

The page features a decorative graphic consisting of three blue circles of varying sizes, each composed of concentric circles with a gradient from dark to light blue. These circles are arranged in a descending diagonal line from the top right towards the bottom right. Two thin, light blue lines intersect at the top left and extend diagonally across the page, framing the circles and the text area.

Apuntes sobre Supervisión

El rol del supervisor de aseo en el casino Monticello

Orientar el trabajo de los supervisores de aseo, entregándoles una idea general sobre la supervisión y el papel del supervisor en la organización.

Claudio Concha Lagos
Supervisor
21/09/2012

Prefacio.

Cuando llegué a trabajar al casino Monticello, lo hice con la convicción de que se requería de un supervisor para que realizara la función específica de la administración de un turno, de una empresa subcontratada. O sea, dirigir al personal en sus tareas diarias, organizar los trabajos de cada pauta, controlar los estándares requeridos por el mandante mediante la utilización de códigos escritos, evaluar la personal bajo una norma establecida, buscados las debilidades en capacitación y buscar métodos más eficientes para lograr los trabajos que se realizan.

No obstante, me encontré con un escenario totalmente diferente. De un día para otro estaba siendo parte de una dirección autoritaria por parte del mandante, donde llegaban órdenes de todos lados (algunas incluso contradictorias); órdenes directas a los trabajadores de la empresa y sin pasar por el supervisor que era yo. Se enviaba a realizar trabajos que no estaban contemplados en el contrato de prestación de servicios, incluso, fuera de la dirección inscrita en el contrato.

De un día para otro, me di cuenta que me era un capataz más de la empresa. Era un Jefe operativo que debía correr, al igual que los otros capataces a cumplir las órdenes dadas por el personal de Monticello. Era sencillamente un coordinador de personal.

Y me hice la siguiente pregunta: ¿dónde está el problema? ¿Estará en la empresa mandante?, ¿en nuestra empresa?, ¿será culpa de los auxiliares?, ¿o será culpa de los supervisores?

Y me di cuenta que, tanto en la empresa mandante como en la subcontratada, no existía el concepto de supervisor, al menos como lo aprendí en la Fuerza Aérea y en la universidad.

Nadie había realizado un curso de capacitación a los supervisores de la empresa. Llegaron a este puesto por la inercia de ser los mejores en su antiguo puesto y por tener carácter más fuerte, lo que en ese momento fue ideal debido a las circunstancias (terremoto del 2010).

Carezco de información sobre todos los supervisores que han realizado su labor en la empresa. No conozco el currículum de cada uno de ellos, pero no creo equivocarme al decir que más de alguno se retiró al darse cuenta de esta situación.

Pero bien, sea cual sea el motivo, no tiene importancia. Lo que sí importa (y mucho) es que alguien debe dar una luz en estas tinieblas y por ello

Apuntes sobre Supervisión

El rol del supervisor de aseo en el casino Monticello

me siento en la obligación moral de crear una guía general de lo que es esta loable función de supervisor.

En este documento daré a conocer lo que es la supervisión, su concepto y objetivos. Daré a conocer el rol del supervisor dentro de la empresa, sus principios y estilos, etc.

Luego hablaremos del liderazgo y los líderes y del mando y la autoridad.

Por último enumeraremos algunos documentos de vital importancia que debe conocer el supervisor de Limtec.

No pretendo que este documento sea el documento maestro del supervisor de Limtec., sólo pretendo abordar conceptos que son generales a toda supervisión y que deben ser aplicados a nuestra tarea diaria.

De por sí, uno de los principios del supervisor es constantemente estar informándose de temas que le conciernen. Por ello, los invito a instruirse sobre este y otros temas.

Objetivo de este documento.

El objetivo de este trabajo es mejorar el trabajo de los supervisores de LIMTEC Spa., entregándoles una idea general sobre la supervisión y el papel del supervisor en la organización.

Además de conocimientos básicos para fijar y lograr objetivos; establecer prioridades y planes de acción; toma de decisiones, organizar tareas; motivar a los auxiliares de aseo; controlar el curso de las acciones, capacitar a su personal y retroalimentar a su personal.

CAPITULO I

SUPERVISIÓN.

A.- Introducción.

Supervisión, etimológicamente hablando significa "mirar desde lo alto", lo cual induce la idea de una visión global.

Por otra parte, en su concepto más propio, supervisión es un proceso mediante el cual una persona procesadora de un caudal de conocimientos y experiencias, asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que les son comunes.

Se trata, como ha definido M^a José Aguilar, de un "*proceso sistemático de control, seguimiento, evaluación, orientación, asesoramiento y formación; de carácter administrativo y educativo; que lleva a cabo una persona en relación con otras, sobre las cuales tiene una cierta autoridad dentro de la organización; a fin de lograr la mejora del rendimiento del personal, aumentar su competencia y asegurar la calidad de los servicios*".

B.- Fundamentos de la supervisión.

La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa.

En el caso particular de nosotros hablamos de tiempo- personas versus calidad de aseo.

Hoy más que nunca, se requiere en las empresas, hombres pensantes, capaces de producir con altos niveles de productividad en un ambiente altamente motivador hacia sus colaboradores.

Supervisar efectivamente requiere: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características especiales individuales en la persona que cumple esta misión.

C.- Objetivos de la supervisión.

Los objetivos de la supervisión son, en primera medida, desarrollados de acuerdo al tipo y la misión de la organización, ya que ella nos encausa hacia las metas que se deben cumplir y nos entrega la visión hacia donde debemos llegar con nuestro equipo.

No obstante, existen objetivos fundamentales que son, en algunos aspectos, los siguientes:

1. Mejorar la productividad de los empleados.
2. Desarrollar un uso óptimo de los recursos
3. Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada
4. Desarrollar constantemente a los empleados de manera integral
5. Monitorear las actitudes de los subordinados
6. Contribuir a mejorar las condiciones laborales

D.- Principios de la supervisión.

Cuando se le pregunte sobre lo que, en general, regula las actividades de trabajo, un supervisor consiente contestará: "*Los objetivos y principios propios y la realidad de la situación dada.*"

Ninguno de estos factores explica o regula, por sí solo, la acción; todos operan en cualquier situación. Sin embargo, los objetivos tienen que ser la finalidad de la actividad de trabajo y la actividad tienen que emprenderlas los individuos. Así pues, los principios de la supervisión (reglas generales, conceptos, verdades fundamentales, dogmas aceptados) constituyen las guías mediante las que el supervisor pasa de una situación a la siguiente.

Tienen una importancia enorme por cuanto gobiernan la acción, es decir, la aplicación u operacionalidad de las técnicas de supervisión. Algunos principios más importantes de la supervisión son:

1. Consideradas funcionalmente, la dirección y supervisión no pueden separarse ni establecerse aparte una de otra. Son funciones coordinadas, complementarias y mutuamente compartidas en el funcionamiento de cualquier organización.
2. La dirección se ocupa de condiciones y operaciones en general; por lo común, la supervisión se ocupa de mejorar un trabajo o labor en particular.
3. La supervisión ha de ser sensible a los cambios, ha de estar impregnada de una actitud experimental y debe dedicarse continuamente a la reevaluación de los objetivos y a evaluar materiales, políticas y métodos.

4. Deberá basarse en la filosofía democrática:
 - a. Respetar la personalidad y las diferencias individuales, y buscará proporcionar oportunidades para la mejor expresión creatividad de cada personalidad.
 - b. Proporcionar plenas oportunidades para la formación conjunta de políticas y planes acogiendo gustosamente y utilizando la libre expresión y las aportaciones de todos los interesados.
 - c. Estimular la dativa, la confianza en sí mismo responsabilidad de cada persona e desempeño de sus obligaciones.
 - d. Basarse en el supuesto de que los trabajadores pueden mejorar. Tendrá que aceptar idiosincrasias, a renuencia a colaborar y el antagonismo como características humanas, exactamente del mismo modo que acepta lo razonable: cooperación y una actividad enérgica. Los últimas son valores positivos; primeros objeciones.
 - e. Sustituir la función dirigente por la autoridad, que debe reconocerse como derivada de los hechos propios de la situación. La autoridad personal, si fuere necesaria debe derivarse de la planeación del grupo.
5. La supervisión deberá emplear métodos, actitudes científicas aplicables al trabajo, al trabajador y a los procesos de trabajo.
6. En situaciones en las que no sean aplicables los métodos de la ciencia, la supervisión deberá emplear los procesos de la lógica en el estudio, el mejoramiento la evaluación del trabajo, el trabajador y los procesos trabajo. La supervisión, ya sea mediante métodos científicos o procesos ordenados del pensamiento, deber derivar y utilizar datos y conclusiones que sean más objetivos, precisos; suficiente mejor obtenidos y más sistemáticamente organizados y utilizados que los datos, conclusiones de una opinión descontrolada.
7. La supervisión tiene que ser creativa.
 - a. La supervisión debe proporcionar oportunidades para ejercitar la originalidad y para fomentar contribuciones singulares de auto expresión creadora. Debe buscar y desarrollar habilidades innatas.
 - b. La supervisión debe determinar procedimientos y acciones basándose en las necesidades de cada situación.
 - c. La supervisión debe conformar y manipular expresamente el ambiente de trabajo para que se logren los mejores resultados.

8. La supervisión debe realizarse a través de una serie de actividades orientadas, proyectadas, programadas y ejecutadas en conjunto.
9. La supervisión debe juzgarse por la economía y la eficacia de los resultado que obtenga. Los supervisores que conocen cabalmente los principios de la supervisión y se guían por ellos son, por lo general, mucho más efectivos y eficientes que los que operan a nivel técnico. El principio fundamental implicado en cualquier situación dada ayudará a la orientación y elección de cualquiera de varias técnicas que pueden ser aplicadas. Los principios también ayudan a evaluar las técnicas, puesto que proporcionan criterios más amplios y fundamentales para juzgarlas. La consideración de principios generales fundamentales tiende a eliminar, de cualquier situación dada, los prejuicios y opiniones personales.

Esto no equivale a decir que los métodos o técnicas son innecesarios o que carecen de importancia. Nada podría realizarse si se careciera de métodos y técnicas. Estos constituyen el aspecto cambiante y fluctuante de la acción supervisora. Sin embargo, en su origen se encuentran los principios más permanentes y fundamentales que gobiernan el uso de los métodos y las técnicas y que, a la larga, determinan el éxito o el fracaso.

E.- Estilos de Supervisión.

1. **Estilo autocrático:**

Característico de individuos autocráticos, que sin consultar con nadie, señalan o determinan que debe hacerse, cómo y cuando en forma categórica, indican la fecha de su cumplimiento y luego lo comprueban en la fecha y hora señaladas. Caracterizado por un personalismo exagerado en las líneas de toma de decisiones.

La característica esencial que delata este estilo de supervisión es la ignorancia, entendida esta por:

- a. Ausencia de planes.
- b. Solución de los problemas de trabajo con la convivencia personal de la supervisión.
- c. Absorción consciente de toda buena idea calificada de inapropiada, por el sólo hecho de no venir del personal.

Esto hace que el supervisor no utilice la experiencia de los otros, no delegue, asuma actitud paternal, trabaje solo, estimule la adulación, centralice la autoridad, se aferre a detalles de rutina y rara vez se enfrente a un problema importante, sea celoso de sus ideas, tome las ideas de los demás y las experiencias como propias, no acepta sugerencias.

2. **Estilo Democrático:**

Característico del supervisor que permite que los trabajadores participen en el análisis del problema y su solución. Anima a sus hombres para que participen en la decisión. Es directo y objetivo en sus comentarios y comprueba si el trabajo había sido realizado, felicitando después al que lo merezca.

La característica esencial que pone de manifiesto la democracia en la supervisión, es la conciencia, entendida ésta por: organización, administración y supervisión propiamente dicha.

Esto hace que el supervisor: Sepa delegar y delegue, trabaje con los demás, consulte, se libere de lo rutinario y dedique su energía a una administración creadora. Coloque a otros en primer lugar, toma decisiones con el grupo, tenga actitud amable y se dé cuenta del poder potencial que existe en el grupo. Sabe utilizar el recurso humano.

3. **Estilo Liberal:**

El supervisor no ejerce control del problema, prefieren que sus hombres hagan lo que consideran conveniente y deja que las cosas sigan su propio camino.

El trabajador que gusta de formar parte del equipo reacciona muy bien ante el estilo democrático. Encuentra satisfacción en trabajar fraternalmente unido al grupo bajo el liderato democrático. Las personas que cooperan también rinden al máximo cuando se utiliza el estilo democrático. Las personas que cooperan también rinden al máximo cuando se utiliza el estilo democrático.

El hecho de que cooperen no significa necesariamente que la persona carezca de iniciativa y de una razonable dosis de acometividad. Las personas que cooperan, con un mínimo de control, se convierten en las más productivas.

El estilo liberal solamente da resultado con aquellos individuos que verdaderamente conocen su trabajo. Son estables en su desempeño y no pierden el control cuando tropiezan con situaciones de emergencia. El tipo individualista o introvertido es generalmente más productivo bajo el tipo de liderato liberal.

Los individuos hostiles: Se resienten de la autoridad. Su hostilidad se canaliza mejor tratándolos autoritariamente. El estilo autocrático canaliza su agresividad y atiende a dirigirla hacia objetivos constructivos. Resulta verdaderamente extraño que el otro tipo de persona que responde positivamente ante el estilo autocrático sea precisamente la opuesta a la hostil - la persona dependiente. Esta necesita una dirección firme. Su mansedumbre y dependencia le dan una sensación de estar flotando en el aire. Si el líder es dominante y autoritario, tranquiliza a la persona dependiente.

F.- Métodos y Técnicas de Supervisión.

Los métodos de supervisión son aquellos procedimientos más amplios que otorgan un sentido de unidad a la acción supervisora, dado que los mismos, en su aplicación, pueden valerse, en cada caso particular, de la cooperación de todas las técnicas. Las técnicas de supervisión, por su parte, se destinan a casos particulares de la supervisión y pueden, todas ellas, estar integradas en cualquier método.

1. Métodos de Supervisión.

Los principales métodos de supervisión son los siguientes: el método científico, el no-directivo, el de ayuda mutua, el clínico, el de osmosis y el de investigación activa.

a. Método Científico.

Concepto.

El método científico (Método de supervisión científica) consiste en observar al trabajador en el desempeño de sus funciones para, luego, en una labor individualizada, orientarlo a fin de que supere sus deficiencias y mejore su acción operativa.

Objetivos

Los Objetivos del Método son los siguientes:

- Perfeccionamiento del desempeño, mediante el estudio del comportamiento del trabajador en su área laboral, y
- Mejor conocimiento de este proceso.

Desenvolvimiento del Método.

El método utiliza, casi exclusivamente, la "observación" y la "conferencia" o "contacto individual".

El desenvolvimiento del método es le siguiente:

- Contacto individual del supervisor con el trabajador, a fin de explicarle cómo funciona el método y obtener su consentimiento para observarlo;
- Análisis e interpretación de los datos recogidos durante la observación;
- A continuación, contacto individual con el trabajador, para exponerle los resultados de la observación y orientarlo, por medio del diálogo amistoso, hacia la superación de los aspectos negativos que se hubieran comprobado;

- Luego, nueva observación, para verificar si el trabajador ha mejorado, o no su desempeño;
- La buena aplicación del método científico requiere que el supervisor:
 - Sepa observar cuidadosamente.
 - Sepa clasificar el comportamiento del trabajador con rapidez y precisión.
 - Sepa interpretar adecuadamente los datos recogidos en la observación.
 - Tenga habilidad para orientar las entrevistas con el trabajador, a fin de ganar su buena voluntad y cooperación.

b. Método No-Directivo.

Concepto:

El método no-directivo: Consiste en la aplicación de la no directividad en la supervisión, ofreciéndole estímulo y amplias oportunidades para que cada uno de los trabajadores tome conciencia de su desempeño y encuentre, por sí solo, los caminos necesarios para el mejoramiento de su actuación.

Objetivo:

El método no-directivo tiende al perfeccionamiento del proceso, ofreciendo al trabajador oportunidades de tomar más conciencia de sus percepciones, objetivos, necesidades y aspiraciones, lo cual le ayudara a desarrollarse, aumentando su habilidad para analizar, evaluar e interpretar lo que ocurre entorno de él y de su labor, ayudándolo así a hacer su acción mas significativa y eficaz.

Procedimiento:

- El trabajador relata al supervisor sus propias dificultades, elaborando el mismo, a continuación, un plan de auto perfeccionamiento.
- Basándose en ese plan, el supervisor da la orientación solicitada y observa al trabajador, en los aspectos indicados por él mismo.
- Después de las observaciones hechas de la actuación del trabajador, se realiza el contacto individual.
- Durante los contactos individuales el supervisor hará, si es necesario, preguntas que induzcan al trabajador a analizar mejor sus propias ideas o a profundizar en ellas.

- Es preciso destacar que, siempre, el que toma las decisiones es el propio trabajador.

Para la buena aplicación del método no-directivo es esencial que el supervisor tenga:

- Capacidad de empatía, a fin de comprender mejor los puntos de vista del trabajador;
- Capacidad de comunicación, a fin de transmitir mejor sus ideas;
- Habilidad para llevar al trabajador a comprender mejor la situación en que esta ubicada como tal, a fin de que el mismo se orienta hacia el esfuerzo de auto perfeccionamiento, pero dentro de su propia realidad.

c. El Método de Ayuda Mutua o Interpersonal.

Concepto:

El método de ayuda mutua o interpersonal consiste en la labor integrada del supervisor y el trabajador, con miras al perfeccionamiento.

Objetivos:

- El perfeccionamiento de los procedimientos de trabajo;
- El perfeccionamiento, por efecto de la acción mutua, del supervisor y del trabajador.

Procedimiento.

- Observación de la labor del trabajador.
- Reunión con el grupo, a propósito de las observaciones efectuadas;
- Una vez que hayan llegado a un acuerdo en cuanto a las deficiencias, se procede a la elaboración de un plan de perfeccionamiento.
- Después de un tiempo se realizara una observación, seguida de una nueva contacto o dialogo para discutir y evaluar resultados.

d. El Método Clínico.

Concepto:

El método clínico, en la supervisión, se caracteriza por tener una doble función, que se lleva a cabo junto al trabajador en actividad, por una parte, lo orienta para que supere las deficiencias demostradas y, por otra, lo previene para que no incurra en otros errores.

Objetivo:

Este método tiende, por sobre todas las cosas, a realizar una labor preventiva en lo respecto a la actuación del trabajador.

Procedimiento:

El método se aplica a un grupo de trabajadores, mientras se desempeñan en sus funciones, de esta manera disminuyen considerablemente las posibles tensiones que cada trabajador podría presentar si el método le fuere aplicado en forma individual.

El método exige la actuación del supervisor y, si es posible, para hacerlo mas eficiente, de especialistas en las diversas áreas de desempeño, a fin de dar a los trabajadores la orientación necesaria.

Las actividades desarrolladas por el supervisor, o por el grupo de especialistas coordinados por él, se desenvuelven en función de las necesidades de los trabajadores, comprobadas con anterioridad por medio de la observación.

e. El método por Osmosis.**Concepto:**

El método por ósmosis consiste en promover experiencia laborales con la colaboración de trabajadores voluntarios, con la esperanza de que los demás trabajadores lo emulen.

Objetivos:

- Promover la aplicación de métodos y técnicas de trabajo, ya consagrados, pero que no están siendo puestos en práctica.
- Promover la aplicación de nuevos procedimientos y evaluar la validez de los mismos.
- Influir directamente en los trabajadores, para que renueven su comportamiento, teniendo como mira el mejoramiento del proceso.

Procedimiento:

El supervisor planifica la aplicación de acuerdo a la formación de cada trabajador.

f. El Método de la Investigación Activa.**Concepto:**

El método de la investigación activa consiste en el estudio, en grupo, de uno varios problemas más o menos complejos, por parte del supervisor y los supervisados, en una serie de reuniones. Por consiguiente, sin interrumpir la labor, procuraran plantear las dificultades halladas en sus tareas con la intención de buscar, por si

mismo, los medios y los modos de superarlos. Este es un camino seguro para el perfeccionamiento constante del propio trabajo.

Objetivos:

Los principales objetivos del método de la investigación activa son los siguientes:

- El estudio más profundo de problemas o dificultades.
- La reunión de personas que se hallan interesadas en los mismos problemas o dificultades.

Procedimiento:

El presente método se desarrolla a través de varias sesiones, una inicial y varias otras de desenvolvimiento.

A la primera, puede dársele el nombre de "sesión de planteo de problemas".

Las subsiguientes se destinan al estudio, en grupo, de las cuestiones enunciadas en la sesión antes mencionada.

2. Técnicas de Supervisión.

Las técnicas utilizadas en la supervisión, aplicadas en forma independiente o integrada, puede clasificarse como indirectas y directas.

a. Técnicas Indirectas de Supervisión.

Las técnicas indirectas son aquellas que suministran, a la supervisión, datos para estudio, los cuales no son, empero, recogidos directamente de la observación del proceso o del contacto con las personas comprometidas en el mismo, sino que son obtenidos en forma indirecta y, pueden suministrar material de estudio y reflexión.

Las principales técnicas indirectas de supervisión son: El estudio del fichero de "currículo vital" de los trabajadores, el estudio de los planes de trabajo, los horarios y la observación de las relaciones dentro de la empresa.

Esta técnica permite que el supervisor tenga una idea general y particular acerca de las posibilidades del grupo por medio de un censo de los siguientes datos y con referencia a cada trabajador:

- Cursos realizados;
- Experiencia anterior;
- Tiempo de ejercicio;
- Edad;
- Estado civil;
- Si es casado, el número de hijos;

- Otras actividades profesionales.

b. Técnicas directas de Supervisión.

- Observación del Desempeño del Trabajador.
- Reuniones de trabajadores.

Las Reuniones Convocadas por el Supervisor Pueden Ser:

- Reunión informativa, cuando el supervisor comunica una decisión. Hay, así, exposición de lo que se ha recibido, pudiendo los participantes pedir aclaraciones, para comprender mejor lo que se ha comunicado.
- Reunión para recolectar opiniones, cuando el supervisor ausculta la opinión de los participantes respecto de una cuestión que debe tratarse. Los datos recogidos serán objeto de estudio por parte del supervisor.

G.- La supervisión en Limtec Spa.

Como ya hemos conocido acerca de la supervisión en sus términos generales, sus objetivos, principios y estilos, conociendo las técnicas y métodos de realizar supervisión, se puede dilucidar cual es el estilo de supervisión que se debe realizar en este contrato.

Estoy muy de acuerdo con el autor en decir que el estilo es el democrático, por todas las ventajas que este tipo de supervisión conlleva y porque es la más receptiva, tanto para los trabajadores, como para la empresa mandante y nuestra empresa.

Ahora, respecto a las técnicas y métodos empleados para el desarrollo de esta supervisión, debe ser sujeto al análisis propio de cada supervisor, por cuanto debe cotejar el tipo de trabajador bajo su mando versus las pautas que debe realizar.

Luego de este estudio podrá ejecutar las técnicas más apropiadas y el método que deberá seguir, sin perder nunca el rumbo final que es la misión de la empresa y los objetivos a alcanzar.

BIBLIOGRAFÍA

Elementos básicos de la administración. [Documento en Línea]. Disponible:<http://www.google.com/organizacion/elementosbasicosdelaadministracion/segunalgunosautores.htm>

Administración. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com-administracion.htm>

Supervisión de personal [Documento en línea]. Disponible: <http://www.elrincondelvaga.com/supervision.htm>

De Welsch, Hilton & Gordón (1990). El proceso administrativo. <http://www.google.com/elprisma.com.htm>

Koontz, Harold (1994. Administración una perspectiva global. (10^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

Robbins, Stephen P. (1994. Administración teoría y práctica. (4^a ed.) México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.

Werther, William B. (1995. Administración de personal y recursos humanos. (4^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

Kast, Fremont E. (1988. Administración en las organizaciones, Enfoque de sistemas y de contingencias. (4^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

Stoner, James A.F. (1996. Administración (6^a ed.) México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.

Chiavenato, Idalberto. (2001. Administración, proceso administrativo. (3^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2002. © 1993-2001 Microsoft Corporation.

CAPITULO II

EL SUPERVISOR

A.- Introducción.

Hoy más que nunca, se requiere en las empresas personas pensantes, capaces de producir con altos niveles de productividad en un ambiente altamente motivador hacia sus colaboradores.

Supervisar efectivamente requiere, planificar, organizar, dirigir, ejecutar retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características individuales en la persona que cumple esta misión.

Los supervisores actúan como jueces y como solucionadores de problemas en el proceso de control en una organización. Los supervisores cumplen 2 funciones:

1. Actúan como un juez observando lo que sucede en su ámbito de trabajo para ver si las actitudes, condiciones y resultados se llevan a cabo como se esperaba y,
2. Actúan al solucionar problemas y tomar decisiones. Esto se hace con el fin de averiguar porque no salió bien algo y luego decidir que hacer al respecto.

En su rol de juez, los supervisores observan lo que sucede a través del proceso de conversión y luego comparan estas observaciones con los estándares de lo esperado. Estos estándares se derivan de las metas que se establecieron durante el proceso de planeación o pueden ser las mismas metas.

En el rol de solucionadores de problemas y de tomadores de decisiones, los supervisores no sólo deben averiguar porque las condiciones o resultados están por debajo de los estándares, sino también corregir esas condiciones y lograr los resultados esperados.

La planeación y el control son conceptos inseparables de la administración. La acción no planeada no puede controlarse, porque el control requiere mantener encauzadas las actividades, corrigiendo las desviaciones de los planes iniciales.

Apuntes sobre Supervisión

El rol del supervisor de aseo en el casino Monticello

Cualquier intento por controlar sin planes no tendría sentido, puesto que no se podría saber si se va a donde se desea ir con la tarea del control, a menos que se sepa de antemano a donde se quiere ir con la tarea de la planeación. Los planes proporcionan, por tanto, los estándares de control.

El término supervisor se aplica en todos los niveles de la administración a quienes dirigen las actividades de otros. Pero se ha vuelto costumbre aplicarlo sólo a las personas de los niveles inferiores de la jerarquía administrativa.

El supervisor es un elemento clave dentro de cualquier organización. De él depende la calidad del trabajo, el rendimiento, la moral y el desarrollo de buenas actitudes por parte de los trabajadores.

El supervisor dirige y evalúa el trabajo y conoce a todos los trabajadores.

El supervisor moderno ha dejado de ser operador y el líder nato del grupo para convertirse en un especialista del comportamiento humano, en lo que concierne a la práctica de la habilidad administrativa y de los aspectos técnicos de su cargo.

B.-Supervisión y Colaboración.

En primer lugar el supervisor debe expresar primero confianza en que los nuevos empleados van a desempeñarse bien en el puesto. Los supervisores necesitan alertar a estos individuos, indicándoles, que la compañía no los hubiera contratado si no creyera que podrían desarrollar las funciones del puesto.

En segundo lugar los supervisores necesitan explicar cualquier requerimiento que señale el cargo y este a su vez se le tiene que dar como una especie de explicación con un previo adiestramiento, para que el nuevo empleado que ingrese a la organización no cometa fallas que le pueda costar a la empresa y así poder cumplir cabalidad los objetivos de la organización.

En tercer lugar, el supervisor debe informar al empleado recién contratado de lo de lo que le gusta y lo que le disgusta, eso debe hacerse recién entrando el nuevo empleado para que en un mañana no exista lo que conocemos como un roce o un mal clima organizacional. Cada supervisor tiene preferencias específicas por uno o dos trabajadores eso no es aconsejable porque eso insita malestar entre los mismo compañeros, una desunión total o una rivalidad y eso pondría en peligro la producción de la empresa.

C.- Características del Supervisor.

El puesto de supervisor es tan exigente que la alta gerencia tiende a buscar super-individuos. La mayoría de las empresas determinan criterios conforme a los cuales deben ser ajustados los candidatos a supervisor.

A continuación se presenta algunas características personales de los supervisores:

1. Energía y buena salud.
2. Potencial para el liderazgo.
3. Capacidad para desarrollar buenas relaciones personales.
4. Competencia técnica.
5. Capacidad para mantener el ritmo de trabajo.
6. Habilidad para resolver problemas.
7. Dedicación y confiabilidad.
8. Actitud positiva hacia la administración.

Además de estas cualidades personales, el supervisor debe tener estas características generales:

1. Conocimiento del Trabajo:

Esto implica que debe conocer la tecnología de la función que supervisa, las características de los materiales, la calidad deseada, los costos esperados, los procesos necesarios, etc.

2. Conocimiento de sus Responsabilidades:

Esta característica es de gran importancia, ya que ella implica que el supervisor debe conocer las políticas, reglamentos y costumbres de la empresa, su grado de autoridad, sus relaciones con otros departamentos, las normas de seguridad, producción, calidad, etc.

3. Habilidad Para Instruir:

El supervisor necesita adiestrar a su personal para poder obtener resultados óptimos. Las informaciones, al igual que las instrucciones que imparte a sus colaboradores, deben ser claras y precisas.

4. Habilidad Para Mejorar Métodos:

El supervisor debe aprovechar de la mejor forma posible los recursos humanos, materiales, técnicos y todos los que la empresa facilite, siendo crítico en toda su gestión para que de esta manera se realice de la mejor forma posible, es decir, mejorando continuamente todos los procesos del trabajo.

5. Habilidad para Dirigir:

El supervisor debe ejercer liderazgo con la suficiente confianza y convicción para lograr la credibilidad y la colaboración de su personal de sus trabajos.

Obviamente son cualidades excelentes en cualquier persona como también es cierto que es difícil encontrar a quien las reúna todas. Afortunadamente muchos de estos atributos se pueden adquirir o mejorar a través de programas de capacitación y desarrollo para supervisores.

D.- Funciones del Supervisor

De manera muy general, se puede decir que todo supervisor tiene cuatro grandes funciones proyectar, dirigir, controlar y desarrollar.

1. Proyectar:

Significa programar o planificar el trabajo del día y establecer la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo, de igual forma el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar este trabajo dentro de su área, sin olvidar su relación con otras dependencias y los procedimientos alternos que deberá usar en casos de emergencia.

Proyectar en el corto, mediano y largo plazo, es uno de los pilares fundamentales para el éxito de cualquier supervisor.

2. Dirigir:

Esta función comprende la delegación de autoridad y la toma de decisiones, lo que implica que el supervisor debe cultivar las buenas relaciones humanas, procurando que sus instrucciones sean claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidad de sus trabajadores.

Tendrá que hacer ver a su personal el propósito del trabajo de cada uno de ellos y asignarles tareas que contribuyan a su propio desenvolvimiento. Por otro lado, la elaboración de planes de adiestramiento dirigidos al personal nuevo y antiguo es una responsabilidad ineludible del supervisor. Con ello los llevará a los niveles de eficacia requeridos para el logro de los objetivos planteados.

La ayuda que pueda prestarles a sus colaboradores en la solución de sus problemas traerá como consecuencia la implementación de una adecuada disciplina, ya que el entendimiento y la cooperación, hacen que las personas observen las normas porque comprende que estas son necesarias y útiles.

Generalmente, el descontento proviene de la imposibilidad de manifestarse, cuando no se escuchan las quejas y sugerencias de los empleados tarde o temprano estallará un conflicto violento.

3. Desarrollar:

Esta función impone al supervisor la responsabilidad de mejorar constantemente a su personal, desarrollando sus aptitudes en el trabajo, estudiando y analizando métodos de trabajo y elaborando planes de adiestramiento para el personal nuevo y antiguo, así elevará los niveles

de eficiencia de sus colaboradores, motivará hacia el trabajo, aumentará la satisfacción laboral, siendo consecuencia de todo esto, un trabajo de alta calidad y productividad.

4. Controlar:

Controlar significa crear conciencia en sus colaboradores para que sean cada uno de ellos los propios controladores de su gestión, actuando luego el supervisor como conciliador de todos los objetivos planteados.

Supervisar implica controlar.

El supervisor debe evaluar constantemente para detectar en que grado se esta obteniendo por el o por las dirección de la empresa.

Generalmente deberá tomar acciones conjuntamente con sus colaboradores, con el fin de controlar y corregir las posibilidades desviaciones que se obtengan de acuerdo a lo proyectado en sus planes de acción.

E.- Responsabilidad y Autoridad.

La responsabilidad y autoridad son dos aspectos inseparables de la buena supervisión.

La responsabilidad sin la autoridad causa una gran frustración.

Se proporciona la obligación de hacer algo pero no la habilidad para hacerlo.

Por su parte, la autoridad sin responsabilidad no sólo es irreal sino también antisocial.

1. Autoridad:

Es el derecho para actuar, mandar o exigir obediencia en virtud del cargo que se desempeña o el poder de actuar por otros.

La autoridad que se requiere para realizar las tareas del supervisor está determinada por las responsabilidades.

Desde el momento en que se es responsable de realizar ciertas tareas, se sobreentiende que tiene la autoridad necesaria para realizarla.

Los 4 recursos aceptables para desempeñar las tareas como supervisor son:

a. Actuar sin consultar:

Con esto se sobreentiende que se ha establecido la autoridad del supervisor con anterioridad. Esta forma de actuar es aplicable a la mayoría de las decisiones que toma un supervisor.

b. Informar para que otro actué:

Este recurso se utiliza cuando el control de la situación está en manos de otros supervisores, grupos o departamentos.

c. Informar para comunicar algo:

Este es el recurso apropiado siempre y cuando sea necesario que la acción a tomar sea determinada o limitada para otra persona.

d. Actuar una vez que se ha consultado:

Este recurso es utilizado por los supervisores cuando se presentan situaciones poco comunes o de importancia peculiar en que la autoridad del supervisor no ha sido definida debido a la particularidad del caso.

2. Responsabilidad.

Para lograr un mejor desarrollo de las actividades diarias, se pueden clasificar las "responsabilidades" en dos grupos:

- a. Responsabilidades administrativas.
- a. Responsabilidades Legales.

El supervisor competente debe conocerse exactamente cada una de sus responsabilidades para poder establecer los objetivos.

Afortunadamente hay responsabilidades básicas que se mencionan a continuación, comunes a todos los supervisores:

a. Planear su propio trabajo:

Tanto el planteamiento en sí como el tiempo que ha de emplearse, depende del individuo y de sus necesidades, la clase de operación que se supervisa, el número de trabajadores a su cargo, la forma en que su propio supervisor se desempeña, y la naturaleza y extensión de la autoridad que se le ha dado como supervisor.

Se deben conocer y entender completamente los límites de cada responsabilidad personal. Además, el supervisor debe aprender todo lo relacionado con su trabajo para poder distribuir tiempo de supervisión donde y cuando se le necesite.

A continuación se presenta algunos puntos de vista al respecto que le ayudaran al supervisor a la hora de planear su trabajo.

▪ Plan de trabajo:

Existen ciertas reglas que sirven de guía para planear el trabajo. Estas reglas harán el planteamiento más efectivo.

- Planear los trabajos de larga duración además de los de corta duración. El planear los trabajos de larga duración. Las tareas serán más fáciles si se coordina el trabajo de hoy con el de mañana y sucesivamente.
- Algunos supervisores se convierten en burócratas. Los trabajadores se percatan fácilmente de esta actitud negativa y sospechan que han hecho algo mal cuando el supervisor por fin se decide a revisar su trabajo.
- Siempre que surjan circunstancias especiales que requieran tareas o trabajos poco usuales, el supervisor debe ajustar

temporalmente su plan de trabajo de acuerdo a las nuevas circunstancias y hacer los arreglos necesarios para que puedan disponer de tiempo para inspeccionar esas nuevas tareas.

- Debe prestarse atención al seleccionar las tareas que se van a delegar, es importante tener esto en cuenta para poder planear correctamente todo el trabajo.
- La supervisión es como los condimentos en la comida. Poco, o la cantidad necesaria, pero en el momento oportuno, es todo lo que se requiere.

b. Planear el Trabajo para Asignar las Tareas Individuales de cada Trabajador.

Debe hacerse un planteamiento efectivo para cumplir los requerimientos establecidos de calidad del producto. Debe asignarse a cada trabajador la tarea que realice mejor. Tener en cuenta la seguridad, el desarrollo personal, los posibles efectos en otros grupos o departamentos, las posibilidades futuras y la resistencia de cada trabajador al stress físico, emocional y mental.

c. Dirigir las Operaciones de Trabajo.

Para lograr este punto, es necesario que cada trabajador realice su tarea con la eficacia requerida. Esto implica dar órdenes, instrucciones y sugerencias al mismo tiempo que se brinda asistencia o ayuda personal si fuese necesario.

d. Preparar Informes y Mantener Records.

Este punto contribuye mucho a crear en el superior inmediato una imagen concreta del supervisor y su trabajo. Todo supervisor debe preocuparse por preparar y mantener correctamente los informes y records de su departamento o sección. Deben mantenerse al día y presentarse los informes en la fecha requerida. La información de estos documentos debe ser correcta, precisa, legible y su significado comprensible.

e. Mejorar el Rendimiento Individual de cada Trabajador. (se incluye el entrenamiento en el lugar de trabajo y el desarrollo de actitudes entre los trabajadores).

Con el cumplimiento de este punto se debe lograr que cada trabajador realice su tarea en forma segura, rápida y de acuerdo a las especificaciones del trabajo. Teniendo en cuenta que el entrenamiento en el lugar de trabajo es parte inherente de una buena supervisión, todo supervisor debe conocer y usar los métodos de

entrenamiento adecuados, establecer un programa de entrenamiento para cada trabajador y preparar el material necesario para dicho entrenamiento. Bajo este punto también se incluye el desarrollo de actitudes positivas entre los trabajadores.

f. Mantener el Ambiente de Trabajo Saludable y Seguro.

El supervisor debe demostrar un interés personal por las condiciones físicas, mentales y emocionales de cada trabajador en su departamento o sección. Debe inculcarles hábitos de prevención de accidentes. Además debe planificar el trabajo para prevenir accidentes e integrar la seguridad con todas las demás operaciones de la planta.

g. Mantener Buenas Relaciones Personales con los Trabajadores.

Esto significa que el supervisor debe llegar a conocer suficientemente a cada uno de los trabajadores, mantenerlos informados, escuchar sus sugerencias y actuar imparcialmente.

h. Ordenar, Mantener Adecuadamente e Inspeccionar las Herramientas y Materiales de Trabajo.

Tanto las herramientas como los materiales de trabajo son de importancia vital para poder llevar a cabo las distintas operaciones de trabajo. El supervisor debe planificar adecuadamente la distribución y mantenimiento de herramientas y materiales cerciorándose que siempre se use la herramienta adecuada para cada trabajo particular. Para lograr esto es imprescindible un buen orden y para lograr un buen orden se requieren inspecciones adecuadas.

i. Conocer las Reglamentaciones y Objetivos de la Empresa. (se incluye los acuerdos del sindicato u otras organizaciones)

Indudablemente el supervisor que no sepa los reglamentos de la empresa no podrá hacerlos cumplir. Por ello es de primordial importancia que el supervisor conozca, aprenda y entienda todas las reglamentaciones.

j. Conocer y Administrar la Política de la Empresa en lo que Concierne al Ambiente de Trabajo.

Las condiciones del ambiente de trabajo es un punto de importancia vital y el supervisor debe estar familiarizado con la política de la empresa así como los métodos administrativos de la misma relacionados con el ambiente de trabajo.

F.- Tipos de supervisores y sus características.

De acuerdo al ambiente donde se mueve la autoridad, así será su estilo. Si el ambiente es de libertad y respeto mutuo adquirirá formas diferentes, cuando el ambiente es de temor y coacción. Esta situación da origen a tres formas de ejercicio de autoridad.

1. Autoridad que se impone.

Es la autoridad que "da órdenes". Se basa en el cumplimiento de las normas legales que regulan las actividades de supervisión (autoridad de status) y de la voluntad del supervisor para acatarlas fielmente.

2. Autoridad que se comparte.

La autoridad de nombramiento cede, sin desaparecer ante la autoridad del conocimiento. En su ejercicio el supervisor adquiere el papel de líder de grupos democráticos para analizar situaciones, resolver problemas y al mismo tiempo estimular a otros líderes. Al respecto señala J.W. BASSET (1966).

"Amplias investigaciones demuestran que los supervisores a quienes se les consulta y en los que se confía, son más eficaces y efectivos que aquellos con los cuales no se comunican...Es más, al participar en la planificación aumenta la moral..".

3. Autoridad que se delega.

Esta autoridad se deja en manos de alguien altamente responsable. En cierta medida la autoridad compartida, se delega a cada uno de los coparticipantes, por lo tanto cada uno de éstos ejerce en un momento dado la posición de autoridad que ha sido delegada.

Tanto la autoridad compartida como la delegada, son propias de un ambiente democrático, con intensa motivación profesional, con un concepto moderno de hacer supervisión.

Lo antes expuesto da origen a tres tipos de Supervisión, éstos son:

a. Supervisión Autocrática:

Este tipo de supervisión enfatiza una autoridad personalista. La característica esencial que delata la autocracia en la supervisión es la ignorancia, entendida ésta por:

a. Ausencia de planes.

- b. Desconocimiento de los problemas de trabajo con la convivencia personal de la supervisión.
- c. Solución de los problemas de trabajo con la convivencia personal de la supervisión.
- d. Absorción consciente de toda buena idea calificada de inapropiada, por el solo hecho de no venir del personal. Esto hace que el supervisor no utilice la experiencia de los otros, no delegue, asuma actitud paternal, trabaje solo, estimule la adulación, centralice la autoridad, se aferre a detalles de rutina y rara vez se enfrente a un problema importante, sea celoso de sus ideas, tome las ideas de los demás y las experiencias como propias, no acepta sugerencias.

b. Supervisión Democrática:

Esta usa procedimientos diferentes. La característica esencial que pone de manifiesto la democracia en la supervisión, es la conciencia, entendida ésta por: organización, administración y supervisión propiamente dicha.

Esto hace que el supervisor:

- a. Sepa delegar y delegue.
- b. Trabaje con los demás.
- c. Consulte.
- d. Se libere de lo rutinario y dedique su energía a una administración creadora.
- e. Coloque a otros en primer lugar.
- f. Toma decisiones con el grupo.
- g. Tenga actitud amable y se de cuenta del poder potencial que existe en el grupo.
- h. Sabe utilizar el recurso humano.
- i. Se preocupe por el progreso de sus trabajadores.

c. Supervisión "Laissez Faire":

- a. Dejar hacer.
- b. Las decisiones las toma el grupo.
- c. El grupo actúa sin dirección.
- d. Delega casi todo.
- e. Todo lo encuentra bien.
- f. Los demás trabajan.
- g. No exige nada.

Para concluir se tiene que:

Cualquiera que sea el estilo de supervisión, ésta deberá ser científica:

- a. Investiga para hacer un diagnóstico.
- b. Planifica.
- c. Utiliza diversos procedimientos, medios e instrumentos.
- d. Analiza situaciones.
- e. Analiza problemas.
- f. Toma de decisiones.
- g. Retroalimenta.
- h. Organiza.
- i. Coordina.
- j. Coopera.
- k. Participa.
- l. Entrena al personal.

G.- Los diez mandamientos del supervisor.

- 1.** Analice y programe el empleo de su tiempo. El tiempo es su más precioso recurso y, además, irrecuperable. Se avaro con él.
- 2.** El respeto a la dignidad de las personas es la clave de las relaciones humanas. Otorgue sin discriminaciones, un trato ecuánime, considerado y respetuoso a sus colaboradores.
- 3.** La buena supervisión es aquella que logra un justo equilibrio entre los derechos e intereses de los colaboradores de la empresa y los de sus propietarios. Busque siempre este equilibrio.
- 4.** Supervisor sensato es el que mantiene una honrada posición entre el presente y el futuro en cuanto al objetivo de obtenerse beneficios crecientes. No sacrifique el porvenir de la empresa para mostrar este año utilidades espectaculares.
- 5.** No concentre funciones. Asuma el riesgo de delegar. Así desarrollará el potencial latente de sus colaboradores y podrá dedicar más tiempo a su trabajo específico de dirección.
- 6.** No es posible el desarrollo de una empresa sin el desarrollo de sus recursos humanos. Sea un maestro en seleccionar, promover, estimular y educar a sus colaboradores.
- 7.** El supervisor debe estar a la vanguardia en la permanente adquisición de conocimientos. Manténgase al día en formación / información.
- 8.** Todo negocio tiene sus líneas productivas básicas. Cuando piense en el desarrollo de nuevas líneas, no desperdicie lo cierto por andar detrás lo incierto. Sueñe un poco pero jamás deje de ser hombre realista.
- 9.** Los actos y ventajas indebidos impugnan a la integridad moral. No viole los principios éticos ni aun en beneficio de la empresa, será su mejor decisión de supervisor.
- 10.** Todo no ha de ser negocios, no caiga en la unidimensionalidad. Enriquezca su vida en el amor y el afecto a su cónyuge, sus amistades, sus hijos, la humanidad, la naturaleza; y en la atención y el entusiasmo por otros valores humanos.

H.- Toma de Decisiones.

1. Pasos en el Proceso de la Toma de Decisiones.

El proceso de tomar una decisión consta de cuatro pasos principales. Aunque para su estudio se tratarán con cierto formalismo, en realidad no son más que las cosas que la experiencia indica que hay que hacer para lograr las mejores decisiones.

He aquí los cuatro pasos del proceso para tomar decisiones. De nuevo se aplica el método científico.

- a. Determinar las alternativas.
- b. Revisar los argumentos y hechos a favor y en contra de cada alternativa:
 - ¿Cuáles son los hechos, en pro y en contra?
 - Valorar la verdadera naturaleza de los hechos. ¿Son hechos verdaderos, deducciones o suposiciones?
 - Indagar: ¿Hay más hechos necesarios y disponibles?
- c. Examinar los argumentos, basándose en la naturaleza de los hechos:
 - Estimar la probabilidad de que tenga lugar cada alternativa;
 - Estimar si las soluciones son adecuadas para los objetivos del problema.
- d. Hacer la selección (tomar la decisión).

2. Aplicación de la Disciplina.

La falta de disciplina es una de las causas fundamentales de conflicto en una organización. Dada su gran influencia sobre los individuos, la disciplina y la autodisciplina son esenciales para desarrollar una personalidad y la conducta son inseparables; la disciplina engendra una personalidad y una conducta sobresalientes.

La disciplina se ha convertido hoy día en un concepto de gran significado, particularmente en el trabajo. Disciplina es:

- a. Entrenamiento estricto y regular para la obediencia y eficacia.
- b. Sistema de planificar, controlar ordenadamente y dirigir; y,
- c. Castigo y recompensa.

I.- Conclusión.

Para cualquier persona con responsabilidades de dirigir grupos de individuos dentro de una empresa, el talento en materia técnica y de supervisión indispensable para lograr un mejor desempeño de una organización. Realmente los individuos esperan mucho de sus supervisores, los supervisores también esperan mucho de los componentes de su grupo.

Ser pues supervisor con capacidad para satisfacer las necesidades emocionales, sentimentales y materiales de aquellos que lo necesiten son cualidades esenciales en todo liderazgo.

Cuando un individuo se le llama para desarrollar actividades supervisorias, ese solo talento no es suficiente para asegurar el éxito como supervisor.

Este también debe poseer habilidad para fijar y lograr objetivos, establecer prioridades y planes de acción, tomar decisiones, organizar las tareas, motivar a sus colaboradores, controlar el curso de las acciones y retroalimentar a su personal.

En otras palabras, debe saber manejar los recursos con que se dispone para lograr los objetivos y metas establecidas.

Como ya dije en el prefacio, somos parte importante en el desarrollo de personas, muchos de ellos amigos y familiares de nosotros. De por sí en la teoría de la jerarquía de las necesidades humanas de Maslow, en su cuarta etapa se encuentra la necesidad de reconocimiento de las personas, el desarrollo personal incluso más alto que la seguridad económica. Y es aquí donde el supervisor debe desarrollar su liderazgo.

CAPITULO III

LIDERAZGO

A. Introducción.

"A la gente se la convence por la razón, pero se le conmueve por la emoción.

El líder ha de convencer y conmovier. No basta con que el líder conozca la forma adecuada de proceder, ha de ser además capaz de actuar.

El gran líder precisa, a la vez, la visión y la capacidad de conseguir lo adecuado.

Todos los jefes realmente poderosos que he conocido poseían gran inteligencia, disciplina, laboriosidad e infatigable y arraigada confianza en sí mismos.

Les impulsaba un sueño que les permitía arrastrar a los demás. Todos miraron más allá del horizonte, y unos vieron con más claridad que otros. "

Estas frases de Richard M. Nixon encierran una gran dosis de experiencia.

La experiencia de un político que dirigió la nación más poderosa de la tierra y que sufrió en carne propia todos los problemas internos y externos de un gobierno que hizo historia con los capítulos más negros en el mundo subterráneo de la intriga palaciega y esto es en un ámbito en el que se predica la democracia.

Sirva pues, estas frases y la investigación, que a pesar de su brevedad, está enfocada hacia el denominado liderazgo, en forma muy concreta, para continuar el estudio de este fenómeno social que vivimos especialmente en nuestro país.

La pregunta que ha prevalecido a lo largo de la historia, entonces es ¿Los líderes nacen o se hacen?.

Ha sido fuente de discusión y polémica y todavía no ha sido satisfactoriamente resuelta. De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

1. Como cualidad personal del líder y
2. Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

Si bien, en un inicio el liderazgo se definía preferentemente bajo esta primera perspectiva, en la actualidad, producto principalmente de

Apuntes sobre Supervisión

El rol del supervisor de aseo en el casino Monticello

investigaciones en el campo de la teoría de las organizaciones y de la administración, tiende cada vez más a predominar la concepción del liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad.

B. El Liderazgo como Calidad Personal.

En los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por una aura mágico – religiosa. El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales.

Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder. Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos.

Sin embargo, aún entonces, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes. Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos.

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno.

Y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos, por lo tanto, más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.

Por ello, explican, es que individuos superiormente dotados serán vistos como líderes potenciales y colocados en una posición de liderazgo, donde, finalmente se convertirían, incluso a pesar de ellos mismos en líderes.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto. Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas.

Estos listados reflejan, más que las características verdaderas de un líder, los valores prevalentes en la sociedad o la imagen del líder ideal.

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes atienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, atienden a tomar el mando o el control y se sienten seguros de si mismos.

C. El Liderazgo como Función dentro de la Organización.

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino *"las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica."*

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios.

Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder.

Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.

Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de o función dentro del grupo. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas.

El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona. Tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no sólo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve. Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo.

Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, *"el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica."*

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva se fundamente la posición de que se pueden crear líderes, con sólo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

D. El Poder del Liderazgo.

El poder de un líder también emana del control del medio que los otros miembros del grupo desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad. El control de medio constituye lo que llamamos poder.

¿Cuáles son estos medios? Son de los más diversos. Van desde la posición o incluso, monopolio de recursos económicos hasta algún conocimiento particular.

"Este poder puede ser usado por un individuo ya sea para reducir los medios de otros individuos (castigar), o aumentar sus medios (premiar) hasta el fin último inducir a estos otros individuos para que los provean con los medios para la satisfacción de sus propias necesidades. "

Mientras los miembros del grupo crean que el líder es el mejor medio disponible para conseguir sus objetivos del grupo, lo sostendrán en esa posición, siempre y cuando sientan que este les está dando más de lo que ellos aportan.

Todo líder, cualquiera que sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder. En la medida en que él atienda el bienestar de sus seguidores, los perderá.

Pero si en la búsqueda del bienestar de sus seguidores, él ignora el bienestar de la sociedad en su conjunto, lo más probable es que lleve a su grupo a chocar con el grupo de la sociedad, haciendo más costoso a sus seguidores apoyarlo.

E. Características de un Líder.

En la dirección de las organizaciones se encuentran las elites formada por líderes y por técnicos. Se ubican siempre en las elites compartiendo el poder con los técnicos (individuos superespecializados).

Aunque no todas las elites poseen técnicos, entendemos el líder por las siguientes características:

1. El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
2. La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.).
3. Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
4. En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.
5. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
6. Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

F. Estilos de Liderazgo.

El liderazgo no es cuestión de rango o de estrellas en el uniforme, sino de responsabilidad y cumplimiento de la misión.

Por ello, los principios expuestos en el Manual de Referencia de Liderazgo del Ejército de EE.UU. (The U.S. Army Leadership Field Manual) ofrecen un marco sobre el que se pueden apoyar los líderes de cualquier rango y de cualquier organización.

Las ideas que se exponen en el libro son el fruto de dos siglos de experiencia y sabiduría, guiados por un aprendizaje continuo a través de la práctica y la necesidad de responder a un entorno siempre cambiante y lleno de desafíos.

Quién es usted determina la forma en que trabaja e interacciona con otras personas. Algunas personas están felices y sonrientes todo el tiempo, mientras que otras se mantienen serias casi siempre. Algunos líderes tienen presencia e impresionan a las masas, mientras que otros se sienten incómodos en público. La mayoría de nosotros se encuentra en algún punto intermedio.

Aunque la doctrina de liderazgo del ejército describe en detalle cómo los líderes deben interactuar con sus subordinados, también reconoce que una persona debe siempre ser ella misma y cualquier desviación será falsa y falta de sinceridad.

Los líderes eficientes tienen suficiente flexibilidad para ajustar su estilo de liderazgo y técnicas a las personas que dirigen.

Al referirse a los estilos de liderazgo, muchas personas se van a los extremos. Por ejemplo, si no es un líder autocrático, es que entonces es democrático. Lo cierto es que hay muchas tonalidades entre el blanco y el negro.

A continuación se describen cinco, aunque debemos tener en cuenta que los líderes competentes mezclan estos cinco estilos para aclimatarse al lugar, la tarea y las personas.

1. Directivo.

En primer lugar, el **estilo directivo** es aquel en el que el líder no solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea para luego examinar muy

de cerca su ejecución.

Es un estilo adecuado cuando la escasez de tiempo impide explicar con detalle los asuntos; si el líder ha generado un clima de confianza, los subordinados asumirán que el líder ha cambiado a este estilo de liderazgo porque las circunstancias así lo requieren.

Entre las falsas creencias en torno al estilo directivo está la de que este significa uso despectivo del lenguaje o incluye amenazas e intimidación, lo cual no es cierto.

2. Participativo.

En segundo lugar, el **estilo participativo** es aquel en el que los líderes piden a los subordinados su opinión, información y recomendaciones, pero son ellos quienes toman la decisión final sobre lo que se debe hacer.

Este estilo es recomendable para líderes que tienen tiempo para realizar tales consultas o que tratan con subordinados experimentados.

El deseo de crear un espíritu de equipo alienta los planes, por lo que sus componentes tienen una motivación extraordinaria para ponerlo en marcha.

3. Delegativo.

En tercer lugar, el **estilo delegativo** conlleva ceder a los subordinados la autoridad necesaria para resolver problemas y tomar decisiones sin antes pedir permiso al líder.

Los líderes cuyos subordinados son maduros y tienen experiencia, o aquellos otros que desean crear una experiencia de aprendizaje para sus subordinados, no tienen más que delegar su autoridad y dejar bien claro el propósito de la misión.

Sin embargo, el líder sigue siendo responsable en último término.

4. Transformacional.

El **estilo transformacional** "transforma" a los subordinados retándolos a elevarse por encima de sus necesidades e intereses inmediatos, hace hincapié en el crecimiento individual -tanto personal como profesional- y en el potenciamiento de la organización.

Este estilo permite al líder beneficiarse de las aptitudes y conocimientos de subordinados con experiencia que podrían tener mejores ideas sobre cómo cumplir una misión.

También obtiene buenos resultados cuando las organizaciones se enfrentan a una crisis, inestabilidad, mediocridad o desencanto.

No es recomendable si los subordinados son inexpertos.

5. Transaccional.

Por su parte, el **estilo transaccional** utiliza técnicas como la de motivar a los subordinados a trabajar ofreciendo recompensas o amenazando con castigos, asignar las tareas por escrito, delinear todas las condiciones para que una misión se dé por completada y dirigir por excepción, es decir, dando a conocer solamente lo que el subordinado ha hecho incorrectamente.

El líder que confía tan sólo en el estilo transaccional, sin combinarlo con el transformacional, únicamente consigue el compromiso a corto plazo de sus subordinados y hace que la gente tema tomar riesgos e innovar, además de sentir que sus esfuerzos podrían parecer egoístas. Por ello, lo más eficaz es combinar las técnicas de ambos para ajustarse a la situación.

G. Las diez causas principales del fracaso en el liderazgo.

1. Incapacidad para organizar detalles.

Un liderazgo eficiente requiere capacidad para organizar y controlar los detalles. Ningún líder genuino está jamás 'demasiado ocupado' para hacer cualquier cosa que se le pueda pedir en su condición de líder. Cuando un hombre, ya sea en calidad de líder o de asistente, admite que está 'demasiado ocupado' para cambiar de planes, o para prestar atención a una emergencia, está admitiendo su incompetencia. El líder de éxito debe ser quien controle todos los detalles relacionados con su posición. Esto significa, por supuesto, que ha de adquirir el hábito de relegar los detalles a asistentes capaces.

2. Mala disposición para prestar servicios modestos.

Los líderes realmente grandes están siempre dispuestos, cuando la ocasión lo exige, a llevar a cabo cualquier tipo de labor que se les pida que hagan. Que 'el mejor de entre vosotros será el sirviente de todos' es una verdad que todos los líderes capaces observan y respetan.

3. Expectativas de gratificación por lo que 'saben' y no por lo que hacen con aquello que saben.

El mundo no paga a los hombres por lo que 'saben'. Les pagan por lo que hacen, o impulsan a hacer a otros.

4. Temor ante la competencia de los seguidores.

El líder que teme que uno de sus seguidores pueda ocupar su puesto está prácticamente condenado a ver cumplidos sus temores tarde o temprano. El líder capaz entrena a suplente en quienes pueda delegar, a voluntad, cualquiera de los detalles de su posición. Sólo de ese modo un líder puede multiplicarse y prepararse para estar en muchos lugares, y prestar atención a muchas cosas al mismo tiempo.

Es una verdad eterna que los hombres reciben más paga por su habilidad para hacer que los demás trabajen, que lo que ganarían por su propio esfuerzo. Un líder eficiente puede, a través del conocimiento de su trabajo y del magnetismo de su personalidad, aumentar en gran medida la eficacia de los demás, e inducirlos a rendir más y mejores servicios que los que rendirían sin su ayuda.

5. Falta de imaginación.

Sin imaginación, el líder es incapaz de superar las emergencias, y de crear planes que le permitan guiar con eficacia a sus seguidores.

6. Egoísmo.

El líder que reclama todo el honor por el trabajo de sus seguidores está condenado a generar resentimientos. El verdadero líder no exige honor alguno. Le alegra ver que los honores, cuando los hay, son para sus seguidores, porque sabe que la mayoría de los hombres trabajarán con más entusiasmo por recomendaciones y reconocimientos, que sólo por dinero.

7. Intemperancia.

Los seguidores no respetan a los líderes intemperantes. Además, la intemperancia en cualquiera de sus diversas formas destruye la resistencia y la vitalidad de cualquiera que se deje llevar por ella.

8. Deslealtad.

Quizá esta causa debería encabezar la lista. El líder que no sea leal con su organización y con su equipo, con quienes está por encima de él y con quienes están por debajo, no podrá mantener mucho tiempo su liderazgo. La deslealtad le señala a uno como alguien que está en el nivel del polvo que pisamos, y atrae sobre su cabeza el desprecio que se merece. La falta de lealtad es una de las principales causas de fracaso en todos los terrenos de la vida.

9. Acentuar la 'autoridad' del liderazgo.

El líder eficiente enseña mediante el estímulo y no intenta atemorizar a sus seguidores. El líder que trata de impresionar a sus seguidores con su 'autoridad' entra en la categoría del liderazgo por la fuerza. Si un líder lo es de verdad, no necesitará anunciarlo, a no ser mediante su conducta, es decir, con su simpatía, comprensión y sentido de la justicia, y demostrando, además, que conoce su trabajo.

10. Insistir en el Título.

El líder competente no necesita 'títulos' para obtener el respeto de sus seguidores. El hombre que insiste demasiado en su título, generalmente

Apuntes sobre Supervisión

El rol del supervisor de aseo en el casino Monticello

no tiene mucho más en qué apoyarse. Las puertas de la oficina de un verdadero líder permanecen abiertas para todos aquellos que deseen entrar, y su lugar de trabajo está tan libre de formalidad como de ostentación.

H. El Poder Carismático.

Los líderes llamados carismáticos disponen de poder social, es decir, tienen autoridad para socializar su pensamiento y su conducta individuales.

Debe entenderse por "carisma" la cualidad, que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si se trata de profetas que de hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares), de una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas y no asequibles a cualquier otro, o como enviadas de Dios, o como ejemplar y en consecuencia, como jefe caudillo, guía o líder.

El modo no habría de valorarse objetivamente, la cualidad en cuestiones, sea desde un punto de vista ético, estético u otro cualquiera, es cosa del todo indiferente en lo que atañe a nuestro concepto, pues lo que importa, es como se valora por los dominios "carismáticos", por los adeptos.

Sobre la validez del carisma decide el reconocimiento nacido de la entrega a la revelación, de la reverencia por el héroe, de la confianza en el jefe por parte de los dominados; reconocimiento que se mantiene por corroboración de las supuestas cualidades carismáticas siempre originalmente por medio del prodigio.

Ahora bien, el reconocimiento (en el carisma genuino) no es el fundamento de la legitimidad, sino un deber de los llamados, en méritos de la vocación y de la corroboración, a reconocer esa cualidad.

Este reconocimiento es, psicológicamente, una entrega plenamente personal y llena de fe, surgida del entusiasmo o de la indignancia y la esperanza.

La dominación carismática, supone un proceso de comunicación de carácter emotivo.

El cuadro administrativo de los imperantes carismáticos, no es ninguna burocracia, y menos que nada una burocracia profesional.

Su selección no tiene lugar ni desde puntos de vista estamentales, ni desde los puntos de la dependencia personal o patrimonial, sino que se es elegido a la vez por cualidades carismáticas: al profeta corresponden los discípulos, al príncipe de la guerra el séquito, al jefe en general los "hombres de confianza".

No hay ninguna colocación, ni destitución, ni carrera, ni ascenso, sino sólo llamamiento por el señor, según su propia inspiración, fundada en la calificación carismática del vocablo.

La dominación carismática se opone, en cuanto fuera de lo común y extracotidiana, tanto a la dominación racional, especialmente la burocrática, como a la tradicional, especialmente la patriarcal, patrimonial o estamental.

Lo dicho apenas necesita aclaración, vale lo mismo para el puro dominador carismático plebiscitario (el imperio del genio de Napoleón, que hizo de plebeyos, reyes y generales) que para los profetas o héroes militares.

El carisma puro es específicamente extraño a la economía constituye, donde aparece, una vocación en el sentido enfático del término: como misión o como tarea íntima.

Desdeña y rechaza, en el tipo puro, la estimación económica de los dones como fuente de ingresos, lo que ciertamente ocurre más como pretensión que como hecho.

El carisma es la gran fuerza revolucionaria, en las épocas vinculadas a la tradición

A diferencia de la fuerza igualmente revolucionaria de la ratio que, o bien opera desde fuera por transformación de los problemas o circunstancias de la vida, o bien por intelectualización.

El carisma significa una variación de la dirección de la conciencia y de la acción, con reorientación completa de todas las actitudes, frente a las formas de vida anteriores o frente al mundo en general.

I. Diferencias y Similitudes entre Liderazgo, Poder y Autoridad.

1. Liderazgo y el Poder.

Liderazgo inevitablemente requiere del uso del poder para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas.

El poder en las manos de una persona, supone riesgos humanos:

- a. El riesgo de equiparar poder con la habilidad para obtener resultados inmediatos.
- b. El riesgo de ignorar los diferentes caminos por los que se puede acumular legítimamente poder, y caer en la ilegalidad
- c. El riesgo de perder el control por el afán de obtener más poder.

La necesidad de acotar estos riesgos, implica el desarrollo de un liderazgo colectivo y un manejo ético.

Las biografías de los líderes que han trascendido, repetidamente han demostrado la parte importante que juega el maestro o el guía, en el desarrollo individual.

Por lo que hace a los grandes maestros, estos toman riesgos. Ellos apuestan inicialmente al talento que perciben en la gente joven. Y ellos toman el riesgo emocional de trabajar cercanamente con sus pupilos. El riesgo no siempre paga, pero la buena voluntad y el interés del maestro seguirán siendo cruciales para el desarrollo de auténticos líderes.

Dentro de este marco general, por lo que respecta al liderazgo y el poder, también han sido frecuentes los análisis de este fenómeno, buscando insistentemente una serie de características especiales, de rasgos y atributos, que por su escasa frecuencia o por su intensidad inusual, permitan comprender una supuesta excepcionalidad de la mujer o del hombre que llega a ser líder.

Una característica del líder, es una cierta habilidad para detectar las grietas o debilidades de una estructura social, que le permitirán definir y encabezar movimientos de ruptura, reforma o revolución. Pocas veces las estructuras están tan esclerotizadas como para no permitir márgenes de maniobra. Desde este punto de vista el líder no es aquel personaje revestido de características míticas, casi mágicas o anormales que puede

crear de la nada a través de su dominio o de su poder, estructuras más o menos a voluntad.

Tenemos, más bien, que entender una imagen distinta: un líder que se mueve dentro de un grupo social, que aprovecha sus resquicios para cambiarlo o que se beneficia de sus posibilidades para mantenerlo.

Una y otra tarea, uno y otro objetivo, no se pueden cumplir sin tener en cuenta el entorno y las destrezas o habilidades de la persona concreta que desempeña la función de liderazgo.

Es importante distinguir al dirigente del que ejerce un liderazgo. La condición de dirigente tiene que ver más con la legalidad estatutaria, y con el procedimiento formal de designación, en tanto que el liderazgo se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume.

El líder se inspira en la convicción, o en la entrega emocionada de sus seguidores; en tanto que el dirigente confía en la disciplina de sus correligionarios, y en la solidez de la organización.

El líder debe ser y parecer, y el dirigente basta con que lo sea. El que ejerce un liderazgo no está sometido a términos o fechas; pero el que desempeña una dirigencia normalmente responde a plazos estrictos.

Entre el líder y dirigente siempre hay una paradoja: el dirigente aspira siempre a ser líder -aunque no siempre lo logra- y el líder muchas veces llega a transformarse en dirigente -aunque no lo quiera.

Aun cuando el líder y el dirigente cuentan con el carisma para realizar su trabajo, la diferencia es radical: el carisma del líder es personalísimo, y por ende intransferible, y el del dirigente es institucional, y se traspasa automáticamente al relevo en turno.

El dirigente manda, el líder convence. La perseverancia, en el líder, llega a parecer heroicidad, en tanto que en el dirigente apenas se considera trabajo de rutina.

La dirigencia es un oficio, y el liderazgo un arte. Las dos son tareas gregarias, pero una -la dirigencia- tiene que ver con pocos, y la otra -el liderazgo- con muchos.

El líder cree en la acción, y el dirigente confía más en la omisión. El dirigente prefiere más el gradualismo, y el líder busca la transformación súbita.

El dirigente pugna porque los principios se respeten; y el líder porque se disfruten. El dirigente se inclina por la capacidad y la efectividad, el líder por la ideología.

Al margen de líderes o dirigentes, conviene recordar que la pasión o la emoción, no hace del hombre un auténtico líder, es la entrega a una causa digna que se ejecuta en toda su magnitud.

El dirigente debe aspirar a ser líder si desea conducir efectivamente a su organización; y no obstante, el líder no está llamado a ser forzosamente dirigente.

Cada vez más las organizaciones con o sin fines de lucro, buscan afanosamente incorporar líderes a sus causas.

Implícita o tácitamente, buscan al menos que los candidatos cubran siete cualidades básicas: capacidad técnica; inteligencia social o habilidad para motivar; entender y conducir a la gente; experiencias en la dirección de personas hacia objetivos o proyectos, caminos ya recorridos; saber en que momento actuar, cuando no hacer nada, y cuando hacerlo todo, o cuando sólo una parte, lo que implica también la habilidad para decidir cual es la persona correcta en quien apoyarse; capacidad de juicio, y finalmente carácter.

Ya en el trabajo diario, la pérdida de la capacidad técnica, no siempre se traduce en carencia de liderazgo, y resultan determinantes, los aspectos de juicio y lo relativo al carácter. No obstante, cada vez cobra mayor relevancia, la responsabilidad que asume el líder de educar a otros, que en ocasiones llega a opacar a otras cualidades.

Esto se debe a que aprender a ser líder, es virtualmente el mismo proceso que lleva a hacer de una persona alguien integrado y saludable. Ello significa, que cuando hablamos de "desarrollo de líderes" inevitablemente, nos referimos al crecimiento interior y la transformación individual, de manera que para formar líderes, primero hay que formar personas, para lo cual se necesitan maestros, entrenadores (coach) o capacitadores, y que mejor que sean los propios líderes quienes se hagan cargo de la formación de más líderes.

Para ser un líder que forme líderes, el primer requisito es saber escuchar y poder encontrar a las verdaderas personas más allá de las apariencias. Por su parte el aprendiz de líder debe tener la ambición o la convicción de querer llegar a ser un verdadero líder.

Así como se aprende a nadar, nadando. También se aprende a ser líder liderando; pero no es la única manera de aprender, también existen otras fuentes de aprendizaje, la enseñanza individual y la que deriva del entorno organizacional o social.

No obstante, un líder sin valores es un líder vacío, que más tarde o más temprano dejará de serlo, su permanencia está estrechamente relacionada con los fines que persigue, con los valores que lo sustentan, en su capacidad de, a su vez formar líderes; de que sus seguidores no se hagan dependientes o adictos a su liderazgo, y que ellos mismos se conviertan en líderes. Así el líder a la larga se convierte en líder de líderes.

En este contexto, la fuente de aprendizaje más valiosa del líder está en la retroalimentación directa, y en pedir a otros que evalúen su actuación, o solicitar consejos u opinión. Estos no son signos de debilidad, por el contrario, son elementos que fortalecen al líder y a su liderazgo.

No hay que olvidar que lo que es bueno para la persona lo será también para el líder, en virtud de que aprender a ser un líder efectivo, no es diferente de aprender a ser una persona de éxito.

2. Reemplazando autoridad por liderazgo

La gerencia se ha movido durante muchos años bajo las funciones de mando y control, esta situación está siendo cada vez más revaluada en las empresas, dando paso a una mayor autonomía en todos los niveles organizacionales y apostando al desarrollo de líderes en la búsqueda por mejorar el desempeño corporativo.

En muchas empresas, las decisiones son tomadas por muy pocos, estos pocos se sientan en sus "tronos" y deciden por los demás acerca del futuro, no sólo de ellos mismo, sino de la compañía y de todas las personas que laboran en ella. Afortunadamente esta tendencia está desapareciendo gradualmente ya que se ha evidenciado la necesidad de dar participación a las personas de todos los niveles en las organizaciones.

El mando y la autoridad están siendo reemplazados por los principios del liderazgo, entendiéndose el liderazgo no como el otorgarle poder a un único líder sino, más bien, generando en cada uno de los empleados líderes que compartan objetivos y trabajen juntos para alcanzarlos.

Pero ¿cuáles son las características que hacen a un líder? Básicamente un líder es una persona que se gana la confianza y el respeto de sus seguidores como consecuencia de sus actitudes y comportamientos. La confianza y el respeto abren canales de comunicación de doble vía, haciendo posible la realización de los objetivos comunes.

Hay ciertas cualidades y atributos que hacen de una persona un líder, las cualidades son características de la personalidad que difícilmente son aprendidas en la escuela o en la universidad; los atributos son capacidades que pueden ser aprendidas por quienes deseen ser líderes y en cierta medida son más necesarios que las cualidades.

*"No hay que confundir nunca el conocimiento con la sabiduría.
El primero nos sirve para ganarnos la vida; la sabiduría nos ayuda a vivir".*

S. Carey.

3. Características que Ayudan a Desarrollar la Capacidad de Liderazgo.

A continuación algunas características que siendo practicadas ayudan a desarrollar la capacidad de liderazgo:

a. Fidelidad

La fidelidad es la integridad en acción, es el boleto de entrada al liderazgo. Sólo quienes son honestos y viven con la verdad son respetados y pueden conseguir seguidores que permiten conseguir los objetivos trazados.

b. Juego Limpio

La limpieza se refiere a la imparcialidad, la objetividad y la ecuanimidad. Los líderes son equitativos, no tiene preferidos, tratan a todos de la misma manera y trabajan sin apasionamientos (objetividad).

La limpieza y la fidelidad van de la mano y si se logran incorporar en la empresa muy seguramente traerán grandes beneficios. ¿Qué empleado no confiaría más en su jefe si sabe que él es mirado con los mismos ojos que sus compañeros, si tiene la certeza que su trabajo no está siendo recargado por capricho del jefe? En pocas palabras, juego limpio significa no ser de mala leche.

c. Sensibilidad a las personas y a las situaciones

Siempre es mejor persuadir que ordenar. Quien desarrolla intuición, sensibilidad, gentileza, comprensión y consideración por los demás, tiene mayores posibilidades de encontrar seguidores que quien los busca a través de la rigidez y la imposición. Los líderes deben ser analíticos con los datos y los hechos, pero sensibles con las personas.

d. Modestia

La arrogancia la altivez y el egoísmo son veneno para el liderazgo. Los buenos líderes no son pretenciosos, comparten el crédito y los beneficios y se guardan para sí la responsabilidad de los fallos. El líder comparte con sus subalternos (en caso de ser jefe), prefiere la informalidad, realiza visitas sorpresa a las demás oficinas y prefiere los encuentros casuales a las aburridas reuniones en su despacho porque sabe que así está generando el espacio para la cultura del liderazgo.

El líder también es sirviente, siempre está en capacidad de ayudar y servir de guía, orientando al grupo a conseguir metas y salvar obstáculos.

e. El líder escucha

Los líderes positivos siempre tienen tiempo para escuchar porque saben que la información es útil, no importa de dónde o de quien provenga, nunca se sabe la importancia de lo que están por decirle. Escuchar motiva a los subordinados o compañeros, pero no se trata de oír, se trata de prestar atención y de comprender. Quien tiene capacidad de liderazgo se convierte en un adicto a escuchar.

f. ¿Para qué consultores si no se está en disposición de atender sus sugerencias?

Esta pregunta tiene que ver con la mente abierta. Quienes tienen poder y capacidad de mando muchas veces se enorgullecen, pierden la perspectiva y se creen omnipotentes, rechazan consejos y consideran sus decisiones como las únicas acertadas.

Los líderes por el contrario, saben explotar su autoconfianza y seguridad en sí mismos, generando espacios para el cuestionamiento y las sugerencias. La mente abierta genera mejores relaciones y permite observar más adecuadamente el entorno y el interior de la organización.

g. Buen juicio

El buen juicio es la habilidad para analizar y combinar la información más la capacidad de sacar conclusiones de ella. Esta característica tiene que ver con lo que los expertos llaman "pensamiento estratégico", es la capacidad para fijar objetivos, prioridades y estrategias de una manera racional.

h. Proactividad

La iniciativa es una de las mayores características de los líderes. Y es qué: ¿cómo ser líder sino se tienen iniciativas para que otros las sigan? El líder está atento a las oportunidades y emprende proyectos con facilidad sin temor al error.

i. Adaptabilidad

Es la capacidad para acoger los cambios de buena manera y la facultad para impulsarlos cuando reconoce que son necesarios.

j. Capacidad para motivar

Es la capacidad de mover a los demás a la acción, es comunicar persuasivamente y fortalecer la confianza de los seguidores. Esto se logra con ejemplo y actitud, siempre mirando adelante con la visión fija en los objetivos trazados.

k. Capacidad de tomar decisiones

El líder afronta los problemas no los rodea, ve las oportunidades y se lanza a aprovecharlas. Quien es líder tiene la capacidad de digerir la información y transformarla en decisión.

l. Sentido de urgencia

Hace que las cosas pasen, no espera a que las circunstancias lo lleven a la acción, está un paso adelante, trabaja rápido pero con cuidado.

4. El Servidor Líder.

Cuando una compañía hace suya la misión del liderazgo, se da un cambio sutil pero representativo en la concepción de liderazgo.

Robert Greenleaf en su libro "El servidor como líder", afirma que el servidor-líder primero es servidor. Inicia con un sentimiento natural de querer servir. Ahí su voluntad lo lleva a aspirar por el liderazgo. Su mejor prueba es preguntar, si aquellos a quienes sirve están creciendo como personas, se han vuelto más sanos, sabios, libres, autónomos y está dispuesto a servir mientras les sirven.

Greenleaf marcó nuevos límites y destruyó viejos paradigmas del liderazgo. Al principio se dio poco crédito a su concepto de líder de servicio, como se le conoce en la actualidad. Sin embargo, cada vez goza de mayor reconocimiento como base del liderazgo contemporáneo que da forma a la misión de una compañía.

Peter Vail explica en su libro "El poder del liderazgo de servicio" los cinco principios fundamentales de este nuevo paradigma.

a. El liderazgo es un tipo especial de servicio.-

Este concepto remite a preguntarnos qué liderazgo puede ejercer como servidor y no qué servicio puedo prestar como líder.

b. El servidor líder es un estudioso de cómo hacer las acciones al interior de las organizaciones.-

Estas se realizan entre seres humanos mediante el servicio de unos para con otros. Es un proceso complejo que conduce a la acción, donde el compromiso práctico es pieza fundamental. Además coloca al liderazgo más allá de cualquier moda o metodología, y lo sitúa como una misión por cumplir al interior de cualquier organización.

c. Las compañías de todo tipo reconocen la importancia de establecer una misión en la organización.-

Surge la pregunta; ¿cómo esta razón de ser de la empresa penetra en el inconsciente de los individuos que la integran? Esperar a un líder carismático que inspire a sus miembros para hacerla propia y trabajar en consecuencia no sólo destruye el liderazgo de moda, también libera a los miembros de la organización de su participación y responsabilidad.

d. La persuasión es parte del liderazgo de servicio.-

El arte de saber escuchar es el ingrediente esencial de la persuasión, ya que las personas elaboran en conjunto los conceptos

fundamentales de su misión y la mejor forma de realizar sus sueños. Según Vail el servicio se encuentra en el pensamiento, la creatividad, información experiencia y visión vital de quienes lo realizan cuando alcanzan lo que es vital de quienes lo realizan cuando alcanzan lo que él llama "sistema de alto desempeño."

e. El aspecto original de liderazgo de servicio es el de la teología.-

Vail se pregunta: si existe una teología de las personas, ¿por qué no podría contarse con una de las organizaciones?

Nos hace reflexionar si la organización es una mera invención con propósitos seculares y según Greenleaf percibe que la misión tiene una característica que trasciende su contenido verbal y secular.

Nuestra tarea será determinar y definir esta cualidad y , al hacerlo reflexionar sobre la relación de la misión de la compañía con nuestra propia misión espiritual.

Contemplar el liderazgo como servicio implica un gran cambio de paradigma para el desarrollo personal de quienes crecimos y fuimos educados para verlo y buscarlo desde la cumbre de la pirámide.

Actualmente todos hemos escuchado o visto el impactante descenso de un liderazgo desde la cúspide hasta el centro de la organización. Transformar el poderoso arquetipo del líder en el de servidor puede parecer demasiado radical para que algunos lo acepten, e incómodo para muchos otros.

Por lo general la incomodidad nos arrastra con mayor fuerza hacia las habituales y gastados patrones del pasado, más que a asumir el riesgo de caminar a su lado en un territorio desconocido de nuevos modelos de ideas y de pensamientos.

BIBLIOGRAFIA

Gil Villegas Francisco, " Liderazgo ", Ed. Instituto de Capacitación Política, México D.F., 1990.

Carl Jung, " Diportable Jung " , De Campbell, New York, 1992, pg 60.

Knickerbocker, "Dirección y Concepción de un líder ", Lecturas Selectas, Inglaterra, 1990, pg.28.

Dudikoff , " Elementos de Psicología " , México D. F.,1994.

Irma Munguia Zatarain, "Redacción e Investigación Documental ", UPN (Sep) , México, 1990.

James Hunter. "La Paradoja" 1999

Peter Vail. "Learning as a way of being", 1998

Arlen Etling. "Liderazgo Efectivo" 1998

CAPITULO IV

EL MANDO Y LA AUTORIDAD

A. Don de Mando y Autoridad.

El capataz del predio vendía cerveza y bebidas con un elevado margen de ganancia. Obligaba a los trabajadores a comprarle a él. Como yo no tomo alcohol, le pedí una bebida. "Las bebidas son para las mujeres", me informó. "Tendrás que comprar una cerveza". Me negué y cuando el patrón salió de vacaciones durante una semana, el capataz se vengó y me despidió.

Trabajador Agrícola, Valle de San Joaquín, California

La expresión *supervisor* tiene dos connotaciones:

1. Un nivel específico en la jerarquía administrativa, generalmente entre el administrador del contrato y el capataz; y
2. Cualquiera persona con responsabilidad para administrar y facilitar el desempeño de una o más personas, sin tener en cuenta su nivel administrativo.

En este capítulo y en los próximos nos concentraremos en este último enfoque.

Los organigramas son muy útiles para ilustrar las relaciones de trabajo en una empresa. Sin embargo, la dinámica organizativa muy pocas veces está limitada por las líneas divisorias oficiales.

Algunas aéreas son lo suficientemente pequeñas para ser administradas por una sola persona o por una sociedad en la que ambas partes tengan responsabilidades iguales frente a la otra.

Las alteraciones en el nivel de complejidad son más pronunciadas cuando una organización se expande a un nivel de supervisión nula, y desde un nivel de supervisión a dos. El aumento de niveles adicionales de supervisión aumenta la complejidad de la organización, pero no tanto como esos primeros aumentos. El éxito con el que un supervisor motiva el desempeño de otros depende de su habilidad para influenciar a sus subordinados.

Independientemente de las responsabilidades administrativas delegadas a los supervisores, siempre es relevante el tema de igualar la responsabilidad con la autoridad.

Apuntes sobre Supervisión

El rol del supervisor de aseo en el casino Monticello

Comenzaremos con una breve descripción de las fuentes de autoridad. Luego, exploraremos el poder que posee el supervisor cuando actúa como un intérprete entre varios niveles dentro de la organización. Finalizaremos abordando el tema del abuso de la autoridad y las medidas a tomar para prevenir tal abuso.

B. Fuentes de Autoridad.

Tanto los supervisores como los empleados traen un cierto grado de poder al trabajo. Los supervisores con más autoridad podrán ejercer más influencia sobre sus subordinados. Pero, ¿de dónde proviene esta autoridad?

La autoridad de un supervisor está afectada por la percepción del valor de diversos factores, contribuciones o aportes, tales como las siguientes características:

1. Posición de liderazgo
2. Educación
3. Antigüedad
4. Destreza, habilidad y conocimiento
5. Cordialidad y habilidad para comunicarse
6. Carisma
7. Sexo
8. Raza
9. Nacionalidad
10. Atractivo físico
11. Posición social

Los especialistas en administración frecuentemente dividen estos factores en:

1. Bases que provienen del puesto o de la empresa y
2. Bases de autoridad personal.

1. Autoridad basada en el puesto.

Los supervisores disponen de varias herramientas para facilitar y administrar el desempeño de otros. Teóricamente, los supervisores juegan un papel en cada aspecto de la administración laboral, incluyendo la determinación de tareas, la selección del personal, la evaluación de desempeño, el salario, la orientación, el entrenamiento y desarrollo, la participación del trabajador, y la disciplina.

Aun en los más elevados niveles administrativos, los supervisores no le sacan ventaja a todas las opciones disponibles para administrar a los trabajadores.

En los niveles inferiores, los supervisores pueden encontrarse limitados. Por ejemplo, un jefe de una cuadrilla puede estar autorizado a emplear trabajadores, pero estar impedido a despedirlos, sin consultar primero con la administración.

Para que los supervisores sean efectivos, el nivel de autoridad y de responsabilidad debe estar balanceado.

Es difícil responsabilizar a un supervisor si éste no posee la autoridad para premiar un trabajo excelente o disciplinar un desempeño inferior.

Muchos supervisores tienen la impresión que deben actuar con una mano atada a la espalda. En el extremo opuesto, la autoridad sin controles fácilmente puede llevar al abuso de dicha autoridad.

2. Influencia Personal.

La autoridad personal es traída al trabajo por el sujeto en vez de ser provista al supervisor por la organización.

La autoestima y el autodomínio del supervisor pueden también jugar un papel importante en su habilidad para usar el poder de modo apropiado.

C. El Supervisor como Intérprete.

Cuando el número de niveles administrativos en una empresa aumenta, como ya vimos el papel del supervisor se hace más complejo y como consecuencia aumentan los problemas de comunicación.

Por los supervisores pasa información esencial.

Esta información puede ser dirigida hacia los niveles superiores o más bajos de la organización por medio del supervisor, o sea, hacia el empleador o hacia los empleados.

Consecuentemente el supervisor tiene una posición de gran poder, porque en un sentido actúa como intérprete entre distintos niveles dentro de la organización. El modo en que estos mensajes sean transmitidos puede significar ya sea una operación llena de discordia o una de armonía.

Los mensajes a veces son distorsionados en el proceso de la comunicación. Un juego en el que usted probablemente ha participado alguna vez, consiste en pasar un mensaje rápidamente de una persona a la siguiente. Una persona dice algo y lo murmura al oído de la siguiente quien, a su vez, lo pasa a la próxima, y así sucesivamente. El mensaje final raramente se asemeja al original. Cuanto mayor la cantidad de personas que deben retransmitir el mensaje, mayores son las posibilidades de distorsión.

Mientras que en un juego el resultado es frecuentemente cómico, en el contexto de una organización los mensajes distorsionados raramente son divertidos.

Cuando a estos problemas se suman las barreras del idioma, existen aún más posibilidades de distorsiones.

Considere este aviso en el Parque Nacional Yosemite, advirtiendo a los excursionistas sobre aguas turbulentas, ya que a unos metros hay una cascada muy peligrosa, Nevada Falls.

En inglés el letrero aconseja a quienes tienen dudas, que tiren una hoja al agua para ver la velocidad de la corriente. El mismo letrero, traducido al español, dice "Peligro: para ver cuán rápido fluye el agua tírese como si fuese una hoja al agua".

Cuando se elabora con cuidado, la comunicación escrita puede ayudar a reducir las distorsiones. Los boletines oficiales frecuentemente sirven para disipar rumores. Sin embargo, es poco práctico hacer llegar todas las comunicaciones a los trabajadores por escrito. Además, es menos probable

que el flujo de comunicaciones hacia niveles superiores se haga por escrito.

Cuando el encargado está enojado con el empleador, desconfía de él o piensa que les debe mayor fidelidad a los trabajadores, es más probable que no represente bien al empleador.

Los supervisores también pueden alterar los mensajes provenientes de un trabajador impopular, o de uno que represente una amenaza a su percepción de control o autoridad.

Los supervisores comúnmente se encuentran en el medio de los dardos que los empleadores y sus trabajadores se lanzan entre sí. Algunos supervisores manejan mejor que otros su tarea de "intérprete" entre los diferentes niveles de la organización. Veamos algunos ejemplos de cómo los mensajes se pueden distorsionar a medida que pasan de un nivel al otro.

Primer caso. En un huerto de duraznos, los árboles están especialmente cargados de fruta este año y seguramente resultará una cosecha sin precedentes. La abundancia de fruta le dará mayores ganancias a los cosechadores, aun trabajando al mismo ritmo que otros años. En contraste, durante la cosecha del año pasado el agricultor tuvo que pagarles a los trabajadores un precio elevado por cajón, debido al bajo rendimiento del huerto.

El agricultor le explicó la situación al jefe de cuadrilla, Ernesto, quien deberá retransmitir la información a la cuadrilla.

—El patrón dice que este año ustedes van a recibir la mitad por cajón comparado con el año pasado—, les dice Ernesto a los miembros de la cuadrilla ese día —Aquí tienen las escaleras.

Los hombres se mantuvieron inmóviles.

—¿No me oyeron?— agregó Ernesto, y concluyó con voz quejumbrosa. — Vayan a arreglársela con el patrón si no les gusta.

Cuando un capataz está enojado con el dueño, o no le tiene confianza; o cree que lo que éste le pide es injusto; o siente más lealtad para con los trabajadores, entonces puede malinterpretar al patrón ante los empleados.

Segundo caso. Bárbara Gutiérrez ha sido siempre una mecánica muy cumplidora. Su hija ha estado enferma y tiene una cita con el médico para la semana siguiente. Bárbara habló con Rojas, el encargado, con el fin de pedirle permiso para salir a las 15 horas el próximo día. Quedaron en que Rojas le presentaría su solicitud al agricultor.

—Bárbara quiere salir temprano el jueves... ien plena cosecha! —le dijo Rojas, quejándose, al agricultor. — ¿Qué le digo?

No es de sorprenderse que el agricultor le negara el permiso a Bárbara.

El día de la cita, Bárbara llegó más temprano que de costumbre y se esmeró para terminar todas las tareas a las 14 horas. Cuando ella se presentó ante Rojas para retirarse temprano, él le negó el permiso.

Tercer caso. Jaime, productor de un predio lechero, entró en el área de ordeña. El ordeñador, Miguel, no estaba lavando los pezones de las vacas antes de ordeñar. Cuando Jaime encontró al encargado, que era el supervisor de Miguel, le habló con una voz que no podía ocultar su enfado.

—Miguel es un inútil—, exclamó Jaime mientras golpeaba una mano empuñada en contra de la otra—. No podré mantenerlo si no mejora... dile que estoy muy insatisfecho con su tarea.

Hay un sinnúmero de formas en que el encargado puede transmitir, o *interpretar*, el mensaje del agricultor para Miguel.

1. *Tal cual.* —Oye, Miguel, el patrón llegó bastante enojado y dijo que estaba harto de ti porque no estabas lavando los pezones. Dijo que eres un inútil y que te tendrá que despedir si no mejoras.
2. *Exagerando la nota.* —Miguel, ideberías haber visto al patrón! (El supervisor hace una pausa de efecto y agrega con una sonrisa burlona) —Entró gritando que eras un ordeñador que no servía para nada, porque no lavas los pezones. Hombre, si hubieras visto la carita que se gastaba, más roja que su camioneta nueva.
3. *Quitándole un poco.* —Miguel, el patrón vino aquí para hablar conmigo. Me pidió que te dijera que no está satisfecho con tu trabajo porque no estás lavando los pezones. Si esto sucede de nuevo, probablemente te deba suspender, o aun despedirte.
4. *Aminorando el asunto.* —Miguel, el patrón se enojó de nuevo porque tú no estás lavando los pezones. Mañana se le habrá olvidado todo el asunto....

¿Cuál variante refleja más exactamente el mensaje que el dueño pretendía para el ordeñador? De estas opciones, probablemente la tercera. En vez de un ataque personal (Miguel es un inútil), el ordeñador recibió un mensaje que transmite expectativas de desempeño (Miguel debe lavar los

pezones), y consecuencias. La cuarta variante resultó un mensaje tan diluido que era casi una disculpa. En cambio, la primera variante fue un retrato fiel pero más descriptivo que lo necesario. La segunda variante produjo un mensaje categóricamente exagerado.

Los empleadores pueden tomar medidas efectivas para prevenir los problemas de comunicación, orientando bien a los supervisores en lo que se espera de su trabajo y dándoles objetivos concretos o consejos en forma regular.

Los supervisores necesitan entender:

1. Que son parte de la administración; y
2. Que no obstante, esta fidelidad a la administración no significa que deban ser injustos con los trabajadores.

Es imprescindible que los supervisores sientan tanto la necesidad de representar la perspectiva del empleador como la del trabajador al otro.

Cuando esto sucede, un encargado es más apto a no minimizar la importancia de un mensaje, o pedir disculpas por transmitir un mensaje.

Además de este entrenamiento, los capataces deben ser tratados como parte de la administración y ser expuestos a la integridad de los niveles superiores de la misma.

Asimismo, los capataces no deben ser puestos en una situación en la que deban comunicar a los trabajadores información que ellos mismos no comprenden claramente, o ponerlos en una posición de ser siempre quienes comunican las "malas noticias".

D. Abuso de Autoridad.

La sociedad, así como toda organización, no puede funcionar sin al menos algún nivel de obediencia y cumplimiento. A pesar de ello, existe una gran variación en los niveles de obediencia y los niveles de autoritarismo, en los diferentes individuos.

Ningún debate sobre el poder está completo sin una advertencia a aquellos que lo detentan: *cuando se abusa del poder, tarde o temprano, éste se pierde.*

Esto puede pasar de una manera gradual, o ser acelerado por una sensación de justicia social. Irónicamente, la mejor manera de conservar el poder es valorando las experiencias y opiniones de otros.

El supervisor que desea conservar los beneficios tanto de su autoridad otorgada por su organización, como de la influencia personal, debe utilizar su poder para el beneficio común del trabajador y de la organización.

En el contexto de una organización, el abuso de autoridad puede definirse muy brevemente como el uso del poder —sin importar su procedencia— para:

1. Menospreciar, o tomar ventaja de otro, o
2. Influir a las personas para que hagan algo de lo que más adelante se arrepentirán.

Una definición más amplia del abuso de autoridad puede incluir el uso de la influencia o de la presión indebida para obtener resultados admirables, bajo coerción. De allí que los supervisores que han obtenido excelentes resultados dentro de la organización, pueden no ser respetados si sus métodos no contemplan las necesidades de sus subalternos.

El abuso de autoridad de un supervisor puede incluir tal comportamiento como el acoso sexual, la discriminación racial, el favoritismo, el maltrato verbal o violencia física de las personas, y el robo contra el empleador o los trabajadores.

Los trabajadores valoran el ser tratados con respeto y buenos modos. Cualquier comportamiento que no cumpla con esta pauta puede convertirse fácilmente en un incidente o relación abusiva.

Es muy importante advertir estas situaciones de abuso de autoridad antes que éstas se transformen en problemas incontrolables, mientras que los empleadores aún dispongan de varias opciones. Entre las medidas posibles se encuentran ofrecer entrenamiento y asesoramiento. Una vez que estas situaciones han llegado demasiado lejos, la única alternativa viable puede ser despedir al empleado que ha abusado de su autoridad.

El comportamiento abusivo es una categoría amplia que puede incluir abuso verbal o violencia física.

Algunos supervisores establecen distancia con los trabajadores devaluándolos o humillándolos, o tratando de aparecer superiores.

Esto último a veces lo hacen por medio de insultos. Por ejemplo, una jefa de cuadrilla ofendió a algunos de los hombres que trabajaban para ella cuestionando su masculinidad. Otro supervisor le dijo a una mujer, "¡Realmente debes ser una buena cocinera!" "No lo soy, ¿por qué lo dices?" le preguntó ella asombrada. "¡Porque ciertamente no eres buena para el trabajo", le replicó él.

A otro empleado se le contestó "Por qué pides un descanso, no sabes que César Chávez (sindicalista mexicano) está muerto?"

"Otro supervisor mantenía a su gente en movimiento esperando hasta que casi terminasen con una hilera de sembradío , y cuando estaban cerca de los baños y del agua que venían conectados a la camioneta, llevaba a ésta al otro extremo de la hilera.

Muchas veces los trabajadores se callan cuando un supervisor los ha ofendido. Un administrador le dijo a un trabajador que guardara silencio si quería mantener su puesto. Después de cuatro semanas el trabajador se retiró.

Otro empleado renunció, a pesar de las disculpas que le entregó su supervisor en cuanto a la manera que lo había corregido.

Una supervisora explicó como ella, en su inexperiencia y juventud, había retado a un trabajador públicamente frente a la cuadrilla. Este desagradable episodio significó que el trabajador no le hablara más. El empleador le sugirió a la supervisora que le pidiera una disculpa pública, lo que dio buenos resultados.

Este caso tuvo un fin positivo ya que eventualmente los dos se hicieron buenos amigos. Pero aún más importante, ésta y otras personas cuentan que han aprendido a no ser tan verbalmente explosivos.

Los trabajadores prefieren que se les hable en un tono calmado (lento y en voz baja). Se sienten ofendidos con los regaños, palabras ásperas, gritos, enojos, peroratas y el chasquear de dedos.

No les gustan los supervisores que llegan al trabajo de mal humor y hoscos, o utilizan un lenguaje vulgar o profano.

También se sienten heridos cuando se les corrige con ejemplos humillantes, se les critica por detalles triviales, o se les amenaza.

La crítica es especialmente dolorosa cuando es considerada injusta, cuando los trabajadores sienten que no tienen influencia sobre los resultados, o cuando se toma acción contra ellos sin una adecuada explicación.

Los supervisores que no cumplen su función, se impacientan o explican rápidamente o mal, y no les gusta que les hagan preguntas también son vistos con malos ojos. A los empleados no les gusta, tampoco, la falsa dulzura o tratos manipuladores, "Mijiiita, pooorfa', ayúdeme con esto".

Además, los trabajadores están preocupados por las posibles represalias por parte del supervisor. Se ha sugerido a los empleadores que pongan gran cuidado en la selección de los supervisores, y que éstos sean entrenados para que traten correctamente a los trabajadores, den las órdenes en forma adecuada, eviten actuar con superioridad, que no griten ni reprendan a los trabajadores y sepan ellos mismos cómo se ejecuta correctamente el trabajo.

El acoso sexual implica la atención sexual no deseada. Puede ser dirigida hacia mujeres u hombres por alguien del sexo opuesto (o aun del mismo sexo). El acoso sexual es frecuentemente calificado como:

1. Hostigamiento quid pro quo, o
2. Entorno laboral hostil.

Quid pro quo significa el intercambio de algo por otra cosa, tal como favores sexuales a cambio de un trabajo, o de un aumento salarial. Un entorno hostil puede significar cualquier cosa desde un afiche mostrando

mujeres casi desnudas, hasta bromas o contacto físico de naturaleza sexual, o miradas de reojo.

Gerardo no va a ser culpable de acoso sexual por invitar a Tamara a cenar o ver una película, aun siendo rechazado.

Se convierte en acoso sexual si Gerardo insiste, a pesar de los rechazos de Tamara. La expresión no deseada significa, en teoría, que la persona que recibe la atención sexual comparte la responsabilidad de hacer saber a otros qué es ofensivo.

Sin embargo, las bromas sexualmente explícitas, la obscenidad, y los afiches reveladores, siempre son de mal gusto, aun si nadie parece objetarlos. (Si bien no ha sido categorizado como acoso sexual, lo mismo puede decirse del lenguaje profano, sexista o racista).

Tampoco nadie debe asumir que está bien solicitar, o tocar sexualmente a otra persona, o actuar de manera inmoral, sólo porque nadie les ha dicho que su conducta es indeseable.

Una buena política administrativa es pedirles a los empleados que dejen sus intereses románticos para con personas fuera del entorno laboral en el que se desempeñan. Existe un peligro especial cuando un supervisor establece relaciones románticas con una subordinada.

Es casi imposible evitar la apariencia de favoritismo. Si la relación termina, es demasiado factible que el supervisor se vengue, o dé la impresión que lo está haciendo.

El favoritismo implica dar un tratamiento preferencial a miembros de la familia, compatriotas, o amigos al contratar, asignar tareas, pagar o manejar otras decisiones que afectan a los empleados.

Falta de honradez. Existen varias formas de deshonestidad, incluyendo robar directa o indirectamente al empleador o a los trabajadores. Por ejemplo, ya citamos al supervisor que les hizo comprar a los trabajadores cerveza o bebidas gaseosas.

Se ha sabido de algunos supervisores que les cobran a los trabajadores por darles un puesto. Otros les descuentan parte del trabajo a trato y guardan estas ganancias para sí. Los capataces, a su vez también pueden ser víctimas de abusos de autoridad que vienen de niveles superiores de la empresa.

¿Por qué razón tantas personas, al contrario del trabajador que se rehusó a comprar la cerveza, obedecen cuando se sienten presionadas?

El psicólogo social Stanley Milgram investigó los efectos de la autoridad sobre la obediencia.

Su conclusión, en un estudio clásico y controversial, es que la gente obedece por temor, o por dar la impresión que está cooperando, aun cuando actúa en contra de su buen juicio y deseos.

Milgram encontró que pocos sujetos tenían el valor de afrontar a una persona que aparentara tener autoridad.

Las personas estaban más dispuestas a obedecer cuando

1. La figura autoritaria estaba muy próxima,
2. Sintieron que podían traspasar la responsabilidad a otros; y
3. Los experimentos tuvieron lugar bajo los auspicios de una organización respetable.

Los grupos también pueden ejercer “presión de compañeros” sobre los individuos y urgirlos a obedecer.

¿Bajo qué circunstancias se ha sentido vulnerable a la presión de sus pares?

Tal vez usted piense que es más sencillo desafiar a la autoridad cuando varias personas se unen ante la injusticia.

Sin embargo, en algunas instancias un estudio demuestra que los individuos sienten que su responsabilidad por actuar se diluye “¿iPor qué alguien no hace algo!?”.

Por ello, muchos pueden llegar a ser testigos de un hecho abusivo esperando que algún otro le ponga término. Cuanto mayor el grupo, más inmóvil se puede sentir cada individuo.

E. Previendo el Abuso de Autoridad.

Un punto merecedor de ser reiterado es que el poder no es estático. La autoridad de una persona está en estado de flujo constante.

Uno que abusa de su autoridad, eventualmente la perderá.

Desdichadamente, antes de perder el poder, una persona puede causar mucho daño a los individuos y a la empresa donde trabaja.

Los supervisores que demuestran que no abusarán de su autoridad son los que se hacen obedecer sin repercusiones negativas.

Las acciones en contra del abuso de autoridad pueden ser tomadas desde la perspectiva de la organización, del supervisor o del individuo.

Las políticas puestas en acción para minimizar las infracciones al abuso de autoridad pueden hacer mucho para resguardar la moral de una organización.

En el caso específico del acoso sexual, los empleadores que no han desarrollado una política para evitar este tipo de abuso, pueden terminar compartiendo la responsabilidad legal por un acto contra la ley cometido por un supervisor, u otros en su área.

1. Medidas empresariales.

- a. *Entrenamiento* en conductas o comportamientos para sensibilizar al supervisor y a los subordinados en asuntos de abuso de autoridad. Casos relevantes, artículos, tales como el experimento de Milgram pueden ser utilizados para estimular la conversación al respecto.
- b. Desarrollar un *procedimiento de trámite de quejas* (o agravios) para abrir canales de comunicación sobre abusos de autoridad. En un sistema de trámite de quejas, un empleado puede llevar su queja a su supervisor o si éste es el perpetrador, a un nivel superior. Cuando existen sistemas efectivos para el trámite de quejas, los trabajadores saben cómo utilizar el procedimiento, que las quejas se toman seriamente, y que los cargos se manejan con confidencialidad. Las protestas se deben encarar de manera expedita, haciendo conocer a la persona que presentó la acusación el estado de su queja. Los agravios son mediados o arbitrados de una manera justa e imparcial. Es difícil que un investigador con poca experiencia dentro de la misma empresa, por muy bien intencionado que sea, pueda oír las quejas en forma imparcial. Vale la pena

contratar a una persona de afuera que no conoce a las partes involucradas.

Para mostrar su buena fe, algunas organizaciones apelan a arbitrajes externos y vinculantes como etapa final en las querellas. Éste puede ser un paso crítico para el éxito de un proceso de trámite de quejas, motivando a los administradores a arbitrar las querellas de un modo imparcial.

- c. Establecer un proceso *disciplinario* para infracciones claras.
- d. *Rotación del papel de supervisión* donde sea práctico. Aquellos supervisores que saben que volverán a ser “uno de los compañeros” serán menos susceptibles de abusar de su autoridad que quienes están más permanentemente atrincherados en sus puestos. Una especialista canadiense de recursos humanos logró que un cliente utilizara este concepto para tratar con un supervisor grosero. Ella sugirió que el supervisor mal educado intercambiara funciones con su propio asistente y como resultado, cuando “dicho supervisor regresó a su puesto, se comportó y desempeñó su trabajo con la mejor aprobación de su gerente y la moral entre los trabajadores se elevó a un nivel excepcional”. Parece que el supervisor pudo captar una visión del proceso e hizo que los trabajadores bajo su supervisión también intercambiaran puestos. Esta táctica puede ayudar a reformar a la gente antes que sea tarde. Hubo otros beneficios posteriores como resultado de la rotación, tales como un mayor respeto por lo que otros hacían, mejor comunicación en la organización, mejor trabajo en equipo, y un incremento en el entusiasmo relacionado con el desafío y el aprendizaje. A pesar de ser ideales, tales rotaciones no siempre son prácticas. Otro tipo de rotación, cuando existen múltiples jefes de turnos, de vez en cuando implica intercambiar a los jefes de un turno a otro. Los trabajadores son menos propensos a temer a un jefe de turno cuando conocen a varios de ellos a quienes pueden acudir con preguntas o problemas.
- e. Montar un *comité de ética empresarial* compuesto por personal administrativo tanto como de encargados y trabajadores. Aquí, los actos cuestionables podrán ser revisados, o sometidos a debate antes de ser sancionados.
- f. Soslayar la *apariencia de actos impropios*, evitando que los supervisores tomen decisiones que posiblemente representen un

conflicto de intereses (por ejemplo, emplear a miembros de la familia o a amigos).

2. Medidas a Nivel del Supervisor.

Entrenar a los subordinados vía palabra y ejemplo sobre la importancia de ser fieles a sus propios sentimientos.

Advertir a los empleados que no se espera de ellos que ejecuten órdenes a no ser que éstas cumplan con un alto nivel de ética. Los supervisores pueden pedirle a los empleados a que expresen sus sentimientos si ven un curso de acción —aun uno en el cual no están participando— que parece no estar fundado en principios correctos.

Igualmente, si a un supervisor se le pide que ejecute una orden cuestionable, no debería solicitarle al subordinado que la lleve a cabo. En una ocasión tuve una subordinada que me sugirió no tomar cierta política, porque no cuadraba con los altos principios que ella sabía que eran importantes para mí. Me salvó de haber cometido una falta. En contraste, en otra ocasión una subordinada le mintió a alguien de mi parte, después de un malentendido. En el proceso de enderezar y corregir el malentendido, ella tuvo que pasar la vergüenza que se supiera que había mentido, y yo tuve que pasar la pena que esta subordinada pensara que yo le había pedido que mintiera.

- a. Los supervisores pueden mostrarse sensibles a los sentimientos de los trabajadores y expresar aprecio a los puntos de vista de los empleados, aunque difieran.

3. Medidas Individuales.

- a. *Escuche cuidadosamente* las peticiones que se le hagan y formule preguntas para aclarar cualquier duda sobre la misma. La gente honorable y decente puede tener opiniones diferentes sobre la ética de un comportamiento en particular.

- b. Pida *tiempo para considerar una solicitud*, en vez de sentirse presionado para decidir en el momento. Esta forma de obrar puede ayudarle al supervisor a recapacitar sobre la validez de lo que pide.

- c. Desarrolle *pericia* en aquellos métodos que le permitirán enfrentar situaciones complicadas. Es bastante difícil decirle “no” a sus pares, supervisores u otros que podrían ejercer una presión coercitiva. Los individuos pueden aprender a defender aquello que es justo de una manera diplomática. Por ejemplo, diciendo “no me siento cómodo haciendo tal o cual cosa”, es normalmente preferible a “eso está

mal". Dele al supervisor el beneficio de la duda, él podría no haber considerado las implicancias de la solicitud.

- d. Ofrezca una *alternativa diferente*, si hay alguna disponible, o pida al supervisor que piense en un enfoque distinto. Los supervisores estarán menos inclinados a ver a los individuos como obstinados, rígidos y tercos cuando se puedan explorar alternativas.
- e. *Manténgase firme* en sus convicciones si no hay una alternativa real. Los individuos no deben seguir un curso de acción cuestionable que luego tendrán que lamentar.

F. Manteniéndose Firme.

En una huerta frutal, los capataces rutinariamente les decían a los jefes de cuadrilla que bajasen el número de horas registradas en las planillas de los trabajadores.

Esto se hacía para que la empresa no tuviese que pagar a los miembros de la cuadrilla la *diferencia* que surge cuando lo que gana un trabajador pagado al trato (traducido en términos de lo que ganaría por hora) bajo del *salario mínimo*, según lo estipulaba la ley.

Los jefes de cuadrilla se sentían irresolutos al principio, pero pronto cedieron a la presión.

A los jefes de cuadrilla se les dijo que si esto no se hacía, los trabajadores afectados deberían ser despedidos, ya que la computadora que controlaba los pagos agregaría "salarios para compensar" en caso de dar cuenta las horas correctas.

Pronto los jefes de cuadrilla decidieron que no había nada de malo en ello, ya que los trabajadores nunca se quejaban, y que tal vez debería ser lo mejor para ellos.

Los jefes de cuadrilla fueron "entrenados" por sus capataces para marcar las hojas de horas trabajadas antes de entregarlas.

Cuando uno de ellos olvidaba hacer la "corrección" por sí mismo, el capataz se la devolvía y declaraba firmemente "¡Están malos los números!" Esto era tomado como una reprimenda y además el jefe de cuadrilla debía quedarse después de hora para efectuar la corrección.

Cuando Manuel, el gerente de producción, se dio cuenta de esta práctica, ya muy difundida, lo llevó a conocimiento de la administración.

Manuel fue eventualmente acusado de no ser un "miembro del equipo".

Al principio, el administrador, Tomás, hizo todo lo posible por aparecer amable, actuando sorprendido ante cada revelación.

Con mucha sinceridad, Tomás dijo que debía haber algún malentendido. Más adelante, Tomás simuló enojarse con cualquier capataz que se atreviera a estar involucrado en tal actividad.

Le pidió a Manuel a que contara quién estaba alegando tales tonterías. Cuando Manuel insistió en seguir haciendo preguntas difíciles, solamente consiguió enojar a Tomás.

Al tiempo que dejaba la entrevista, Manuel sospechó que realmente había gato encerrado en todo esto.

Tomás actuó rápidamente para desacreditar a Manuel a sus espaldas, en los diferentes niveles de la empresa, a través de acusaciones falsas.

Los capataces fueron intimidados a abandonar toda asociación con Manuel. Este se dio cuenta, por medio de amigos, de lo que estaba sucediendo y decidió llevar el problema hasta la dueña.

Ella se mostró poco impresionada y trató de encontrar falla tras falla en el informe que Manuel le presentaba. Finalmente, expresó su desencanto con los esfuerzos de Manuel, ya que él estaba cuestionando la integridad de la gente que conocía.

Entonces a Manuel se le informó que la situación sería investigada y fue ordenado a retirarse sumariamente de su presencia, después de darle a conocer que él no era el auditor del predio.

Esta historia tiene un final casi feliz. Debido a que Manuel tomó el *camino de los principios nobles*, fue capaz de soportar a pie firme una creciente presión y, sospecho, que por momentos sentimientos de soledad y dudas sobre sí mismo.

Al tiempo se efectuaron algunos cambios en la organización.

Manuel pensó que pudo haber sido despedido si no hubiesen temido repercusiones sobre lo que pudo haber divulgado a la Inspección del Trabajo.

La empresa tomó pasos para documentar y corregir los problemas, conduciendo reuniones con todos los empleados, a las que le dieron mucha publicidad.

Anunciaron que deberían observarse los procedimientos correctos al procesar los salarios.

También se mostraron más cuidadosos y corteses con Manuel, tomando con mayor seriedad los reclamos cotidianos y permitiéndole efectuar mejor su trabajo.

Además tomaron por su cuenta una serie de pasos bien visibles para asegurar que fuesen frenados otros abusos.

A pesar de la falta de sinceridad en todo esto, el comportamiento de la empresa mejoró con el paso del tiempo, lo que le ayudaría tanto al agricultor como a sus empleados.

Ciertamente, ha sido mi experiencia que a largo plazo los administradores y mandos altos tienden a respetar a los individuos que están dispuestos a tomar decisiones justas y mantenerse firmes.

G. Resumen.

El poder del supervisor se entronca tanto en la autoridad empresarial como en la influencia personal.

Las responsabilidades de la supervisión deben balancearse bien con la autoridad correspondiente, tales como el derecho de emplear y disciplinar al personal.

En organizaciones con más de un nivel de supervisión, los encargados pueden encontrarse en la poderosa posición de actuar como intérpretes, filtrando información y pasando las partes esenciales.

Los supervisores necesitan sensibilizarse sobre la importancia de no distorsionar la información.

El poder sin suficientes límites puede llevar a abusos de autoridad.

El estudio de Stanley Milgram muestra que gente normal puede ser coaccionada a hacer algo que podrán lamentar más tarde. No es necesario que exista una amenaza explícita para sentirse coaccionado. La línea entre coerción y cooperación puede ser muy delgada.

Hacer lo que está bien conlleva una incrementada fuerza interior. Los empleados pueden obedecer hoy, pero estar resentidos mañana.

Las organizaciones, supervisores, e individuos pueden tomar los pasos necesarios para evitar los abusos de autoridad.

El abuso de autoridad no es algo que pueda reconocerse de inmediato como un acto espantoso. Hay muchos niveles de abuso.

Los trabajadores sugieren que falta de respeto es una forma de abuso de autoridad.

Este abuso puede ser manifestado por medio de la impaciencia, falta de amabilidad, o voces elevadas.

Además, mientras que grandes diferencias de nivel entre supervisores y trabajadores puede causar que estos últimos acepten ser disciplinados hoy, seguramente sentirán resentimiento después.

Bibliografía

Brown, R. (1986). *Social Psychology: The Second Edition*. New York: The Free Press.

Tosi, H. L., Rizzo, J. R., & Carrol, S. J. (1986). *Managing Organizational Behavior* (p. 516). Marshfield, MA: Pitman Publishing Inc.

Billikopf, G. (1999, January-February) Farm workers positive about their jobs, but suggest improvements (Vol. 53, No. 1) (pp. 33-36). *California Agriculture*.

César Chávez, 1927-1993, fue el famoso defensor de los trabajadores campesinos mexicanos que labraban en los campos norteamericanos.

Milgram, S. (1974). *Obedience to Authority: An Experimental View*. New York: Harper and Row.

Brown, R. (1986). Social Forces in Obedience and Rebellion. *Social Psychology: The Second Edition*. New York: The Free Press.

<http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7article/article35.htm>

Belilos, C. (1999, April). Comunicación por medio del foro HRnet, Academy of Management.

CAPITULO V

EL SUPERVISOR DE LIMTEC SPA EN CASINO MONTICELLO

A. La importancia de conocer las leyes y reglamentos.

1. Primer Caso.

Un supervisor de una empresa de guardias de Rancagua, estaba a cargo de un turno el cual realizaba faenas cerca del campamento minero de Coya, Rancagua.

El chofer de la camioneta le informó que iría a realizar un trabajo de rutina cerca de su base, para lo cual iría en camioneta, y por ello el supervisor autorizó la salida.

Esta persona sufrió un accidente. Su camioneta se desbarranco hacia una pendiente y perdió la vida.

Al cabo de unos años y terminada la investigación el juez lo condeno a tres años de prisión por homicidio culposo por no haber tomado las medias de seguridad correspondientes como supervisor y no haber revisado la ruta que haría el conductor de la camioneta.

2. Segundo Caso.

Un guardia que realizaba servicios en una constructora en la comuna de Vitacura, le manifestó a su supervisor que se sentía mal y si lo autorizaba a retirarse a su domicilio. El supervisor le dio su venia y el guardia se retiró.

En el microbus sufrió un paro cardiaco y murió.

Los familiares interpusieron una demanda penal y otra civil en contra del supervisor por haberlo dejado ir sin compañía y por no derivarlo a la mutual correspondiente.

Como estos hay varios casos siendo investigados por la justicia chilena. Todos acusando y responsabilizando al supervisor que se encontraba a cargo del personal.

La ley determina que hay una persona a cargo y responsable de los trabajadores que se encuentran cumpliendo una faena, ya sea con contrato

y sin este. Este puede tener varios nombres, pero en la mayoría de los casos es "supervisor".

Además, los documentos administrativos de cada empresa que contrata una persona como supervisor, inscriben claramente las funciones de este y por ello, legalmente, él es responsable del grupo de trabajadores a su cargo.

Si bien es cierto que la empresa que contrata al trabajador tiene una responsabilidad administrativa, también es cierto que las responsabilidades legales son individuales y por ello es el supervisor quien debe asumir esta responsabilidad ante la ley.

Por ello la importancia de conocer y hacer cumplir las leyes y reglamentos.

Mientras no ocurra un accidente o una falta a las leyes laborales, el supervisor es considerado como un facilitador o coordinador de personal, lo que debe realizar con eficacia, oportunamente y "en clave 2", como gustan comunicar vía radiotransmisor.

Pero cuando ocurre un problema grave y el fiscal a cargo, ya sea por investigación penal o laboral, le tome declaración, hará preguntas como las siguientes:

1. Algunas preguntas que hará el fiscal a cargo:

- a. ¿El trabajador tenía su contrato de trabajo y anexos firmados?
- b. ¿Estaba realizando una faena que se estipulaba claramente en ese contrato?
- c. ¿La faena se realizaba en la dirección que se estipuló en el Contrato de Prestación de Servicios?
- d. ¿Usted verificó las condiciones de seguridad donde se realizaba la faena?. ¿Realizó la respectiva AST?
- e. ¿El trabajador estaba capacitado para realizar esa faena?. ¿Tiene documentos que acrediten esta situación?
- f. ¿Usted cumplió con los protocolos establecidos en la ley 16.744, sobre accidentes de trabajo y enfermedades profesionales?

Estas y otras preguntas deberá responder como supervisor y recuerde que en esos momentos nadie lo apoyará.

2. Respuestas que usted escuchará:

- a. ¡Yo nunca lo mandé, le pedí su apoyo!;
- b. ¡Yo no lo obligué, le sugerí!;
- c. ¡Cómo se le ocurre que le iba a dar una orden directa al trabajador, si él es el supervisor!

He aquí la importancia de manejar muy bien las leyes y reglamentos. Es verdad que debemos lidiar a diario con órdenes de esta naturaleza, y por ello nuestra única defensa es lo que está escrito. "Las palabras se las lleva el viento".

Las armas que tiene el supervisor son el conocimiento cabal de los reglamentos, leyes y la documentación escrita.

3. Algunas sugerencias al recibir órdenes y peticiones.

- a. En lo posible, cada pauta extraordinaria que se solicite debe ser realizada en forma escrita y con un pie de firma responsable.
- b. Si recibe una orden verbal, asegúrese que haya al menos un testigo (su declaración servirá de atenuante e incluso de eximente de culpa).
- c. Si encuentra que la orden que está recibiendo, contradice algún reglamento o ley, hágalo saber. Es posible que la otra persona ignore esta situación.
- d. Si aun así, insiste en la orden, cúmplala (recuerde siempre tener testigos).
Esto no quiere decir que usted no siga los protocolos de seguridad hacia su personal.

B. Conocimiento de documentos importantes.

Ya tenemos claro que es supervisión, cual es la función del supervisor y que se espera de él como líder y lo que es mando y autoridad, ahora nos abocaremos al rol de supervisor de aseo en el Casino Monticello.

Lo primero que tenemos que tener en claro cual es la política de Calidad de la empresa y para que fuimos contratados. El primer concepto es:

"Entregar un servicio garantizado de acuerdo a los requerimientos de nuestros clientes en forma permanente, con personal debidamente calificado y capacitado utilizando productos y equipos de alta tecnología para lograr la satisfacción de los clientes."

El segundo concepto lo encontramos en el Contrato de Prestación de Servicios firmado entre ambas partes y que dice, entre otros:

"El servicio de aseo industrial, sanitización y limpieza de alfombras" y que sus bases técnicas dispone que "requiere mantener los más altos estándares de servicio en la totalidad de las dependencias".

Ya tenemos un norte, ahora debemos desarrollar cuales son nuestros objetivos y que técnica utilizaremos para llegar a ella.

Para poder tener una orientación al respeto, debemos tener en claro que el supervisor de Limtec Spa., tiene varias obligaciones fundamentales y particulares de cada turno, los cuales si no están escritos, deberán dilucidar de acuerdo a sus criterios.

Por lo tanto, me concentrare en los aspectos generales de cualquier supervisor que la empresa Limtec Spa, coloque como su representante en el casino.

Para ello realizare un listado con los documentos y procedimientos que deberá conocer cada uno de los supervisores.

Lo que respecta a la dirección de su turno, cada uno de ustedes y de acuerdo a lo planteado anteriormente, deberá conducir al fin último del desarrollo de la empresa.

C. Documentos legales.

1. Código del Trabajo.

Es la base de todo trabajo en Chile. Aquí se encuentran estipulados todos los derechos y deberes de los trabajadores, como por ejemplo: derecho a un contrato de trabajo, horas que puede trabajar, feriados, formas de terminar un contrato, etc.

Toda persona que tiene a cargo personal, debe conocer este Código.

2. Ley 20.123 de Subcontratación.

Con esta ley se esclarecen los términos de subcontratación. Aparecen los términos Mandante y Subcontratista. Lo importante es que se establece la relación entre el mandante y en subcontratista. En ella se aclara que el mandante debe nombrar a una persona que realice en nexo con el encargado de la empresa subcontratada.

Ninguna otra persona de la empresa mandante puede dar órdenes directas a los trabajadores subcontratados o a la persona nombrada como nexo. Sólo en encargado de la empresa subcontratada, en este caso el Supervisor de Limtec. Spa, puede dar órdenes a los trabajadores.

3. Ley 16.744 sobre accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Esta ley rige todo lo que concierne a un accidente: que es un accidente, como denunciarlo, etc.

Recuerde que es el supervisor quien tiene que investigar un accidente de trabajo.

4. D.S. 101 accidentes.

Aquí se establecen los procedimientos en caso de accidente del trabajo o de trayecto y otros.

5. D.S. 40 derecho a saber.

En este decreto se obliga a los empleadores a informar a sus trabajadores sobre los riesgos que entrañan en sus labores. (DAS).

D. Documentos administrativos.

1. Contrato de Prestación de servicios entre Limtec Spa. y casino Monticello.

Es la base de nuestro trabajo. Aquí se establecen, entre otros, lo que la empresa mandante solicita de nosotros, la dirección donde se realizarán los trabajos y las especificaciones técnicas.

Lo que no está escrito en este contrato está considerado fuera de las bases y en caso de una investigación por parte de la Dirección del Trabajo, empresa aseguradora o investigación de accidente, será tomado como agravante.

2. Contrato de Trabajo del personal auxiliar y sus respectivos anexos.

Si bien es cierto que el Código de Trabajo da un plazo de 15 días para firmar este contrato, nosotros como supervisores de trabajadores que están expuestos a algún tipo de accidente, debemos pedir que sean firmados antes de 48 hrs., debido a que en caso de que ocurra una desgracia de este tipo, la Mutual pedirá una fotocopia de éste, junto a una fotocopia del Libro de Asistencia.

3. Reglamento Interno de Higiene y Seguridad.

Obligatorio que lo conozcan todos los trabajadores y con mayor razón, los supervisores. En este documento se encuentran todas las obligaciones, prohibiciones, derechos y deberes de nosotros.

4. Registro de Actividad (R-500).

Un documento fundamental, ya que este se acredita cada capacitación de los trabajadores. Será atenuante ante una eventual investigación.

5. Libro de Asistencia.

Documento legal que será solicitado en todas las instancias legales. El supervisor debe velar porque esté bien firmado, o sea, que sea firmado al ingreso y luego a la salida del trabajo. No puede tener enmiendas y si ocurre un error debe ser aclarado al final del libro.

6. Análisis de Seguridad de la Tarea (AST).

Documento necesario cada vez que se realice una pauta fuera de las establecidas a diario.

Es indispensable realizarlo porque nos dará una idea de las condiciones de seguridad en las que se realizará el trabajo.

También será solicitado en caso de investigación legal.

7. Manuales y fichas técnicas.

Como supervisores, debemos tener conocimiento de cada máquina e insumo que utilizarán nuestros trabajadores. Es por ello que es importante leer los manuales de las máquinas que existen para realizar las distintas pautas.

También es importante conocer las fichas técnicas de los productos e insumos que utilizamos. Saber leer el rombo de seguridad.

E. Plan de Adiestramiento y Capacitación.

Otro aspecto necesario de cada supervisor, es realizar un plan de Adiestramiento y Capacitación para su turno. Con ello logramos dos cosas:

1. Tener personal capacitado y con experticia de acuerdo a lo solicitado por el mandante en sus especificaciones técnicas y,
2. Tener una herramienta para poder evaluar al personal. Si no capacitamos, no hay forma de evaluar.

Un valor agregado que obtenemos, es que cada vez que realizamos una capacitación, obtenemos una retroalimentación que nos ayuda a mantenernos al día con las materias con las cuales trabajamos a diario.

En general, adiestramiento, se entiende por las primeras directrices que se le dan a una persona que ingresa a trabajar a nuestra empresa. De por si se entrega en el lugar de la pauta donde se va a desempeñar. Lo realiza el capataz a cargo de ese sector.

Existen técnicas para entregar este conocimiento.

En cuanto a capacitación, se entiende por la entrega de conocimiento más específico de una materia al personal que lleva más tiempo trabajando con nosotros.

Cada una de estas acciones debe quedar registrada en el documento R-500 y se debe llevar una Hoja de Vida de cada funcionario con el fin de darle continuidad al aprendizaje.

Sobre adiestramiento y capacitación, realicé el Plan de Adiestramiento y Capacitación para el personal del turno B, que les puede servir como guía para que ustedes desarrollen sus propios planes de capacitación.

---0---

INDICE

Prefacio.	01
Objetivo de este documento	03

CAPÍTULO I

SUPERVISIÓN

A.- Introducción	04
B.- Fundamentos de la Supervisión	04
C.- Objetivos de la Supervisión	05
D.- Principios de la Supervisión	05
E.- Estilos de Supervisión	08
1.- Estilo Autocrático	08
2.- Estilo Democrático.....	08
3.- Estilo Liberal.....	09
F.- Métodos y Técnicas de Supervisión	10
1.- Métodos de Supervisión	10
2.- Técnicas de Supervisión	14
G.- La supervisión en Limtec Spa.....	16
Bibliografía	17

CAPÍTULO II

EL SUPERVISOR

A.-Introducción	18
B.- Supervisión y Colaboración	20
C.- Características del Supervisor	21
1.- Conocimiento del Trabajo	21
2.- Conocimiento de sus Responsabilidades	21
3.- Habilidad para Instruir	21
4.- Habilidad para Mejorar Métodos	21
5.- Habilidad para Dirigir	22
D.- Funciones del Supervisor.....	23
1.- Proyectar	23
2.- Dirigir	23
3.- Desarrollar	23
4.- Controlar.....	24
E.- Responsabilidad y Autoridad	25
1.- Autoridad	25
2.- Responsabilidad	26
F.- Tipos de supervisores y sus características.....	29
1.- Autoridad de se impone	29
2.- Autoridad que se comparte.....	29
3.- Autoridad que se delega.....	29

a. Supervisión Autocrática	29
b. Supervisión Democrática	30
c. Supervisión "Laissez Faire"	31
G.- Los diez mandamientos del Supervisor.....	32
H.- Toma de decisiones	33
I.- Conclusión	34

CAPÍTULO III

LIDERAZGO

A.- Introducción	35
B.- El Liderazgo como Calidad Personal	37
C.- El Liderazgo como Función dentro de la Organización.....	38
D.- El Poder del Liderazgo.....	40
E.- Características de un Líder.....	41
F.- Estilos de Liderazgo	42
1.- Directivo	42
2.- Participativo	43
3.- Delegativo.....	43
4.- Transformacional	43
5.- Transaccional	44
G.- Las diez causas principales del fracaso en el liderazgo	45
1.- Incapacidad para organizar detalles.....	45

2.- Mala disposición para prestar servicios modestos	45
3.- Expectativas de gratificación por lo que "saben" y no por lo que hacen con aquellos que saben	45
4.- Temor ante la competencia de los seguidores	45
5.- Falta de Imaginación	46
6.- Egoísmo	46
7.- Intemperancia	46
8.- Deslealtad	46
9.- Acentuar la "Autoridad" del Liderazgo	46
10.- Insistir en el Título.....	46
H.- El Poder Carismático	47
I.- Diferencias y Similitudes entre Liderazgo, Poder y Autoridad	50
1.- Liderazgo y el Poder	50
2.- Reemplazado Autoridad por Liderazgo	53
3.- Características que Ayudan a Desarrollar la Capacidad De Liderazgo	55
4.- El Servidor Líder	58
Bibliografía	60

CAPÍTULO IV

EL MANDO Y LA AUTORIDAD

A.-Don de Mando y Autoridad	61
B.- Fuentes de Autoridad	63

1.- Autoridad Basada en el Puesto.....	63
2.- Influencia Personal.....	64
C.- El Supervisor como Intérprete.....	65
D.- Abuso de Autoridad.....	69
E.- Previniendo el Abuso de Autoridad.....	74
1.- Medidas Empresariales.....	74
2.- Medidas a Nivel Supervisor.....	76
3.- Medidas Individuales.....	76
F.- Manteniéndose Firme.....	78
G.- Resumen.....	81
Bibliografía.....	82

CAPÍTULO V

EL SUPERVISOR DE LIMTEC SPA EN EL CASINO MONTICELLO

A. La importancia de conocer las leyes y reglamentos.....	83
1.- Algunas preguntas que hará el Fiscal a cargo.....	84
2.- Respuestas que usted escuchará.....	85
3.- Algunas sugerencias al recibir órdenes y peticiones.....	85
B.- Conocimiento de Documentos Importantes.....	86
C.- Documentos Legales.....	87
D.- Documentos Administrativos.....	88

Apuntes sobre Supervisión

El rol del supervisor de aseo en el casino Monticello

E.- Plan Adiestramiento y Capacitación.....	89
INDICE.....	90

--- 0 ---