando mantengo a mi gente informada acerca de sus progresos en el trabajo”.**

Si usted quiere llegar a decir lo mismo, evalúe el desempeño; luego, ayude al trabajador a corregir sus deficiencias e infórmeles acerca de sus progresos.

Así ... sus resultados mejorarán.



8

Capítulo Ocho

Técnicas **BASICAS** de Supervisión

Un Comentario Previo

Hasta ahora, he compartido con usted algunas ideas clave y algunos conceptos relevantes, que a mi juicio son necesarios para el buen desempeño del **Supervisor Competente**. Ahora me propongo compartir con usted algunas técnicas y recomendaciones prácticas, para el mismo propósito.

Son, ideas sencillas; pero que representan el fruto de la experiencia y la opinión de muchas otras personas.

Abordaremos 8 temas específicos a los cuales el supervisor se ve enfrentado, permanentemente:

- Cómo Resolver Problemas
- Cómo Motivar a los Trabajadores
- Cómo Criticar con Éxito
- Cómo Dar Mejores Instrucciones
- Cómo Hacer las Comunicaciones con Grupos
- Cómo Detectar y Controlar los Peligros
- Cómo Investigar Accidentes
- Cómo Ejercer un Buen Control

Varios de estos temas ya los hemos tratado desde el punto de vista conceptual. Ahora los trataremos desde la perspectiva de su aplicación práctica. Es decir, pondremos más el acento en el **cómo** hacerlo.

No se trata de fórmulas ni recetas únicas, sino que de sugerencias u orientaciones para que usted, dentro de su marco de experiencia personal, pueda también considerarlas. Entendido así este capítulo...

¡Adelante!

Cómo Resolver Problemas

Una buena parte de la renta que percibe usted como supervisor, corresponde al hecho de conducir su área de responsabilidad a través de la turbulencia de los problemas que deba resolver.

¡Problemas, problemas y más problemas, por todas partes y casi sin tiempo para pensar, le esperan cada día! Es probable que usted, como muchos otros supervisores, enfrente constantemente problemas de personal, de equipos, de materiales, de calidad, de seguridad, de costos, etc..

Recomendaciones Especiales

Algunos aspectos críticos de interés para el supervisor, en relación a la resolución de problemas son:

- a)** Procure ver, en cada problema, la parte positiva de él; es decir, vea en cada problema una oportunidad de mejoramiento.
- b)** Al tomar decisiones, no se deje confundir por los síntomas del problema ni tampoco por sus consecuencias. ¡Busque las causas básicas!
- c)** Si los mismos problemas se están repitiendo frecuentemente, una y otra vez, con mayor razón concéntrese en buscar las causas básicas que los originan.
- d)** Cada vez que pueda, corrija o mejore el sistema o proceso involucrado. Así estará resolviendo el problema en su origen.
- e)** Haga participar siempre a los trabajadores. Aparte del aporte de ideas, obtendrá de ellos un mayor compromiso con la solución.

Aparte de las recomendaciones anteriores, es bueno que usted aplique alguna metodología para la resolución de problemas.

Un conocido y probado sistema de siete pasos, nos provee todo un esquema mental para resolver problemas:

SIETE PASOS PARA RESOLVER PROBLEMAS

- 1° Analice el Problema (pida opiniones)
- 2° Identifique las Causas de Fondo (básicas)
- 3° Desarrolle Alternativas de Solución
- 4° Evalúe las Soluciones Posibles (costo/beneficio)
- 5° Llegue a una Decisión
- 6° Aplique las Medidas
- 7° Evalúe la Efectividad

Un aspecto importante para la resolución de problemas es la aplicación del Principio de la Definición, que nos dice:

***“Una decisión lógica sólo se puede tomar,
si primero se define el problema real”***

Este principio se verá con algo más de detalle en el capítulo denominado “Principios para la Supervisión Efectiva”. En todo caso, el sistema o modelo de siete pasos para resolver problemas, explicado anteriormente, puede ser aplicado por el propio supervisor, o bien, a través de un equipo formado especialmente para resolver un problema específico.

Cómo Motivar a los Trabajadores

En materias de desempeño, se afirma que la motivación es tan importante como el conocimiento. Así, en la práctica, se puede observar que el desempeño incorrecto/inseguro, se debe más a problemas relacionados con este factor que a la falta de conocimientos o de capacidad.

Por otra parte, se afirma que: **“El desempeño superior de las personas es, siempre, voluntario”**. Es decir, hay que conquistarlo, merecerlo. Aquí, de nuevo la motivación juega un rol fundamental.

¿Cómo motivar a los trabajadores? Desde luego no hay recetas, por muchos libros que se hayan escrito sobre el tema; pero sí, sabemos que la **Motivación**, consiste en entregar a los trabajadores **motivos** (que tengan sentido para ellos), que contribuyan al desempeño deseado.

Recomendaciones Especiales

Algunos aspectos críticos de interés para el supervisor, en relación a la motivación son:

- a) Tenga presente que en la mayoría de los accidentes que ocurren, el trabajador afectado pudo haber hecho algo para evitarlo. ¡Pero hubo un aspecto motivacional que lo impidió!
- b) Reconozca y esté consciente que el trabajador tiene “motivos” para cometer actos inseguros. El ve “ventajas” en ello, tales como: comodidad, ahorro de tiempo o de esfuerzo, etc.
- c) Frente a esta realidad, Usted debe enfatizar las desventajas de correr riesgos indebidamente. Como por ejemplo: pérdida de prestigio, las consecuencias que derivarían de tener un accidente incapacitante, etc.

d) Promueva el Autocuidado apelando al valor de cada parte o función de su cuerpo, a la importancia de la familia, a los proyectos de vida que pueda tener el trabajador, a la imagen que proyecta ante la empresa, etc.

e) Esté siempre dispuesto tanto a desalentar el desempeño inseguro como a reconocer y reforzar el desempeño seguro. A desalentar el desempeño incorrecto y a alentar el desempeño correcto.

f) Esté conciente que todos los trabajadores, al igual que usted y yo, necesitan se les reconozca su buen desempeño.

g) “Los trabajadores harán un hábito del comportamiento correcto, en la medida que sus supervisores hagan un hábito del **Refuerzo al Comportamiento Correcto**”

Finalmente, tenga presente que, para motivar, “una palmadita en la espalda (dada con sinceridad), dista sólo 18 pulgadas de una patada en el trasero, pero hay muchos kilómetros de distancia en sus efectos”.

Cómo Criticar con Éxito

La crítica, bien utilizada, desempeña un papel importante en el trabajo del Supervisor. Sin embargo, la crítica sea probablemente la técnica más mal usada y muchas veces la menos usada, por temor.

Lo que quiero hacer aquí, en primer lugar, es invitarlo a que use más la crítica; pero hágalo bien. ¡Atrévase a criticar! Pero hágalo bien.

La crítica se puede utilizar para motivar a la gente, para influir sobre ella, para enseñarle, para comunicar necesidades y deseos o para estimular a alguien a que mejore.

Sin embargo, lo que decimos realmente y la forma en que lo decimos, provocan casi siempre efectos que no son los que deseamos.

La clave está en que cuando hacemos una crítica, prevalezca en nosotros un sincero deseo por ayudar al trabajador que vamos a criticar. Si usted se da cuenta que lo que pretende es descalificar, avergonzar, confundir o humillar a la persona criticada... ¡deje de hacerlo!

Antes de criticar, fórmúlese y dé respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué comportamiento quiero cambiar?
- ¿Qué quiero conseguir, concretamente, con la crítica?
- ¿Qué ganará con ello la persona criticada?

De esta manera estaría en mejores condiciones para emprender una crítica con éxito, teniendo en cuenta las siguientes:

Recomendaciones Especiales:

a) Separe claramente el comportamiento que se critica, de la persona. Lo que se critica no es la persona; es el comportamiento.

b) Aísle también la crítica de los sentimientos personales que usted pudiera tener (enojo, decepción, etc.)

c) Haga que su crítica sea lo más específica y objetiva posible. No omita explicar con precisión qué es lo que está mal hecho.

d) Proponga o indique cuáles son los pasos que hay que dar para corregir o mejorar las cosas.

e) Logre que su crítica conduzca a un intercambio de información entre usted y el trabajador o persona a quien critica.

f) Comprométase de veras a colaborar para resolver la situación que se critica.

g) Resérvese la crítica para el momento más apropiado y para el lugar más adecuado. Evite la crítica espontánea.

h) Enfatique las ventajas que para el trabajador tendrá el cambiar el comportamiento que se critica.

i) Si la crítica produce resultados positivos, reconózcalo y agrádeczalo personal y sinceramente.

Finalmente, hay que señalar que más importante que cualquier técnica, es el espíritu con que se ofrece una crítica. Aprender técnicas para criticar es importante, pero más importante aún es hacer críticas con espíritu constructivo, en su fondo y forma.

Cómo Dar Mejores Instrucciones

Ordenar un trabajo, pedir que se haga una tarea determinada, habitual o no, es parte del trabajo diario del supervisor. Y ello implica, siempre, dar instrucciones para que el trabajo o tarea se lleve a cabo conforme lo desea el supervisor.

En la práctica no siempre ello ocurre así y son muchos los malentendidos o subentendidos que se interponen en el trabajo, con todas las consecuencias que ello involucra para el trabajador y para la empresa

Por eso es que, como ya lo hemos señalado: **“El trabajador común y corriente espera que su supervisor le dé instrucciones claras, sencillas e inteligentes, sobre qué espera que él haga, cómo debe hacerlo y qué constituye, para él, un trabajo bien hecho”**

Esta debe ser, en consecuencia, una de las grandes preocupaciones de todo supervisor. Sobre todo, sabiendo que el “dar instrucciones efectivas”, constituye una de las capacidades más importantes de todo administrador.

Para dar instrucciones más claras, sencillas e inteligentes (como piden los trabajadores), le serán de utilidad las siguientes:

Recomendaciones Especiales:

- a) Asegúrese de tener usted claro lo que desea transmitir.
- b) Considere la criticidad e importancia de la misión encomendada
- c) Prevea las probables dificultades
- d) Destaque los puntos clave

- e) Explique de diferentes maneras, si es necesario.
- f) Use lo más plenamente posible el concepto de empatía.
- g) Dé margen para una razonable cuota de iniciativa
- h) Verifique la comprensión del mensaje.

Cada vez que usted da una orden o instrucción a uno de sus trabajadores, el desafío consiste en que ese trabajador comprenda fielmente el mensaje y que quede preparado y motivado para cumplirlo en forma correcta.

Una instrucción mal cumplida indica, casi siempre, una falla en quien da la instrucción.

Cómo Hacer las Comunicaciones Con Grupos

Muchos de los accidentes que ocurren, así como también otros problemas existentes en su área de responsabilidad, derivan de un desempeño incorrecto por parte de los trabajadores debido a falta de conocimiento o de información sobre aspectos claves del trabajo.

La **Comunicación con Grupos** es una técnica comunicacional que permite al supervisor entregar a los trabajadores, en reuniones breves, información de interés, mensajes de seguridad, instrucciones, etc., necesarios para su mejor desempeño.

Recomendaciones Especiales

Algunos aspectos críticos de interés para el supervisor, en relación a las comunicaciones con grupos son:

- a) Fórmese el hábito de usar la técnica de Comunicaciones con Grupos, como una efectiva herramienta de supervisión. **¡No la desaproveche!**
- b) Seleccione los temas de acuerdo a los problemas o necesidades más críticos de su área y no en base a lo que usted más sabe o a lo que le resulta más fácil o más cómodo exponer.
- c) Asegúrese que los problemas o necesidades seleccionadas puedan ser resueltos o satisfechos mediante una Comunicación con Grupo. Es decir, que esta actividad sea el medio más adecuado y efectivo para ello.
- d) Fíjese, para cada Comunicación con Grupo, objetivos claros, concretos y específicos; luego concéntrese en ellos y asegúrese que logra su cumplimiento. Evite contenidos y esfuerzos no contribuyentes a los objetivos.

e) Infórmese acerca de la **Técnica de las 5P** (Prepare-Puntualice-Personalice-Presente-Prescriba). y póngala en práctica.

f) Durante la comunicación, haga un esfuerzo especial por lograr la máxima empatía con el grupo. Ello le ayudará a que la comunicación sea más efectiva.

g) No deje de asegurarse en la práctica que los objetivos fueron logrados. Y, cada vez que sea necesario... ¡Refuerce! ¡Refuerce! ¡Refuerce!

Cómo Detectar y Controlar los Peligros

Por diversas razones, en toda empresa, faena o proceso, se van generando actos y condiciones que pueden ser causas de accidentes y de enfermedades profesionales. Son peligros que, en definitiva, es necesario detectar y corregir a tiempo, antes que produzcan daños.

La **Detección y Control de Peligros** es una técnica disponible para el uso del supervisor, que le permite detectar y controlar los actos y las condiciones inseguras existentes en su área de responsabilidad, como también las causas básicas que los generan.

Recomendaciones Especiales

Algunos aspectos críticos de interés para el supervisor, en relación a la detección de peligros son:

- a) Tenga en cuenta que la no detección y corrección oportuna de los peligros existentes en su área... ¡puede ser causa del próximo accidente! Y este accidente puede ser grave o fatal.
- b) Detecte y corrija peligros... ¡siempre!, como parte de su rutina de supervisión. Pero también programe hacer Detecciones de Peligros con una frecuencia determinada, usando la metodología correspondiente.
- c) Use todos los sentidos para detectar los peligros existentes, prestando atención tanto a los peligros que derivan del desempeño de su gente como a aquellos que van surgiendo en el entorno físico.
- d) Preste atención especial a los puntos de “contacto” con sustancias o fuentes de energía, de todo tipo.

e) Intente siempre llegar a identificar las Causas Básicas. Y, si usted no puede corregirlas, infórmelas a su jefe directo.

f) Antes de dar por terminada la actividad en terreno pregúntese; ¿Estoy seguro de haber detectado los principales peligros existentes? Y... ¿tengo las recomendaciones adecuadas para su control?

Cómo Investigar Accidentes

No siempre se llevan a cabo los procesos operacionales con plena normalidad. A veces ocurren determinados acontecimientos no deseados, llamados accidentes, que alteran los procesos o interrumpen las faenas, al lesionar a los trabajadores o al dañar algún equipo, instalación u otro.

La **Investigación de Accidentes** es una técnica preventiva que tiene como propósito identificar y controlar las causas de los accidentes, así sea que se trate de las causas directas, de las causas básicas o fundamentales o de aquellas que están radicadas en los sistemas o procesos de la organización.

Recomendaciones Especiales

Algunos aspectos críticos de interés para el supervisor, en relación a la investigación de accidentes son:

- a) Parta de la base de reconocer que: "Cada accidente indica que algo no está funcionando bien, que algo está fuera de control". Y, por lo tanto, hay algo que es necesario mejorar.
- b) Nunca pierda de vista el "**PARA QUE**" de la investigación de accidentes: identificar y corregir las causas de los accidentes. No caiga en la tentación de buscar culpables ni a quien sancionar.
- c) Identifique primero el máximo de causas que contribuyeron al accidente. Después analícelas y determine cuáles son las más relevantes. Recuerde evitar siempre el denominado "síndrome de la búsqueda".
- d) Para cada causa inmediata del accidente, siempre cerciórese de si existen estándares o no. Y, si existen, si están correctamente definidos.

e) Clarifique y distinga las causas inmediatas de las causas básicas. Recuerde que las causas inmediatas se pueden percibir siempre por alguno de los cinco sentidos. Las causas básicas no.

f) Asegúrese siempre que el Análisis Causal sea “consistente”. Si no hay consistencia en el análisis causal, la investigación de accidentes carece de sentido.

Cómo Ejercer un Buen Control

La función Control es, por una parte, la más resistida por los trabajadores y, por otra, la más obviada por los supervisores. Y, en ambos casos ello es debido, a mi juicio, simplemente a que se tergiversa el espíritu de ella y se aplica mal.

El control, en su sentido correcto consiste, simplemente, en asegurarse que los objetivos se estén cumpliendo y que el trabajo definido para lograrlos es el adecuado y que se está realizando correctamente.

Lo anterior implica que el control puede y debe ejercerse tanto en los resultados como en el desempeño; es decir, lo que se hace para lograr dichos resultados.

El supervisor podrá ejercer un buen control sobre el desempeño de su gente, utilizando el siguiente modelo:

MODELO PARA EL CONTROL

- 1° Identifique y asigne las actividades necesarias de realizar para lograr lo que se quiere lograr (qué hacer).
- 2° Establezca estándares para el desempeño, tanto en cantidad como en calidad y oportunidad (cuánto hacer, de qué calidad y cuándo).
- 3° Mida el desempeño real, de cada trabajador, en un periodo determinado.
- 4° Evalúe el desempeño, comparando lo realmente realizado (que es lo que se midió) con el estándar y analizando las desviaciones.
- 5° Corrija las desviaciones, adoptando las medidas que sean necesarias.

El modelo anterior contiene en sí una enseñanza extraordinaria en relación a este tema: El control no concluye con la evaluación del desempeño, sino que con la corrección de las desviaciones.

Es más, uno de los principales principios del control establece que:

***“El Control sólo se justifica,
si las desviaciones detectadas se corrigen”.***

Más aún, podríamos agregar que si no hay corrección no hay control. Es decir, mientras no se corrijan las desviaciones detectadas, el control no se ha concluido.

¿Y cómo se corrigen las desviaciones detectadas?

Las desviaciones detectadas se corrigen, obviamente, mediante la reinstrucción, el reentrenamiento, la ayuda o apoyo que sean necesarios para asegurar que el desempeño esté en función de los resultados que se esperan.

¡Aplique más Control! Pero siempre que sea con el propósito de ayudar a sus trabajadores para que tengan un mejor desempeño.

En todo caso, si bien el Control es una función ineludible de la administración, y por ende de la supervisión, la realidad del mundo actual hace necesario el ir creando las condiciones necesarias para el **Autocontrol**.

El autocontrol es sinónimo de desarrollo; implica madurez, crecimiento. Tiene que ver con la autogestión, a partir de objetivos claros, pautas generales y principios comunes, así como del reconocimiento de que las personas son capaces de crear sus propias soluciones a los problemas propios del trabajo.

El ideal es que el trabajo del supervisor vaya aspirando a una transición desde el control al autocontrol, pero sin vacíos. Hay que preparar y empoderar a los trabajadores para ir avanzando en esta dirección.



9

Capítulo Nueve

El Supervisor y la COMUNICACION

La Comunicación como Herramienta Clave

Es muy difícil encontrar algún aspecto importante del trabajo del supervisor que no implique una comunicación, de alguna manera.

Basta recordar que el supervisor es un miembro clave de la administración y que: Administrar consiste en lograr los resultados deseados, a través de otras personas.

Ahora bien, cualquier análisis y reflexión sobre el tema, nos hará llegar a la conclusión de que es imposible administrar si no es mediante la comunicación. Es imposible lograr resultados a través de otros, si ello no es a base de una comunicación efectiva con esas personas.

Usted, como supervisor, no podrá liderar bien a las personas ni ser un administrador eficiente, si no desarrolla su habilidad para comunicarse y la pone en práctica continuamente.

Los Distintos Usos de la Comunicación

En general, los usos de la comunicación son múltiples y variados y tan necesarios para el hombre como lo es el agua para los peces.

Sin embargo, como ya se ha señalado, para el trabajo del supervisor la comunicación cobra una importancia tan capital, que incide de manera significativa en el cumplimiento de su misión y en el desempeño de sus distintos roles.

Visto de otro modo, podríamos decir que la comunicación se relaciona con la mayoría de los éxitos del supervisor, pero también con la mayor parte de sus fracasos.

En términos generales, podemos enlistar los siguientes usos de

la comunicación en el trabajo típico del supervisor:

- a) Para dar instrucciones sobre una tarea asignada: qué debe hacer, cómo debe hacerlo, qué cuidados debe tener, etc..
- b) Para entrenar a los trabajadores, entregándoles el conocimiento necesario para el desarrollo de una tarea en forma correcta, conforme a lo esperado.
- c) Para motivar a su equipo de trabajo, de modo que trabajen con entusiasmo y dentro de un buen clima laboral.
- d) Para informar e informarse, en su relación tanto con sus superiores, pares y subalternos.
- e) Para socializar y sostener una relación más personalizada y "humana" con los miembros de su empresa y particularmente con sus trabajadores.
- f) Para persuadir y llevar a los trabajadores a que tengan el mismo punto de vista suyo respecto de situaciones fundamentales para dirigir al grupo en el sentido deseado.

La Comunicación Efectiva

Una definición importante, de las muchas existentes sobre comunicación, nos dice que:

COMUNICACIÓN

*"Es todo lo que hacemos para darnos a entender
y para entender a los demás".*

Algunos comentarios sobre esta definición:

- a) Aquí, todo significa **todo**, sin ninguna excepción: palabras, gestos, silencios, imágenes, movimientos, volumen y tono de

voz, etc..

b) No sólo se trata de darnos a entender sino que también de entender a los demás. Luego, implica la entrega y recepción de mensajes.

Este concepto o definición, sin embargo, no nos es suficiente para “lograr resultados a través de otros”. No basta con entender y ser entendido, porque para lograr resultados se requiere... ¡ACCION!

Por lo tanto, como administradores, necesitamos que nuestra comunicación, además de entendimiento, implique persuasión, respuesta esperada, motivación, convencimiento, acción deseada. A esto le llamamos **Comunicación Efectiva**.

De esta manera, cuando un supervisor intenta comunicar algo a un trabajador y logra que ese trabajador **haga** lo que el supervisor desea o que **actúe** en la forma deseada, se puede decir que la comunicación ha sido efectiva: logró el efecto deseado.

Los Principios Fundamentales

La experiencia ha venido demostrando que hay algunas formas de proceder que ayudan a mejorar significativamente la comunicación, para hacer de ella una herramienta más efectiva.

Esta experiencia se ha refundido en lo que hoy se conoce como “Los Principios Fundamentales de la Comunicación”, que si el supervisor los comprende y los pone en práctica, obtendrá como recompensa los innumerables beneficios de la comunicación efectiva.

Principio de la REPETICION. “Cuanto más a menudo un supervisor comunique un mensaje, mayores serán las posibilidades que éste sea comprendido y retenido”.

Principio de la ENERGIA. “Cuanto mayor sea el énfasis y sentimiento que se ponga en la transmisión del mensaje, mayor será el interés y la atención que se logre de parte de la gente”.

Principio de la DOSIFICACION. “Cuanto más breve y específico sea un mensaje, mayores son las posibilidades que se atienda, entienda y retenga”.

Principio de la OTRA FORMA. “El mensaje se hace más claro y se entiende mejor, cuando se explica de diferentes maneras y apelando al máximo de sentidos”.

Principio de la REACCION. “La comprensión y efectividad de un mensaje se pueden garantizar mejor, en la medida que se aprovechan las reacciones que manifieste el receptor, para controlar, readecuar o reforzar el mensaje”.

Principio de la APLICACIÓN. “Cuanto más oportunidades se dan de poner en práctica una idea que se transmite, mayores son las posibilidades que se incorpore a la conducta normal del receptor”.

Estos seis principios pueden ser recordados más fácilmente, teniendo presente la sigla REDORA:

Principio de la **R**epetición
Principio de la **E**nergía
Principio de la **D**osificación
Principio de la **O**tra Forma
Principio de la **R**eacción
Principio de la **A**plicación

Aspectos Críticos de la Comunicación

Para hacer referencia a algunos de los aspectos y problemas más comunes y relevantes que se presentan normalmente en la comunicación, tendremos in mente los elementos típicos de un modelo teórico básico, simplificado, que explica el proceso de la comunicación.

Algunos comentarios generales que vale la pena tener en cuenta:

- Supervisores y trabajadores pueden ser, indistintamente, emisores o receptores.
- En la relación Emisor-Receptor, los interlocutores son, ante todo, personas.
- Las personas son todas iguales o parecidas en muchos aspectos, pero son sustancialmente distintas en otros.
- Las diferencias más importantes se relacionan con los valores personales, creencias, gustos, intereses, experiencias, características de personalidad, expectativas, etc..
- Las diferencias personales son de suma importancia en el proceso comunicativo y, si no se consideran, el fracaso puede ser inevitable.

Veamos ahora, algunos aspectos críticos referidos a cada uno de los componentes básicos del proceso:

Emisor: Siendo éste el que origina el mensaje e intenta comunicarlo, lo más importante es, sin lugar a dudas, la credibilidad.

La credibilidad, como ya se ha dicho, es un fenómeno percibido; es decir, el receptor le atribuye una cierta credibilidad al emisor.

La credibilidad que se atribuye a una persona dependerá, básicamente, de:

- La **competencia** técnica que tenga sobre la materia de la cual se habla.
- El grado de **honestidad** que se le atribuya como persona.
- La **consistencia** con que actúe normalmente. Esto implica ser consecuente entre lo que dice y hace y tener una línea de conducta definida en sus aspectos fundamentales.

La credibilidad, como aspecto altamente crítico en la comunicación, puede ser mejorada prestando atención a las tres variables señaladas anteriormente.

Receptor: Lo más crítico aquí es que el receptor tiene una percepción propia y única de las cosas, diferente de la que el emisor tenga. El receptor tiene su propia visión del “mundo”, determinada por sus características demográficas y de personalidad, creencias y valores personales, experiencias anteriores, etc..

Esto hace indispensable hacer uso del concepto de empatía que es:

EMPATIA

“La capacidad de aproximarse al lugar del interlocutor, intentando ver la situación de la cual se habla desde su punto de vista”.

Mensaje: Lo crítico respecto del mensaje está en su estructuración y transmisión. Por lo general, se producen cuatro “mensajes” diferentes:

LOS 4 "MENSAJES" DIFERENTES

- El "mensaje" CONCEBIDO por el EMISOR
- El "mensaje" EMITIDO por el EMISOR
- El "mensaje" RECIBIDO por el RECEPTOR
- El "mensaje" CONCEBIDO por el RECEPTOR

La diferencia entre el primero y último "mensaje", determina la calidad o efectividad de la comunicación. Estas diferencias se producen porque:

- Nos cuesta expresar fielmente la idea que tenemos en nuestra mente.
- Las palabras que usamos pueden tener significados diferentes para nuestro interlocutor.
- El tono que usamos puede hacer que nuestro interlocutor nos interprete de manera errónea.
- Nuestra postura o los gestos que usamos pueden inducir a errores en la percepción del receptor.
- La forma en que nos expresamos, el volumen de nuestra voz o la claridad con que pronunciamos las palabras, puede hacer que no nos escuchen bien.
- Las experiencias anteriores pueden determinar que nuestro interlocutor interprete nuestro mensaje de manera diferente a lo que queremos decirle.

Retroalimentación: Estas son las reacciones que manifiesta el receptor a los estímulos del emisor. Estas reacciones pueden ser palabras o frases, expresión facial, posición del cuerpo, otros gestos, asentimiento, silencio, etc..

Hay que estar atento a todo tipo de reacciones por parte del

receptor. Ello nos ayudará a readecuar, corregir, reorientar o reforzar nuestros mensajes y lograr el resultado o efecto esperado.



10

Capítulo Diez

PRINCIPIOS
para la
Super
VISION
EFFECTIVA

El Supervisor Competente

Podríamos decir que el **Supervisor Competente**, hoy en día, es aquel que asume su Misión y sus distintos Roles, en función de los Objetivos, Estrategias y Políticas de su empresa. Y que, para llevar a cabo lo anterior, conoce y aplica, de manera responsable y persistente:

- Los conceptos básicos de Supervisión y Liderazgo
- Las técnicas básicas de supervisión
- Los aspectos clave para mejorar el desempeño propio
- Los aspectos clave para mejorar el desempeño de sus trabajadores
- Los Principios de Administración, para la supervisión efectiva

Respecto de los Principios de Administración Profesional, tanto de la literatura especializada, como de estudios realizados y de la propia experiencia, me he permitido extraer los que, a mi juicio, constituyen los 9 de la mayor trascendencia en el trabajo del supervisor.

Los principios de administración profesional son guías para el desempeño del administrador. Son el resultado de muchas experiencias de otros, en el pasado.

Son, sabiduría pura. Nosotros no necesitamos cometer tantos errores, para experimentar y aprender de ellos, cuando otros ya lo han hecho en el pasado y podemos aprender de ello. Sus enunciados nos ofrecen un alto grado de certeza de que si actuamos en consecuencia, se cumpla lo que ellos afirman.

Son, pequeñas cápsulas de alto valor para la gestión de cualquier administrador y, especialmente, para usted que es Supervisor.

Veámoslos de a uno por uno.

Principio de la Resistencia a los Cambios

“La resistencia a los cambios disminuye, desaparece o se revierte, cuando la gente involucrada es adecuadamente informada acerca de los beneficios que le reporta el cambio”.

¡No tema hacer cambios! Si usted es un líder, sabe que permanentemente debe estar dispuesto a hacer los cambios que se estime necesario.

El **statu quo**; es decir, el que usted o su área de responsabilidad continúe igual por mucho tiempo, puede dejarlo fuera de combate. ¿Por qué? Porque lo más probable es que mientras tanto todo esté cambiando a su alrededor, especialmente la competencia y el mercado.

Eso sí, que no debe olvidarse de este principio. Él nos recomienda que la gente involucrada con los cambios, sea adecuada y oportunamente informada de los mismos.

Así, la resistencia al cambio no sólo disminuye, sino que se puede transformar en un importante apoyo al cambio que estamos propiciando.

¡Sobre todo si en dicho cambio puede haber algo beneficioso para ellos!

Principio del Interés Recíproco

“Las personas tienden a sentirse motivadas para alcanzar los resultados que usted desea lograr, en la medida que usted demuestre interés en los resultados que ellas quieren lograr”.

Este es uno de los tantos principios relativos a la motivación humana. Este, en particular, nos asegura que la gente tenderá

a estar más motivada para ayudarnos a alcanzar los resultados que deseamos alcanzar, en la medida que nosotros también nos intereseamos en los resultados que ellos quieren lograr.

Es, como **“trabajarle al socio”**: Yo te ayudo a ti; tú me ayudas a mi. O, **“yo te rasco la espalda a ti y tú me la rascas a mi”**.

Estamos, como sabemos, en un mundo interdependiente, en el que no hay mejor estrategia que **ganar-ganar**. Si necesitamos y queremos el apoyo de los demás, con voluntad y entusiasmo, estemos también dispuestos a interesarnos por ellos.

¿Acaso, además, no es justo que así sea?

Principio del Reconocimiento

“La motivación tiende a aumentar, en la medida que usted reconozca la contribución de las personas a los resultados que usted desea lograr”.

Este es otro principio de la motivación. Nos dice que la motivación de nuestra gente tenderá a aumentar, en la medida que nosotros les reconozcamos su contribución a los resultados.

Y es lógico. Equivale a, al menos, dar las gracias.

No hay nada más des-estimulante que cuando el jefe se atribuye él los resultados, o cuando ignora el importante aporte de su gente para lograrlos.

Usted, tenga presente este principio y esté siempre atento y dispuesto a reconocer el aporte de su gente. Verá como ellos se comprometerán más con usted y con los resultados que busca.

Principio de la Comunicación

***“La comunicación será efectiva,
en la medida que el receptor comprenda el mensaje
y lo ponga en aplicación”.***

En el capítulo anterior, destacamos la importancia de la comunicación para el supervisor, señalando que es imposible imaginar su trabajo de obtener resultados a través de otros, si no es mediante la comunicación efectiva.

Señalamos, también, que la comunicación está asociada a la mayoría de los éxitos y fracasos del supervisor y se enunciaron algunos principios para aspirar a una mayor o mejor comprensión de los mensajes.

Ahora este principio nos señala, simplemente, que la comunicación será más efectiva, en la medida que demos al receptor la oportunidad de poner el mensaje en aplicación. Se trata de **“aprender haciendo”** que, desde luego, es mucho más efectivo.

Recordará usted aquella frase que dice: **“Lo que escucho, lo olvido. Lo que veo, lo recuerdo. Lo que hago, lo se”**.

Principio de la Definición

***“Es posible tomar una decisión lógica y acertada,
sólo si primero se ha identificado
el problema básico o real”.***

Bueno, este principio ya lo hemos comentado antes. Pero, por su importancia, no puedo dejar de mencionárselo aquí nuevamente.

Cada vez que usted se enfrente a un problema o que alguien le presente uno, comience a preguntarse y por preguntar: ¿Cuál es exactamente el problema?

Le aseguro que la mayoría de las veces nos dejamos confundir por los síntomas del problema o por sus consecuencias. Pero usted insista en llegar a identificar y definir el problema real o básico.

Está comprobado que cuando alguien tiene correctamente identificado el problema real, ya lo tiene solucionado al menos en un cincuenta por ciento.

Si. Así es.

Principio de la Disolución

“Los problemas tienden a reaparecer cuando son resueltos a nivel de síntomas; y a desaparecer cuando son disueltos en la raíz o fuente que los origina”.

Este principio, también relacionado con los problemas, va más al fondo aún: nos invita a ir al origen o fuente de los problemas.

A decir verdad, los problemas se pueden solucionar en distintas instancias, en distintos niveles; pero de ello depende que los efectos sean más o menos radicales, o más o menos duraderos.

Así por ejemplo, si usted soluciona un problema a nivel de síntoma, el problema volverá a aparecer; porque la solución que se le ha dado es parcial, remendadora y de corto plazo.

En cambio, si va al origen del problema, a la raíz del mismo, podrá tomar una medida de fondo y duradera.

Por eso este principio hace una distinción cuando nos dice que los problemas tienden a reaparecer cuando son resueltos a nivel de síntomas, mientras que tenderán a desaparecer cuando sean disueltos en la fuente que los originan.

¿Cuáles son las **fuentes** de los problemas? En general, las fuentes de los problemas son las fallas, omisiones o debilidades en los distintos sistemas o procesos de la empresa.

Es por eso que, la reconocida Fórmula Toyota para la resolución de problemas, nos recomienda preguntarnos 5 veces “Por Qué”. ¿Por qué? Pues, precisamente, para llegar a la raíz del problema, en su origen o fuente.

Principio de los Pocos Críticos

“Por lo general, si es que no siempre, un pequeño número de causas o acciones explican la mayor cantidad de efectos o resultados”.

Este es, si usted me lo permite, mi principio “regalón”. Por lo importante y útil que es. Y, sobre todo, por el impacto que puede tener en los resultados.

Uno de los errores frecuentes que cometemos es que no priorizamos correctamente; no distinguimos lo importante de lo intrascendente y al final nos dejamos llevar por lo más urgente. Tan así es que, como dice Mafalda: **“Las cosas urgentes no nos dejan tiempo para las cosas importantes”.**

Lo anterior, con el agravante de que muy rara vez las cosas urgentes son las más importantes. Un destacado conferencista internacional nos decía alguna vez que: “Nos concentramos tanto en ver las pulgas, que no nos percatamos de los elefantes que pasan a nuestro lado”. Así es; suele suceder que nos fijemos demasiado en los detalles y que descuidemos los aspectos relevantes.

Este principio, que es una derivación de la Ley de Pareto, nos recuerda que: **“Por lo general, si es que no siempre, un pequeño número de causas o acciones explican la mayor cantidad de efectos o resultados”.**

Y la conclusión es muy simple: De importancia a lo que verdaderamente es importante. Concéntrese en las pocas cosas críticas de su área y el resto deléguelas o présteles una atención menor.

¡Salgase de la trampa de la actividad! ¡Concéntrese en los pocos críticos! Y verá como los resultados comienzan a mejorar.

Principio del Efecto Sistémico

“Muchos de los problemas que existen al interior de las empresas, han sido generados por soluciones a otros problemas anteriores, en que no se previnieron los efectos posteriores”.

Es increíble, pero es verdad: muchos de los problemas que tenemos hoy en nuestras empresas, fueron creados por nosotros mismos, al generar soluciones a otros problemas anteriores.

¿Y cómo puede ser esto?

Pues, por el siempre presente e ineludible Efecto Sistémico: cualquier cosa que hagamos tiene no sólo el efecto que buscamos, sino que se desencadenan muchos otros, deseados o no. Es, lo que muchas veces llamamos “repercusiones”, las que se presentan en forma más o menos inmediatas o distantes en el tiempo y en el espacio.

Lo importante es que usted vaya tomando, en primer lugar, lo que yo llamaría una “**conciencia sistémica**” (tomar conciencia de que todo es sistémico, interdependiente), para que luego se transforme en un “**pensamiento sistémico**” (forma de pensar distinta de la lógica lineal). Así, las decisiones que usted tome, tendrán siempre presente los probables efectos colaterales que habrá que, si el caso lo requiere, prevenir.

Peter Senge, autor del famoso libro *La Quinta Disciplina*, afirma que: **“Los problemas de hoy son resultado de las soluciones a los problemas de ayer”**.

Suficiente como para que esté atento a ello. ¿O no?

Principio de la Relación Siembra-Cosecha

“Los incidentes que generan derroches, defectos, daños y deterioros, son manifestaciones inequívocas de fallas, omisiones o debilidades en los sistemas y procesos”.

He dejado para el final, el principio que probablemente tenga la mayor lógica. Sin embargo, es uno de los más olvidados.

¿Qué nos quiere decir este principio?

En términos generales, nos dice que “cosechamos lo que sembramos”. ¿Lógico?, dice usted. Sí, ya se lo dije; pero a su vez es tremendamente olvidado.

Tal vez el problema esté en que disociamos lo que esperamos cosechar de lo que sembramos. Tal vez deberíamos, entonces, preguntarnos por ejemplo: Si quiero cosechar compromiso, buena voluntad, amistad, etc. ¿qué es lo que debo sembrar?

Se lo voy a decir de otra manera: si usted no está conforme con lo que está cosechando, revise qué es lo que está sembrando. Porque usted cosecha exactamente lo que siembra y, como alguien dijo, “esto es tan real para los tomates como para las relaciones humanas”.

Ahora bien, en particular, este principio nos dice que todas las pérdidas que tengamos en nuestra área o empresa, relacionadas o debidas a derroches, defectos, daños y deterioros, son

el resultado de fallas, omisiones y/o debilidades en nuestros sistemas y procesos.

Si. Así es, y no hay vuelta que darle: cosechamos lo que sembramos. Por eso es que en uno de los principios anteriores, llamado **De la Disolución**, la invitación iba dirigida a ir, precisamente, a la fuente de los problemas. Porque, tal como lo decía Deming: “Vaya a las fuentes de los problemas, porque ellas son las verdaderamente fuentes de mejoramiento”.

Piénselo; medítelo... y comience a tomar las medidas pertinentes.

Pero, además, tenga presente todos los principios anteriores y aplíquelos a su desempeño como supervisor.

¡Y verá como todo lo que está bajo su control, bajo su ámbito de influencia, comienza a mejorar!



11

Capítulo Once

Plan de
ACCION
para el
MEJORAMIENTO
CONTINUO

Antes de Terminar

Al comenzar usted la lectura de este libro, **“antes de entrar en materia”**, tuvimos una breve comunicación. ¿Recuerda? Si, exactamente; ahí yo le decía, entre otras cosas, que desconocía cuál era su disposición hacia el libro, al momento de tomarlo en sus manos: si se trataba de una mera curiosidad o de un interés genuino por encontrar en él algo de valor para usted, como supervisor.

Pues bien; lo concreto es que usted, de alguna manera, ha llegado hasta aquí, el final. ¿El final? Bueno, en realidad no; eso ya lo veremos en un momento más.

Pero ya que ha llegado hasta aquí, donde estamos ¿Cuál es su sensación? ¿Cuál es su balance?

¿Siente que ha confirmado algunas cosas que ya sabía? ¿Siente que ha encontrado algunas cosas nuevas? ¿Cree que ahora está algo mejor preparado y mejor motivado para mejorar su desempeño... ¡y sus resultados!?

Si es así, estimado supervisor, el viaje del cual le hablé al comienzo no ha terminado. ¿Que es una mala noticia, cree usted? No, no. ¡Es una buena noticia! Usted está a punto de experimentar una transformación positiva importante.

En primer lugar, demos por terminada la lectura del libro, que es la primera parte del viaje. ¿Le parece? Hemos llegado ahora a lo que llamaré la **“Posada para la Reflexión”**. ¿Que qué es esto? Es un lugar imaginario, hermoso, pero sobre todo tranquilo, que usted puede construir a su entero gusto y donde se podrá instalar a soñar, imaginar, pensar y decidir respecto de la mejor forma de sacar provecho al libro.

Está usted, entonces, en la Posada, con la más hermosa vista que pueda imaginar: tal vez está usted a la orilla de un lago, algunos sauces están ubicados a un costado del lago mientras

que al otro se ven muchos pinos. Por sobre los árboles, un cielo azul, intenso, adornado por hermosas nubes que se van dibujando casi como poemas. Es un día excepcional, límpido, con aire fresco y con un silencio que sólo es acompañado por el canto de los pájaros que merodean el lugar.

Con ese entorno, estando usted dentro de la **Posada para la Reflexión**, siéntese en el sillón más cómodo y confortable (invéntelo e imagínelo usted mismo), tome su libro, lápiz, algunas hojas de papel y... ¡ah! Algo muy importante: un destacadador. Si. Uno de esos que sirven para remarcar, con amarillo.

¿Está listo?

Una Segunda Mirada

Bueno, si está usted verdaderamente interesado en sacar de este libro el máximo provecho; y dispuesto a pagar el precio que ello significa, lo invito a lo siguiente:

a) Lea de nuevo el libro, tal vez más rápido en algunos pasajes y más lento en otros que le hayan provocado un interés especial. Déjese llevar por los pálpitos de su corazón.

(Si... ¡de nuevo! Y de nuevo ya se, también, que algunos cerrarán las páginas de este libro ahora mismo. Es su decisión. Pero usted... ¡siga! Los mejores resultados y el éxito siempre están algunos pasos más allá de donde llega la mayoría).

b) Al ir releendo el libro, vaya remarcando con el destacadador amarillo, cualquier idea o frase que le parezca especialmente interesante y útil para usted. (Cualquier libro, dicho sea de paso, toma mucho valor cuando está remarcado por el lector).

c) Mirando lo que haya remarcado, anote a modo de borrador, en su hoja de papel, todo lo que a usted se le ocurra que puede poner en práctica, tanto en general como con alguno de sus trabajadores.

d) Luego, relájese y póngase a pensar en lo que ha anotado; en lo importante que es para usted y para su gente; en lo importante que sería para mejorar las relaciones interpersonales, el clima laboral, la motivación, la confianza, el compromiso, su imagen como supervisor y, por supuesto... ¡los resultados!

Ahora... ¡Vamos al Plan!

Bueno, ya tiene usted gran parte de la tarea hecha: releyó el libro, remarcó lo interesante, tomó notas de lo útil que pueda aplicar en su trabajo cotidiano, y ha reflexionado detenidamente sobre ello. Ahora, simplemente, ordene sus anotaciones:

a) Invéntese usted mismo un formulario simple. Tome una hoja de papel; o bien en alguna hoja de un cuaderno o de su agenda, y póngale como título destacado: **Plan de Acción Personal**. Debajo del título, ponga su nombre, también destacado.

b) Más abajo, ponga un título que diga **“Objetivo del Plan”** y ahí agregue **“Poner en práctica un conjunto de ideas relevantes contenidas en el libro SuperVisión, a fin de desarrollar nuevas habilidades y mejorar mi desempeño hasta llegar a destacarme como Supervisor Competente”**.

c) Actividades/Compromiso: Bajo este título, haga una lista enumerada de todo lo que usted piensa hacer en relación a las conclusiones que sacó del libro. Puede tratarse de acciones en general; acciones concretas con uno o más de sus trabajadores; un cambio de comportamiento, etc.. Lo que usted decida.

d) Plazo: Al lado derecho de cada Actividad/Compromiso anotada, ponga un plazo, una fecha o un periodo. Se supone que cada actividad comprometida estará cumplida por usted dentro del plazo, periodo o fecha señalada.

e) Autocontrol: Reserve una columna en la hoja, al final de su mano derecha, para que usted lleve su propio control. Allí

simplemente anotará Si o No, según haya o no cumplido plenamente cada actividad comprometida. Cumplimientos parciales o a medias, considérelos como no cumplidos.

f) Comentarios: Al final de la hoja o en una hoja nueva, haga un comentario respecto de cómo se sintió durante el periodo que duró el Plan, qué resultados positivos tuvo, en qué cosas falló y por qué. En esta oportunidad, ponga más el acento en los avances, en las cosas que mejoró, en las cosas que logró. ¿Se siente un poco diferente? ¿Cree que ha mejorado en algo? ¿Habrá comenzado su gente a notarlo?

g) Finalmente, a la luz de la experiencia anterior y de los resultados obtenidos... ¡hágase un nuevo Plan! Sí, porque el mejoramiento debe ser continuo. Usted debe imprimirle la velocidad que más razonable le parezca, pero no se detenga nunca.

Un Mensaje Final

Estimado Supervisor:

Si usted ha llegado hasta aquí, es que ya ha avanzado bastante en este viaje. Y, aunque usted no lo crea, ya lo siento más cercano: un compañero de viaje hasta el final. Lo más probable, sin embargo, es que, lamentablemente, muchos otros hayan quedado a la vera del camino. Estadísticamente, esa es la realidad.

Pero usted ya ha superado lo que probablemente sea la parte más difícil: ha roto o superado a la inercia y ya está en movimiento. Pero si no hace nada, volverá a detenerse, porque así es la naturaleza y porque no se puede alegar contra la Ley de Gravedad (¡tampoco la podemos derogar!).

Por lo tanto, mi mensaje final lo podría resumir en una sola palabra:

PER-SIS-TEN-CIA

Sí. Usted debe persistir, debe perseverar, debe continuar en este proceso de cambio y de mejoramiento que ya ha comenzado.

Por eso quiero, finalmente, que recuerde que no hay nada que pueda reemplazar a la persistencia. Así lo ha dicho Ray Kroc, el genio de los Mc Donald's, y así lo ha reafirmado gran cantidad de gente notable, exitosa.

Usted puede ser uno más de ellos. Las decisiones ya las ha tomado, sólo le queda... ¡Perseverar! Y, si llegara el momento en que usted comenzara a flaquear, lo único que debe hacer es... ¡Perseverar! Es la única receta para que usted pueda diferenciarse de aquellos que fracasan, debido al abandono prematuro de sus esfuerzos para alcanzar el éxito.

Y si usted llegara a ser alguno de los que siente que logró un

cambio, un mejoramiento importante, mándeme una notita.
Su testimonio podría ayudar a muchos otros.

Y así, ambos sentiremos el placer de haber tenido el privilegio
de servir.

© ReKrea Ltda.
Pellia N° 99 Jardín del Mar
Viña del Mar - Chile
schavez@rekrea.cl
Fono: 569 82802291

SEMINARIO TALLER 1
SuperVisión

SEMINARIO TALLER 2
El Sello del Supervisor... ¡de Hoy!

Consultas
seminarios@rekrea.cl
Fono: 569 82802291



Samuel Chávez Donoso, posee un MBA en Dirección General de Empresas, en la Escuela de Negocios Española IEDE. Es ingeniero, Experto en Capacitación y Desarrollo de Personal, Experto en Prevención de Riesgos, Auditor de Seguridad y Auditor Líder en Calidad, registro IRCA.

Ha dirigido gran cantidad de seminarios y conferencias sobre Gestión de la Prevención, Autocuidado y Supervisión tanto en Latinoamérica como en Estados Unidos y Europa. Ha escrito numerosos artículos sobre estos mismos temas y es autor de once libros; entre ellos: "Re-Pensando la Seguridad", "SuperVisión" y "Hacia la Nueva Empresa". Este último, traducido y publicado en Alemania.

Ha creado el concepto PROCALSEDAD, una visión sistémica que integra Productividad, Calidad y Seguridad. Y, como consecuencia evolutiva de ello, creó también, el fundamental concepto de "Resultados Globales RG".

En el plano de la SuperVisión, ha creado y dirigido con mucho éxito el Seminario "**SuperVisión**", basado en este libro; mientras que más recientemente co-construye con las propias empresas "**El Sello del Supervisor de HOY**", adecuado a la realidad de cada organización.

En 1996, el Consejo Nacional de Seguridad, de Chile, le distinguió como "El Profesional de Prevención-1995", mientras que, el año 2007, la Asociación Latinoamericana de Seguridad e Higiene en el Trabajo ALASEHT, le confirió la "Distinción ALASEHT 2006", en la categoría Persona Natural.

Actualmente se desempeña como Director General en su Consultora Rekrea Ltda., y trabaja en la puesta en marcha de la Asociación para la Prevención de Accidentes APA Chile, recientemente creada.

SUPER VISIÓN

Ideas clave, conceptos, técnicas, principios y recomendaciones prácticas

Todos sabemos que el Supervisor es una persona clave para la obtención de los resultados finales de cualquier empresa.

No obstante ello, afirma el autor, aún es necesaria una reflexión detenida y más profunda para comprender la verdadera importancia de la supervisión dentro de la empresa, dado que ésta es, en la mayoría de los casos, superior a lo que muchos directivos de empresas les atribuyen en la práctica, e incluso mayor a la que los propios supervisores creen.

Hoy, más que nunca, la conformación de un “Equipo de Supervisores Competentes” (ESC), constituye una necesidad insoslayable de las empresas para poder seguir compitiendo en los escenarios actuales. Pero también constituye un deber ético, técnico y de sana gestión para los supervisores que deben ponerse al día con la realidad de Hoy.

Este libro pretende, precisamente, facilitar esta tarea tanto a las empresas como a sus supervisores. En él, el lector encontrará lo que es parte de la experiencia del autor, pero también encontrará muchas otras ideas, conceptos, técnicas, principios y recomendaciones prácticas que, a juicio del mismo, deben ser parte de la formación que requieren los supervisores de hoy, para la empresa de hoy, que debe competir en el mundo de hoy.