

Las herramientas de un buen supervisor

Marcel Antonorsi Blanco*

¿Cómo tratar el *sentir*, el *pensar* y el *actuar* de personas y equipos para lograr desempeño excelente y satisfacción? Esta guía, breve y práctica, está dirigida a todas las personas que actúan como supervisores, sean cuales fueren las denominaciones de sus cargos (jefe, coordinador, líder, gerente, director).

UN SUPERVISOR es quien tiene la responsabilidad de guiar un conjunto de personas para asegurar el desempeño deseado, con la mayor eficacia, eficiencia y gratificación.

Un buen supervisor trata adecuadamente, y con éxito, las tres dimensiones necesarias para el mejor desempeño de las personas y equipos:

- Sentir: la relación, la comunicación, la emoción.
- Pensar: el conocimiento, las ideas, la razón.
- Actuar: la acción, la energía, los logros.

Las herramientas de un buen supervisor se presentan agrupadas dentro de cada dimensión y su definición incluye lo que esperan los colaboradores. Luego se destacan las características de «un buen supervisor» y los principales errores (por defecto y por exceso) en los que es preferible no caer.

Sentir: ¿cómo atender la relación, la comunicación, la emoción?

La dimensión del sentir se refiere a la relación con los colaboradores, la necesaria comunicación con ellos y la atención a sus emociones y sentimientos. La *relación* es conexión, correspondencia, trato, comunicación del supervisor con sus colaboradores como personas y como equipo. La *comunicación* es la acción y el efecto de comunicar o comunicarse entre dos o más personas: un proceso dinámico que implica compartir y, especialmente, escuchar. Las *emociones* son fenómenos psicofisiológicos que representan modos de adaptación a estímulos ambientales o de uno mismo. Sirven para establecer nuestra posición con respecto al

*Profesor invitado del IESA

entorno, nos impulsan hacia ciertas personas, objetos, acciones e ideas, y nos alejan de otras. Las emociones condicionan el interés con que se participa en la acción.

Apreciar

Apreciar es sentir afecto o estima hacia alguien y reconocerlo. Los colaboradores necesitan tu aprecio, tu estimación afectuosa y el reconocimiento como personas. Las personas que trabajan contigo quieren ser valoradas por su «precio», por su valor como personas. No quieren desprecio, menosprecio ni desconocimiento.

Para ser un buen supervisor valora a las personas que trabajan contigo y reconócelas su valor como personas. Ayúdalos a realzar su autoestima, con tu estima.

Para apreciar, reconoce el valor que tiene cada persona.

Comprender

Comprender es entender los actos o sentimientos de otros. Los colaboradores necesitan que los comprendas, que los entiendas. Quieren que entiendas sus sentimientos y sus actos. No quieren que supongas, que te imagines o que lo des por hecho.

Para ser un buen supervisor comprende a tus colaboradores, y asegúrate de que ellos se sientan comprendidos.

Para comprender, ponte en su lugar.

Escuchar

Escuchar es oír con atención, con la intención y el deseo de comprender verdaderamente, para comunicarse. Los colaboradores necesitan que los escuches, que los oigas con atención e intención de comprender. Las personas de tu equipo quieren que las escuches cuando tengan algo que decir, y eso implica que no hables, que tengas paciencia, que las mires y que trates de comprender. No quieren un jefe que los ignore, que no los mire cuando hablan, que ya sepa lo que le van a decir.

Para ser un buen supervisor practica la «escucha activa»: cállate, presta atención, escucha con intención auténtica de comprender y asegúrate de haber comprendido.

Para escuchar, oye con intención de comprender.

Motivar

Motivar es mover el ánimo, la energía, para la acción. Los colaboradores necesitan que les proporciones un contexto motivante para su esfuerzo y acción constructiva. Los colaboradores quieren comprender los motivos y sentir la energía que lleva a la acción. No quieren un jefe que los desanime, que los desaliente, que los haga decaer.

Para ser un buen supervisor encuentra las maneras de que las personas de tu equipo tengan motivos racionales y emocionales para esforzarse.

Para motivar, encuentra lo que anima a cada persona.

Modelar

Modelar es ajustarse a un modelo de referencia que será imitado o reproducido. Modelar es dar el ejemplo. Los colaboradores necesitan que su jefe dé el ejemplo. Quieren ver congruencia entre lo que se dice y lo que se hace. Es mucho más elocuente el ejemplo vivo que todos los discursos y teorías. No quieren un supervisor que diga una cosa y haga otra. No quieren contradicciones e incongruencias.

Para ser un buen supervisor recuerda que te están viendo y practica lo que dices, lo correcto.

Para modelar, da el ejemplo.

Confiar

Confiar es depositar en la otra persona la buena fe, con la esperanza de que se conseguirá lo que se desea. Los colaboradores necesitan la confianza de su jefe y un jefe en quien poder confiar. No quieren un supervisor desconfiado y en quien no confíen. Si no hay confianza nadie está seguro de nada.

Para ser un buen supervisor confía en tu equipo. Para hacerlo, desarrolla un equipo con personas en quienes puedes confiar.

Para confiar, ten fe en ti mismo y en las personas de tu equipo.

Orientar

Orientar es dirigir o encaminar a alguien hacia un fin determinado. Los colaboradores necesitan que su jefe los oriente, que les señale el camino de los objetivos y la manera correcta de lograrlos. Orientar es encaminar a los colaboradores hacia un

Un buen supervisor es quien puede tratar adecuadamente, y con éxito, las tres dimensiones necesarias para el mejor desempeño de las personas y equipos: el sentir, el pensar y el actuar

lugar, hacia fines, objetivos, metas. No quieren un supervisor que esté perdido, que no sepa para dónde va, que no sepa cómo se llega a ese lugar.

Para ser un buen supervisor define para dónde ir y cómo hacerlo, y compártelo con tu equipo.

Para orientar, define un rumbo y comunícalo.

Acompañar

Acompañar es estar e ir en compañía, con solidaridad. Los colaboradores necesitan que su jefe los acompañe, que esté con ellos en el camino. No quieren un jefe que los deje solos, especialmente en los momentos difíciles.

Para ser un buen supervisor sé compañía, acompañante y participa con las personas de tu equipo.

Para acompañar, mantente cercano.

Pensar: ¿cómo atender el conocimiento, las ideas, la razón?

La dimensión del pensar se refiere al conocimiento, las ideas, la razón (el razonar). El *conocimiento* está representado por la información procesada y comprendida. Las *ideas* son los conceptos, los pensamientos, las opiniones y los juicios, y también la imaginación para inventar o innovar. La *razón*, además de argumentos y demostraciones, y del orden y el método, abarca los motivos y causas para actuar correctamente. Un buen supervisor atiende adecuadamente los conocimientos, las ideas y las razones necesarias orientadas a la acción del equipo.

Objetivos

Un objetivo es una situación futura que se desea lograr. Los objetivos claros y compartidos facilitan la acción del equipo. Las metas son objetivos específicos con tiempos y cantidades medibles. Una visión es un gran objetivo por el cual esforzarse. Los colaboradores necesitan visión y objetivos claros y compartidos. Los colaboradores no quieren un jefe que esté perdido, que no sepa lo que quiere, que no sepa a dónde va, que no tenga objetivos claros.

Para ser un buen supervisor define los objetivos (resultados esperados) y compártelos con tu equipo.

Para definir objetivos, decide lo que quieres lograr y compártelo.

Herramientas de un buen supervisor

Sentir	Apreciar	Reconoce el valor de cada persona
	Comprender	Ponte en su lugar
	Escuchar	Oye con intención de comprender
	Motivar	Encuentra lo que anima a cada persona
	Modelar	Sé congruente y da el ejemplo
	Confiar	Ten fe en ti mismo y en las personas de tu equipo
	Orientar	Define un rumbo y comunícalo
	Acompañar	Mantente cercano
Pensar	Objetivos	Decide lo que quieres lograr y compártelo
	Valores	Reconoce y vive los valores de la organización
	Prioridades	Defínelas a partir de los objetivos y los valores
	Instruir	Ten los conocimientos y trasmítelos
	Planificar	Elabora planes compartidos por todos los responsables
	Organizar	Define los procesos, aclara las tareas y pon todo en su lugar
	Negociar	Prepárate y busca acuerdos «ganar-ganar»
	Aprender	Facilita la reflexión en equipo para aprender y mejorar
Actuar	Liderar	Sé un guía
	Equipo	Lidera, organiza, comparte
	Coordinar	Ordena la acción y armoniza los esfuerzos
	Delegar	Conoce a tus colaboradores y asigna responsabilidades
	Órdenes	Comprende tu autoridad y ejércela adecuadamente
	Evaluar	Hazlo con criterio, con justicia, para aprender y mejorar
	Controlar	Mide, está pendiente, reacciona bien y a tiempo
	Premiar	Mantente pendiente de los logros para estimularlos

Valores

Los valores (organizacionales y humanos) indican las pautas de conducta que consideramos correctas. Señalan la manera correcta de actuar en la vida y en la organización. El equipo necesita valores compartidos según los cuales actuar correctamente. Los colaboradores quieren un supervisor que tenga claros valores organizacionales y humanos. No quieren un supervisor que confunda el valor de las cosas o tenga una escala de valores incorrecta.

Para ser un buen supervisor ten clara tu escala de valores y compártela con tu equipo.

Para compartir valores, reconoce y vive los valores de la organización.

Prioridades

Las prioridades indican el orden de importancia de las cosas y acciones. Se basan en los objetivos y en los valores. Es prioritario lo que ayuda a lograr un objetivo y lo que está de acuerdo con los valores. Lo «importante» es prioritario por razones prácticas y de eficacia. Lo «valioso» es prioritario por razones morales, éticas y humanas. El equipo necesita tener prioridades claras y consistentes que señalen el orden de importancia. Los colaboradores quieren un supervisor que tenga claras las prioridades. Los colaboradores no quieren un supervisor que no tenga prioridades, que las confunda o que invierta su orden.

Para ser un buen supervisor, ten claro el orden de prioridades y compártelo con tu equipo.

Para establecer prioridades, defínelas a partir de los objetivos y los valores.

Instruir

Instruir es enseñar, comunicar sistemáticamente ideas, conocimientos. Un supervisor debe asegurarse de que los miembros de su equipo cuenten con los conocimientos e ideas necesarias para realizar sus labores. Los colaboradores aprecian a un supervisor que sabe y enseña; que tiene la capacidad de compartir y transmitir conocimientos. Los colaboradores no quieren un supervisor que no quiera o no sepa compartir los conocimientos e ideas relevantes.

Un buen supervisor se asegura de que los miembros de su equipo cuenten con los conocimientos necesarios y está dispuesto a transmitir y compartir.

Para instruir, ten los conocimientos y trasmítelos.

Planificar

Planificar es definir y decidir lo que se debe hacer para lograr los objetivos propuestos. Planificar es especificar la secuencia de las acciones necesarias, el tiempo de su ejecución, los responsables de las tareas y los recursos necesarios. Los colaboradores necesitan planes para actuar de manera coordinada y eficiente. Los colaboradores no quieren un supervisor improvisador, desordenado, descoordinado, que los mantenga en una confusión permanente.

Un buen supervisor define planes adecuados, compartidos y con la flexibilidad necesaria para adaptarse a las circunstancias cambiantes.

Para planificar, elabora planes compartidos por todos los responsables.

Organizar

Organizar es disponer las personas y recursos para actuar ordenadamente, de manera eficaz. Organizar es diseñar los procesos de trabajo para su mayor eficiencia, dividir las tareas para trabajar haciendo el mejor uso de las capacidades, ubicar las personas y recursos en el lugar adecuado para que la acción pueda realizarse con orden y eficiencia. Los colaboradores necesitan un supervisor organizado y organizador. Los colaboradores no quieren un supervisor desorganizado y desorganizador.

Un buen supervisor es organizado, sabe organizar y mantiene la organización.

Para organizar, define los procesos, aclara las tareas y pon todo en su lugar.

Negociar

Negociar es buscar activamente la manera de lograr acuerdos entre las partes. Negociar es buscar acuerdos en los que ambas partes ganen (ganar-ganar) y tengan la sensación de haber ganado algo en el proceso. No negociar es mantener el conflicto, pretender imponerse o ignorar a la otra parte. Los colaboradores aprecian un supervisor que sepa negociar (y también arbitrar y mediar) para lograr acuerdos entre el

equipo y con otras partes. No quieren un supervisor rígido, prepotente, inflexible, que quiera ganar siempre a toda costa.

Un buen supervisor sabe negociar, arbitrar o mediar para lograr, siempre que sea posible, acuerdos «ganar-ganar».

Para negociar, prepárate y busca acuerdos «ganar-ganar».

Aprender

Aprender es adquirir conocimientos por medio del estudio o la experiencia. Para aprender es preciso estudiar, capacitarse, leer. Para aprender es conveniente reflexionar sobre la experiencia. Para «aprender en equipo» y ser mejores como equipo es preciso reflexionar sobre lo que pretendíamos y lo

La dimensión del pensar se refiere al conocimiento, las ideas, la razón. El conocimiento está representado por la información procesada y comprendida. Las ideas son los conceptos, los pensamientos, las opiniones y los juicios, y también la imaginación para inventar o innovar

que finalmente hicimos, por qué ocurrió así y qué podemos mejorar. Los colaboradores quieren un supervisor que facilite el aprendizaje para mejorar. No desean un jefe que evalúe para castigar, que no aprenda, que no facilite el aprender, que no facilite el mejorar.

Un buen supervisor aprende y ayuda a aprender para mejorar.

Para aprender, facilita la reflexión en equipo para aprender y mejorar.

Actuar: ¿cómo manejar la acción, la energía, los logros?

Actuar es la dimensión relacionada con el hacer, con la acción, con las actividades orientadas a lograr un efecto. La energía es la capacidad para actuar, para hacer un trabajo. Los logros son los resultados de la acción, los efectos de la acción consciente, conseguir o alcanzar lo que se intenta o desea. Un buen supervisor atiende con eficacia y eficiencia los recursos necesarios para que la acción y la energía de personas y equipos logren los resultados deseados.

Liderar

Un líder es un guía que va delante mostrando el camino. Encamina, conduce y enseña a otros la ruta a seguir. Enseña y dirige a otros para hacer o lograr lo que se proponen. Para liderar necesitas dirección, competencia, credibilidad y disposición positiva. Los colaboradores necesitan contar con

un supervisor que sea un verdadero líder, que los guíe, que dé el ejemplo y muestre el camino al equipo. No quieren un líder «jefecito», mandón y prepotente.

Un buen supervisor es un líder de su equipo, que comparte su liderazgo adecuadamente según la situación.

Para liderar, sé un guía.

Equipo

Un equipo es un grupo de personas con capacidades complementarias que persiguen objetivos comunes, con un enfoque compartido y se sienten mutuamente responsables. Un equipo es más que un conjunto de personas, o un grupo. Un equipo tiene la energía de un propósito común, valores comunes y responsabilidad de cada integrante y de todos. Los colaboradores quieren un supervisor que haga equipo. No quieren un supervisor que mantenga al grupo desunido, disperso y deshilachado.

Un buen supervisor forma equipo, es un buen líder y un buen jugador de equipo.

Para hacer equipo, lidera, organiza, comparte.

Coordinar

Coordinar es concertar los esfuerzos del equipo y los recursos para que la acción común se realice con eficiencia y eficacia. Para coordinar es preciso tener un orden previo (planes) y estar pendiente del desarrollo de la acción. Los colaboradores no quieren un desorden, cada quien por su lado, o entorpecerse unos a otros. Los colaboradores quieren actuar como un equipo, como una orquesta, como un conjunto concertado.

Un buen supervisor es un buen coordinador de la acción de su equipo.

Para coordinar, ordena la acción y armoniza los esfuerzos.

Delegar

Delegar es dar a otra persona la autoridad y los recursos para realizar algo, sin perder la responsabilidad última. Es la manera de multiplicar la capacidad. Es compartir organizadamente para sumar, multiplicar, potenciar la capacidad de acción. Los colaboradores no quieren un jefe que pretenda hacerlo todo y no deje capacidad de acción al equipo. Los colaboradores quieren que se les delegue adecuadamente y se les deje trabajar creativamente.

Un buen supervisor sabe delegar y lo hace en la persona adecuada.

Para delegar, conoce a los colaboradores y asigna responsabilidades.

Ordenes

Dar órdenes es dar instrucciones que los subordinados deben obedecer, observar y ejecutar. Saber dar órdenes es saber

¿QUIERES CAMBIAR TU ORGANIZACIÓN? GUÍA PRÁCTICA PARA CONDUCIR EL CAMBIO

MARÍA HELENA JAÉN, REBECA VIDAL Y DANIEL MOGOLLÓN,
CON LA COLABORACIÓN DE HENRY GÓMEZ SAMPER



Ediciones



0212-555.42.63
edies@iesa.edu.ve

Toda búsqueda de cambio implica una aventura. Resulta muy difícil predecir lo que pasará en el entorno social y de negocios una vez que las personas y las organizaciones asumen el compromiso de evolucionar. Las páginas de este libro constituyen un mapa referencial para poner en orden los datos de la realidad que deben ser tomados en cuenta por los agentes de transformación. Los autores apuestan al análisis estratégico de los actores clave como garantía del cambio exitoso.

Los errores que se deben evitar

	Lo correcto	Errores por defecto	Errores por exceso
Sentir	Apreciar	Indiferente	Meloso
	Comprender	Insensible	Complaciente
	Escuchar	Distraído. Sordo	Entrometido
	Motivar	Frío	Animador de feria
	Modelar	Farsante	Sermoneador
	Confiar	Desconfiado	Crédulo-incauto
	Orientar	Desentendido	Predicador
	Acompañar	Desconectado	Sobreprotector
Pensar	Objetivos	Perdido	Iluso. Utópico
	Valores	Inmoral. No ético	Moralista
	Prioridades	Caótico	Esquemático. Rrígido
	Instruir	Ignorante	Profesorcito pedante
	Planificar	Improvisado	Minucioso
	Organizar	Desorganizado	Formalista
	Negociar	Impositivo	Político
	Aprender	Irreflexivo	Escolástico
Actuar	Liderar	Desinteresado	Dictatorial
	Equipo	Individualista	Gregario-grupero
	Coordinar	Despreocupado	Detallista. Asfixiante
	Delegar	Centralizador	Desentendido
	Órdenes	Vacilante	Déspota
	Evaluar	Permisivo	Exigente. Intolerante
	Controlar	Negligente	Opresivo
	Premiar	Indiferente	Adulador

dar instrucciones de manera legítima, autorizada, adecuada y clara. Dar órdenes no impide ser humano y educado. A los colaboradores no les gusta que les den órdenes arbitrarias, de manera despótica o de mala manera. Los colaboradores

La dimensión del sentir se refiere a la relación con los colaboradores, la necesaria comunicación con ellos y la atención a sus emociones y sentimientos

quieren recibir órdenes autorizadas y dadas de buena manera. Y si han participado en los planes y las decisiones, las acatarán como propias.

Un buen supervisor entiende su autoridad legítima y la ejerce para el éxito del equipo.

Para dar órdenes, entiende tu autoridad y ejércela adecuadamente.

Evaluar

Evaluar es estimar o determinar el valor de algo para algo. La evaluación debe hacerse respecto de objetivos medibles, asignaciones acordadas, esfuerzos razonables. No es un examen para aplazar al evaluado. Debe ser vista y hecha como un recurso para aprender y mejorar. Los colaboradores no

quieren un supervisor amargo que siempre los repruebe en el examen. Los colaboradores quieren un supervisor que sea justo y evalúe para facilitar una reflexión de aprendizaje que permita mejorar.

Un buen supervisor evalúa con criterio y justicia, con la intención de aprender y mejorar.

Para evaluar, hazlo con criterio, con justicia, para aprender y mejorar.

Controlar

Controlar es hacer seguimiento y tomar decisiones para asegurar que la acción cumple lo deseado y que los objetivos se logran efectivamente. Controlar no es solamente inspección y vigilancia. Es vigilar lo que ocurre para ir tomando las decisiones que permitan la acción adecuada y el logro de los objetivos. Es una responsabilidad positiva. Los colaboradores no quieren un jefe controlador y policial. Los colaboradores quieren seguimiento y control oportunos y adecuados que permitan asegurar el éxito.

Un buen supervisor ejerce un control adecuado sobre la acción de su equipo para facilitar el éxito.

Para controlar, mide, está pendiente, reacciona bien y a tiempo.

Premiar

Premiar es reconocer los logros y méritos para estimularlos. Implica antes que nada estar pendiente para ver e identificar los logros y méritos. Hay supervisores que están muy pendientes de los errores para castigarlos. Un error puede

ser una oportunidad para aprender y mejorar. Todos deseamos ser reconocidos y premiados por nuestros esfuerzos y logros. Nadie quiere un supervisor regañón que solamente ve lo malo.

Un buen supervisor está pendiente de lo que se hace bien para reconocerlo y estimularlo.

Para premiar, mantente pendiente de los logros de tu equipo para estimularlos.

Un buen supervisor...

- Un buen supervisor atiende apropiadamente las relaciones, las emociones y la comunicación con su equipo.
- Un buen supervisor atiende con buen juicio los conocimientos, las ideas y las razones para la acción del equipo.
- Un buen supervisor atiende con eficacia y eficiencia los recursos necesarios para que la acción y la energía de personas y equipos conduzcan a los resultados deseados. **EI**