



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

TRABAJO DE GRADO

**PROCESO DE INTERVENCIÓN EN EL ÁREA SUPERVISORA DE LA
GERENCIA DE OPERACIONES DEL CENTRO COMERCIAL SAN
IGNACIO**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

KAIRA AYARIT FIGUEIRAS MÉNDEZ

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la tutoría de la profesora

MARÍA ELENA HOFFMANN

Caracas, Junio 2009



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

**Programa de Post-Grado en
Desarrollo Organizacional**

Urb. La Castellana. Chacao.

Av. Santa Teresa de Jesús. Edificio CERPE.

Teléfonos: 263.76.60/95.55

Rif. J-00012255-5

Constancia

Por medio de la presente hago constar que he asesorado a la ciudadana: Kaira Ayarit Figueiras Méndez, Cédula de Identidad N° 12.385.534; en la elaboración del Proyecto de Trabajo de Grado de Especialista Titulado: “PROCESO DE INTERVENCIÓN EN EL ÁREA SUPERVISORA DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DEL CENTRO COMERCIAL SAN IGNACIO” Después de haber revisado el contenido del referido Proyecto, éste cumple con los requisitos metodológicos y con las normativas vigentes para ser suscrito y consignado como tal, ante el Director del respectivo Postgrado a efectos de considerar su aprobación.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada, en Caracas a los veintidós días del mes de junio del año dos mil nueve.

Atentamente,

María Elena Hoffmann

C.I. N° 2.993.945

DEDICATORIA

“Te entrego este instante santo.

Sé Tú Quien dirige, pues quiero simplemente seguirte,

seguro de que Tu dirección me brindará paz.”

Un Curso de Milagros

Kaira Ayarit

AGRADECIMIENTO

Deseo reconocer la participación brindada por la Gerencia de Operaciones y el respaldo de la Gerencia General del Condominio Centro San Ignacio.

A María Elena Hoffmann por ser amiga, tutora y maestra de vida de manera incondicional.

A Neudis Velásquez, Dubraska Villalobos María Gabriela Barros, Dorkis Belisario y Alen Rivas porque sin su apoyo no habría cerrado este ciclo.

Kaira Ayarit

RESUMEN

El proyecto para la implantación del cambio que se presenta a continuación estuvo orientado a desarrollar las competencias necesarias para el éxito en la gestión de los Supervisores y Gerente de la Gerencia de Operaciones del Centro Comercial San Ignacio, en el camino a reforzar su rol, impulsando sus equipos hacia metas claras, en un tiempo óptimo y procurando un clima laboral favorable.

En este sentido durante la implementación del programa, se identificaron, evaluaron, emplearon y aprovecharon las competencias y experiencias particulares de los colaboradores de dicha gerencia, a fin de optimizar su desempeño y contar con un modelo básico y eficiente de Supervisión y Liderazgo.

La metodología relacionada fue Investigación – Acción que según French & Bell "... es un método para aprender y hacer – aprender sobre la dinámica del cambio organizacional y hacer o poner en práctica los esfuerzos para el cambio." (1996, p. 110)

El diseño de la implantación se concibe en cuatro fases, por medio de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados: los involucrados demostraron comprensión del papel que juega el Supervisor en el logro de los resultados organizacionales, se evidenció clara conciencia de los procesos organizacionales, se evidenció el deseo de los participantes de mejorar en el desempeño de sus funciones, así como el de poder trabajar de manera coordinada y armónica con los demás integrantes de la misma y de otras gerencias, y, tomaron conciencia de la necesidad de la planificación del trabajo.

Descriptor: Organización, desarrollo organizacional, cambio, liderazgo, supervisión

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PROPUESTA DE TRABAJO	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	4
1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	5
1.3.1. Objetivo General	5
1.3.2. Objetivos Específicos	6
1.3.3. Cronograma de implantación de la intervención	7
CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL	8
CAPÍTULO III. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL.....	10
3.1. ORGANIZACIÓN.....	10
3.2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	12
3.3. INTERVENCIÓN DE CAMBIO.....	13
3.5. LIDERAZGO	15
3.6. SUPERVISIÓN	24
3.6.1. Habilidades Del Supervisor	26
3.6.2. Funciones Administrativas del Supervisor.....	27
3.6.3. Planificar.....	28
3.6.4. Delegar.....	30
3.6.4.1. Las funciones básicas de recursos humanos y la responsabilidad del supervisor.....	31
3.6.5. Desempeño	36
3.7. APRENDIZAJE	39
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA - INTERVENCIÓN DEL PROBLEMA	43
4.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	43
4.1.1. Población y muestra	45
4.1.2. Técnicas de Investigación	46
4.1.2.1. Observación Participativa	46

4.1.2.2. Entrevistas	47
4.1.2.3. Encuesta	48
4.1.3. Dimensiones a trabajar.....	48
4.2. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN	49
4.2.1. Fase uno	50
4.2.2. Fase Dos	52
4.2.3. Fase Tres	53
4.2.4. Fase Cuatro.....	54
4.3. LIMITACIONES METODOLÓGICAS	55
4.4. CONSIDERACIONES ÉTICAS	55
CAPÍTULO V: EVALUACIÓN DEL PROYECTO	56
5.1. RESULTADOS	56
5.2. EVALUACIÓN REACTIVA	57
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
ANEXOS	66
ANEXO 1: PLAN INSTRUCCIONAL	67
ANEXO 2: PRESENTACIÓN CURSO “HERRAMIENTAS CLAVE DE LA GESTION SUPERVISORA” REALIZADO PARA LA GERENCIA DE OPERACIONES DE CENTRO COMERCIAL SAN IGNACIO	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama del Condominio del Centro Comercial San Ignacio__	8
Figura 2. Organigrama de la Gerencia de Operaciones del Condominio del Centro Comercial San Ignacio _____	9
Figura 3. Funciones Administrativas del Supervisor _____	27
Figura 4. Modelo de Aprendizaje Vivencial Pfeiffer & Jones _____	42
Figura 5. Fases de Implantación _____	50
Figura 6. Gráfico de evaluación sobre el instructor. Fase 1 _____	58
Figura 7. Gráfico de evaluación sobre el contenido. Fase 1 _____	59

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Cronograma de implantación del cambio.....</i>	<i>7</i>
<i>Tabla 2. Resultados de la evaluación. Fase 1</i>	<i>58</i>

INTRODUCCIÓN

El punto de partida para el diseño del trabajo aquí presentado, fue el proceso de diagnóstico organizacional iniciado en el segundo trimestre de 2008, en la empresa - cliente: Condominio Centro Comercial San Ignacio (C.C.C.S.I.).

Es importante destacar que fue la Consultoría de Procesos, la metodología utilizada durante el ciclo de diagnóstico e intervención organizacional, resaltando así, la participación activa de la empresa - cliente tanto en el diagnóstico como en la fase posterior de intervención organizacional. Igualmente, la consultora consideró diferentes enfoques teóricos del Desarrollo Organizacional, Teoría de Sistemas, principios de planificación estratégica, y metodología para el Aprendizaje de Adultos en la formulación de la propuesta de intervención organizacional y en su subsiguiente implementación.

Durante el proceso de intervención organizacional, se desarrollaron un conjunto de acciones orientadas a propiciar el cambio dentro de la empresa - cliente, abordando las áreas de oportunidad encontradas en la fase diagnóstica a través de actividades que involucraron a todos los miembros de la gerencia, fomentando con las mismas, su participación y su compromiso. Asimismo es importante destacar que las mencionadas actividades, respondían a necesidades reales en la empresa - cliente, que requerían atención; evidenciándose así la importancia de las prácticas del Desarrollo Organizacional y su metodología de trabajo, en el mejoramiento de la dinámica y funcionamiento de la empresa - cliente (aumento de la eficiencia y efectividad organizacional).

En toda organización formal hay roles importantes y cargos claves que llevan las riendas de las operaciones dado que marcan la pauta para la ejecución de las actividades en pro de la consecución de objetivos. En el caso que se describe, los supervisores ocupan un nivel importante siendo el enlace entre lo que quieren los clientes y lo que los empleados pueden hacer para satisfacer las necesidades de los primeros.

Si se identifica de manera concreta y específica qué es supervisión y cuáles son los roles y responsabilidades del papel del supervisor, se puede determinar las habilidades y cualidades que requiere un individuo para desempeñarse como supervisor, evaluando cuáles de ellas forman parte de su repertorio conductual y cuáles son importantes que desarrolle.

Reflexionar acerca del papel del supervisor hoy en día, nos brinda la oportunidad de comprender la relación entre su rol y la organización como un todo. Al comprender la importancia de gerenciar el desempeño de los colaboradores, se pueden obtener resultados eficaces y efectivos.

Los supervisores necesitan desarrollar la supervisión y ejercer sus funciones desde el liderazgo, logrando con ello el mejor desempeño de su equipo de trabajo. Siendo así, el supervisor será percibido como líder, una figura en la cual sus reportes, sus colegas y sus superiores, valoren sus conocimientos, sus competencias, sus habilidades interpersonales, trayendo como resultado que sea respetado en toda la organización.

CAPÍTULO I: PROPUESTA DE TRABAJO

1.1. Planteamiento del problema

El Condominio del Centro Comercial San Ignacio es una organización que se desempeña en torno a la logística y manejo de los locales comerciales de uno de los centros comerciales de la ciudad capital que se ha vuelto emblema de distracción y esparcimiento para los capitalinos, los venezolanos y los visitantes de nuestro país.

En su estructura, el condominio del centro comercial posee adscrita la Gerencia de Operaciones que es la encargada de garantizar el buen funcionamiento de cada una de las áreas, locales y oficinas, los 365 días del año y durante las 24 horas del día.

Como resultado de las conclusiones generadas en el diagnóstico realizado con antelación se identificaron deficiencias en la gestión supervisora y gerencial, presentándose las siguientes áreas de oportunidad:

- La ausencia de un esquema estructurado de planificación y organización de los procesos, pudiéndose automatizar algunos.
- Débil orientación hacia ciertas funciones supervisoras, que requieren ser definidas, garantizando la delegación de las tareas hacia el nivel base.
- Habilidades supervisoras y gerenciales incipientes, indispensables para mejorar la gestión en dicha gerencia.

- Ausencia de planes y estrategias de seguimiento a la gestión. En tal sentido, no se realizan mediciones de desempeño de los trabajadores ni hay claridad en los indicadores de la Gerencia de Operaciones.

Partiendo de dichos antecedentes y mediante el enfoque de investigación - acción se dirigió la intervención hacia el desarrollo de las habilidades supervisoras y gerenciales indispensables para mejorar la gestión en dicho ámbito organizacional.

1.2. Justificación del proyecto

El estilo gerencial que presentaba la Gerencia de Operaciones en el Centro Comercial San Ignacio fomentaba poco la participación de todos los involucrados, en tal sentido, se evidenció en la fase diagnóstica la presencia de un estilo autocrático, basado en relaciones de poder. Las alianzas establecidas entre el Gerente y los Supervisores generaron que las labores realizadas en la gerencia fuesen sin planificación, revisión y seguimiento de las mismas. Los colaboradores sentían que las relaciones no se manejaban de manera equitativa.

Con el cambio del Gerente de Operaciones, se hace necesario revisar los estilos de supervisión presentes, la manera cómo se establecerán los planes y el cómo se realizará el seguimiento. En tal sentido, esta nueva gerencia requiere un acompañamiento mayor con el fin de optimizar los resultados.

Al realizarse éste proyecto se pretendió dejar las bases necesarias para que el estilo de supervisión y liderazgo se orientara a nuevas prácticas que garantizaran mejoras en la Gestión de la Gerencia de Operaciones.

Así se planteó ofrecer como alternativa para la implantación del cambio la formación de los supervisores de la Gerencia de Operaciones del Condominio Centro Comercial San Ignacio, determinando la posición de los mismos en cuanto a la dirección, liderazgo y comunicación con los miembros de su equipo.

La Consultora diseñó y facilitó en la Gerencia de Operaciones del C.C.C.S.I, un programa de formación integral orientado al desarrollo y fortalecimiento de las competencias clave de la gestión supervisora y gerencial en pro de garantizar mejores resultados en la gestión, compartiendo las herramientas esenciales para supervisar, acompañando y orientando la revisión de la gestión, la formulación de metas gerenciales concretas, así como el establecimiento de estrategias de seguimiento y generando espacio propicio para el intercambio de ideas y de participación.

1.3. Objetivos del proyecto

1.3.1. Objetivo General

Diseñar y ejecutar un proceso de intervención para optimizar el desempeño supervisorio en la Gerencia de Operaciones del Condominio del Centro Comercial San Ignacio.

1.3.2. Objetivos Específicos

Al finalizar el proceso de implantación los participantes de la Gerencia de Operaciones podrán:

1. Emplear las herramientas claves para supervisar, planificar, organizar, coordinar, delegar, controlar y evaluar las labores de los empleados.
2. Revisar la gestión y formulación de metas concretas para la Gerencia de Operaciones, estableciendo con ello estrategias de seguimiento y control, mejorando los niveles de comunicación y la resolución de problemas.
3. Propiciar la integración, el intercambio de ideas y la escucha activa en todo el personal de la Gerencia de Operaciones.
4. Fortalecer la interacción para el intercambio de las opiniones e ideas de los compañeros de trabajo, escuchando, sugiriendo, indagando y aportando sus puntos de vistas en cuanto a:
 - Las metas y objetivos que la Gerencia de Operaciones se ha trazado a partir de los cambios generados.
 - Las estrategias de seguimiento que se facilitarán para mejorar la gestión en la Gerencia de Operaciones.

1.3.3. Cronograma de implantación de la intervención

La implantación del cambio se realizó según el siguiente cronograma de actividades:

Actividad / Fecha	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7
Entrega del anteproyecto de tesis	■						
Elaboración y presentación de la propuesta	■						
Preparación del taller y manuales		■					
Primera sesión de coaching		■					
Taller de formación al personal supervisorio			■				
Segunda sesión de coaching			■				
Reunión grupal				■			
Tercera sesión de coaching				■			
Entrevistas de validación						■	
Redacción del Informe						■	■
Entrega del proyecto final							■

Tabla 1. Cronograma de implantación del cambio

CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL

El Condominio Centro Comercial San Ignacio – C.C.C.S.I. pertenece a la Corporación Fondo De Valores Inmobiliarios (FVI). El condominio es una organización privada. Está ubicado en el sector de servicios, específicamente se encarga de la administración de condominio de las oficinas y locales comerciales del Centro San Ignacio.

Funge como una empresa administradora en el ramo inmobiliario dedicada a gerenciar el alquiler de oficinas, locales comercial y espacios para actividades de entretenimiento, por lo tanto se responsabiliza de ejecutar todas las funciones propias de dicho ramo.

El Condominio del C.C.S.I. cuenta con una nómina de 180 empleados, distribuidos en diferentes niveles organizacionales. A continuación se presenta el organigrama general del Condominio:

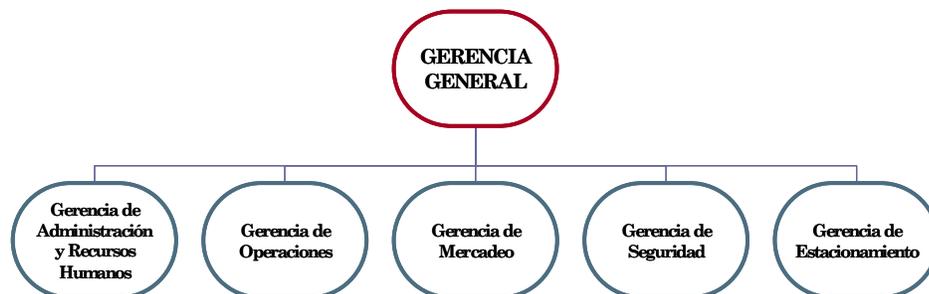


Figura 1. Organigrama del Condominio del Centro Comercial San Ignacio

En cuanto a su visión y misión, no tienen una propia sino que asumen como propias las del Fondo de Valores Inmobiliarios.

Visión: Consolidarnos como empresa líder nacional e incursionar y convertirnos en líderes en el mercado subregional andino como arrendadores y administradores de espacios de oficinas, centros comerciales High End y de entretenimiento. En el desempeño de sus funciones, el FVI aspira satisfacer los intereses de sus accionistas, clientes, trabajadores y entes reguladores.

Misión: Somos una empresa financiera e inmobiliaria dedicada a invertir y gerenciar el alquiler de oficinas, centros comerciales y espacios para actividades de entretenimiento. Nuestra función principal es la de crear valor a la empresa y lograr altos rendimientos para nuestros accionistas.

El Condominio Centro Comercial San Ignacio tiene varias gerencias, las cuales han logrado optimizar sus procesos gracias al seguimiento y apoyo del Gerente General, sin embargo, hay una gerencia a la cual, por diversos motivos no se ha logrado entrar a cabalidad y abordar su dinámica; ésta es la Gerencia de Operaciones. La estructura organizativa de la misma se puede observar en la siguiente figura:

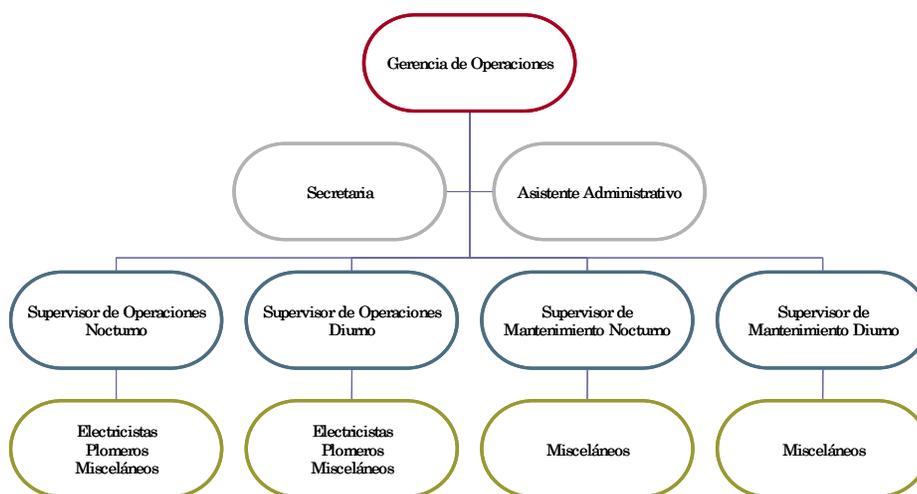


Figura 2. Organigrama de la Gerencia de Operaciones del Condominio del Centro Comercial San Ignacio

CAPÍTULO III. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

Este marco de referencia conceptual, se definirán conceptos básicos como organización, de qué se trata el desarrollo organizacional y cómo se puede aplicar la teoría en las empresas a través de las intervenciones de cambio. Este trabajo de investigación se llevó a cabo a través de la Investigación – Acción y en este marco conceptual se detallará que significa.

Se manejaron aspectos teóricos como liderazgo, supervisión, aprendizaje dentro de las organizaciones y como se relacionan cada uno de esos conceptos en el contexto organizacional estudiado.

3.1. Organización

Se define organización como “...un conjunto de variables o componentes de diversa naturaleza que actúan entre sí, interdependientes, con la finalidad de obtener un objeto predeterminado y específico que puede ser de diferente índole: económico, social, asistencial, académico, cultural, etc.” (Viloría, 2001)

Son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.” (www.wikipedia.org)

Podemos decir entonces que, es un grupo de personas que trabajan juntas para alcanzar un propósito común, empleando los recursos en pro de cumplir una misión. Todas las organizaciones ofrecen bienes o servicios que pueden satisfacer las necesidades personales de cada individuo o clientes, lo que las diferencian es que pueden tener fines de lucro o no.

Para intervenir la realidad organizacional, las organizaciones se valen de modelos organizacionales que les permitan llegar a resultados concretos y altamente beneficiosos.

Las Organizaciones existen por dos razones fundamentalmente:

1.- Reportar dividendos a los accionistas.

2.- Satisfacer la demanda social a la cual se ha comprometido (Objetivos organizacionales).

El Objeto de estudio de las organizaciones, para cumplir con su cometido lo constituyen:

- Individuos
- Grupos / Equipos
- Organización

Los individuos logran alcanzar sus objetivos personales y satisfacer sus necesidades, con mayor efectividad de manera colectiva, a través de la gran variedad de productos y servicios que ofrecen las organizaciones.

Para alcanzar sus objetivos, las organizaciones se fijan líneas estratégicas que se relacionan con el negocio, esas estrategias se tienen que operacionalizar para que se concreten en la práctica, es así como la gente con sus competencias y actitud podrá dar los resultados que se espera de

ellos. Es el líder quien tiene a cargo articular estas premisas para el logro de los objetivos organizacionales, es decir, para que una organización sea efectiva requiere de personas que le brinden dirección a la gente y coordinación a las actividades.

Cuando se instrumenta una acción de cambio, suele ser imperativo desarrollar competencias en las personas que tendrán a cargo seguir ofreciendo servicios de alta calidad, el cliente desea por su lado, que se les simplifique la vida, no esperaría bajo ninguna circunstancia, que se le complique más.

3.2. Desarrollo Organizacional

Según French & Bell, "... desarrollo organizacional es un proceso para enseñar a las personas la forma de resolver los problemas, aprovechar las oportunidades y aprender a hacer todo eso cada vez mejor a través del tiempo." (French & Bell, 1996, p. xiii)

Desde la perspectiva del consultor, el desarrollo organizacional interviene en las empresas para mejorar y cambiar los procesos con la finalidad de obtener mejoras sustanciales en la productividad del negocio. Desde la perspectiva del cliente, el consultor trae nuevas ideas para promover cambios que ayudarán a las personas y las organizaciones a funcionar y complementarse de la mejor manera.

En tal sentido el DO trata también el cambio planificado, es decir, como hacer para "... que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. El cambio planificado implica sentido común, un trabajo arduo aplicado con diligencia a lo largo del tiempo, un enfoque sistemático

orientado a ciertas metas y un conocimiento válido acerca de la dinámica de la organización y de la forma de cambiarla.” (French & Bell, 1996, p. 2)

Los consultores participan en DO con la finalidad de estructurar las actividades para ayudar a la organización a resolver sus propios problemas y aprender a hacerlo mejor. Después de pasar por estos procesos de cambios guiados, los empleados y supervisores de la empresa estarán en la capacidad de conducir el mismo proceso en otros ámbitos de la organización, haciendo las réplicas del mismo en las distintas áreas organizacionales y en los diferentes niveles.

“El desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema.” (French & Bell, 1996, p. 5) Es un proceso repetitivo que conlleva a los siguientes pasos: diagnosticar, emprender una acción, diagnosticar y emprender una acción.

“Todos los autores convienen en que el DO es un campo de las ciencias de la conducta aplicada en relación con el cambio planificado. (...) el objetivo del cambio es la organización total del sistema. Las metas del DO son una efectividad de la organización y un desarrollo individual cada vez mayores.” (French & Bell, 1996, p. 28)

3.3. Intervención de cambio

Cambio significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al anterior. Es necesario comprender un cambio y el cambio planificado para entender el DO. “El cambio tiene diferentes facetas. ... puede ser deliberado (planeado) o accidental (no planeado). La magnitud del cambio puede ser

grande o pequeña. En términos de su alcance puede afectar a muchos elementos de la organización, o sólo a unos cuantos. Puede ser rápido (abrupto, revolucionario), o lento (evolutivo)..." (French & Bell, 1996, p. 3)

La intervención de cambio propuesta en este estudio involucra directamente a los participantes en la Gerencia de Operaciones, siendo los supervisores los más beneficiados ya que podrán emplear los conocimientos aquí adquiridos para su labor del día a día, e incluso para apoyar a sus supervisados a desarrollar habilidades necesarias para la ejecución de sus actividades.

"El cambio es una parte esencial del negocio. Cambiar es imprescindible y mejor hacerlo antes de verse obligado a ello." (Welch, 2006, p. 147) El cambio debe ser un proceso ordenado para que rinda los resultados esperados y los mismos redunden en el incremento de los beneficios organizacionales.

Los cambios organizacionales según Jack Welch (2006), deben cumplir con las siguientes prácticas:

- Vincular los cambios a los objetivos organizacionales y a propósitos claros y bien definidos.
- Contratar y darle promoción a aquellos empleados que creen en los cambios y están dispuestos a asumirlos.
- Identificar y desincorporar de la organización a quienes se resisten a los cambios independientemente de su rendimiento.
- Prestar atención a las señales que manda el entorno para aprovechar las oportunidades.

En los cambios valoramos los procesos del cómo se hacen las cosas en las organizaciones, pero también se deben valorar los métodos empleados para llegar a los resultados esperados.

3.5. Liderazgo

Liderazgo se puede definir como “... un proceso de influencia dirigido hacia el logro de las metas del grupo. Por otro lado, un líder es una persona que dirige e influye un grupo hacia su meta.” (French & Bell, 1996, p. 223)

En las claves del liderazgo, encontramos que los líderes de diferentes organizaciones “... coinciden en que el éxito en el liderazgo, en la empresa, en la vida, ha dependido, depende y dependerá siempre de nuestra capacidad de trabajar y colaborar con los demás. (...) los líderes deben ser capaces de embarcar a la gente en una causa común y para ello necesitan capacidad de influir en los demás.” (Bennis, 2006, pp. 96-97)

Desde estas definiciones entendemos que el papel de los supervisores de la gerencia de Operaciones del C.C.C.S.I., es liderizar un equipo de trabajo y llevarlo a la consecución de las metas organizacionales. Es importante hacer notar que el poder e influencia de estas personas había estado muy restringida, no permitiendo que asumieran sus roles como supervisores.

El liderazgo requiere actitudes y conductas bien determinadas. Antes de ser líderes, el éxito de las personas dependerá del desarrollo personal. Cuando se ocupa una posición de liderazgo, el éxito depende de desarrollar a los demás.

Según Jack Welch, para ser líderes se deben presentar algunos comportamientos frecuentemente tales como:

“Los líderes hacen que su equipo mejore continuamente y aprovechen cualquier encuentro para evaluar, aleccionar y dar confianza a sus empleados.

“Los líderes no sólo se aseguran de que el personal entienda la visión de la empresa, sino de que la viva y la respire.

“Los líderes se meten en la piel de su personal e irradian energía positiva y optimismo.

“Los líderes establecen la confianza mediante la sinceridad, la transparencia y el honor.

“Los líderes tienen el valor de tomar decisiones impopulares y confiar en su instinto.

“Los líderes cuestionan e insisten, con una curiosidad que raya en el escepticismo, para asegurarse de que se responde a sus preguntas con acciones.

“Los líderes inspiran, con su ejemplo, la toma de decisiones arriesgadas y el aprendizaje continuado.

“Los líderes celebran los triunfos.” (Welch, 2006, p. 75)

El líder debe tener claro el estilo de dirección que se puede definir como el proceso de trabajo realizado con o a través de otras personas, con el fin de conseguir objetivos organizacionales de manera eficaz. Implica la administración de la autoridad, la comunicación y las relaciones, involucrando esto al manejo de la información, la socialización de procesos y

procedimientos, la delegación de responsabilidades y el empoderamiento de las personas en los procesos.

En los hallazgos de Ohio y Michigan, las conductas del líder pueden tener dos categorías, una referida a los objetivos organizacionales y la otra a las relaciones interpersonales. Ambas son manifestaciones de comportamiento, significativas para la eficacia del liderazgo. Una categoría no está desvinculada de la otra y un buen líder debe saber acompañar a su equipo de trabajo desde ambas perspectivas.

Las investigaciones de la Universidad de Michigan, centran sus observaciones en las conductas de los líderes en grupos productivos frente a grupos no productivos considerando aspectos como rendimiento personas/hora, costos, desechos, ausentismo, bajas, motivación y satisfacción.

Líderes centrados en los empleados que ponen énfasis en las relaciones interpersonales, se involucran con las necesidades de los subordinados y tratan de ayudarles en la consecución de los objetivos. Comprenden y asimilan que cada persona es diferente respetando sus individualidades y ejerciendo sobre el equipo de trabajo una supervisión más abierta, con amplias posibilidades de delegación y participación de los miembros. Un líder orientado a la Consideración (Ohio), actúa en un ambiente amigable y da apoyo a sus subordinados, escucha a sus empleados brindándole soluciones a sus problemas, consultando la opinión y aceptando las sugerencias, para que el equipo perciba que se le trata a cada uno con equidad.

Líderes centrados en la producción cuya prioridad son los aspectos técnicos del trabajo y dirigen sus labores hacia el cumplimiento de las tareas del equipo con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales. La supervisión es más estrecha, se definen las tareas, relaciones y roles, toman

decisiones por sí mismos, etc., lo que no permite a los empleados la toma de decisiones. La Iniciación de Estructura (Ohio), es donde el líder define y realiza la estructuración de su trabajo y de las labores de su equipo. Define los roles de cada miembro y hace que todos conozcan sus funciones y actividades. Asigna tareas, enfatiza en la importancia de las reuniones de status, pregunta a su equipo sobre el conocimiento que se tiene de los procedimientos a realizar y se asegura que los objetivos organizacionales estén claros, ofreciendo nuevas soluciones a los problemas y coordinando las actividades de todos.

Se puede concluir que el estilo de Dirección del Gerente de Operaciones, está orientado a tareas ya que define claramente el objetivo del departamento de Operaciones siguiendo los lineamientos de la Corporación.

Los objetivos se dan a conocer para definir claramente el norte organizacional, de esta manera esos objetivos macro se difunden de una manera clara, simple e integrada que permite la armonía y el cumplimiento de metas. Se busca un equipo integral, donde cada miembro esté en la capacidad de realizar las actividades de todo el departamento para lograr los objetivos.

Los supervisores y el gerente están orientados a relaciones ya que manifiestan con sinceridad su preocupación sobre el desempeño de su equipo de trabajo, buscan los instantes de integración y las actividades que logren consolidar el equipo como un todo, para lo cual proponen las nuevas reuniones de seguimiento que hasta el momento no se venían realizando.

Así mismo, el gerente por su parte manifiesta interés por el desarrollo intelectual, personal y profesional que pueda enriquecer a cada uno de los miembros del equipo, y que a la vez añada valor agregado a cada uno de los procesos que fueron implantados en su momento y que están pasando por un proceso de mejora y actualización.

El Modelo Normativo de Decisiones de Vroom y Yetton es usado por un líder y afecta la calidad de la decisión y la aceptación de los subordinados quienes se suponen realizarán la implementación de la decisión tomada. Los efectos dependerán principalmente de la participación del equipo a la hora de la toma de decisiones.

El mismo se centra en los comportamientos del líder más que en sus prioridades motivacionales, sin embargo interpreta las situaciones de manera integral tomando en cuenta características de los subordinados, de la tarea y del contexto de trabajo. Busca relacionar el estilo de liderazgo con la participación en la toma de decisiones, con la forma en la que los directivos comparten su poder y reciben la influencia de quienes trabajan con ellos.

Con este modelo se busca establecer reglas sobre cómo será la forma y grado de la participación en las decisiones según los diferentes tipos de situaciones grupales:

- El líder toma la decisión por sí mismo según los datos de los que dispone (Autoritario).
- El líder toma la decisión por sí mismo previa información de los subordinados.
- El líder toma la decisión por sí mismo pero reúne individualmente a los subordinados para escuchar sus propuestas o sugerencias, que luego tendrá o no en cuenta (Consultivo).
- El líder consulta con los subordinados reunidos en grupo para recoger sus ideas y sugerencias, para luego tomar la decisión que crea pertinente recogiendo o no estas aportaciones.
- El líder consulta con los subordinados y en grupo evalúan la situación y adoptan por acuerdo y consenso una solución (Grupal).

Se pueden observar en este modelo, dos extremos en la toma de decisiones; uno autocrático donde se opta por el nivel más independiente de decisiones del líder; otro participativo, trata de incluir al máximo el parecer de los seguidores a la hora de decidir.

Parece que los líderes usan métodos participativos cuando:

- la calidad de la decisión es importante
- es crucial que los subordinados acepten la decisión
- es improbable que lo anterior ocurra si no se les deja participar en la decisión, y
- es posible suponer que los subordinados presentarán prioridad a los objetivos del grupo por encima de sus preferencias particulares.

El líder del equipo de trabajo (Gerente de Operaciones) tiene muy claros los objetivos organizacionales y es capaz de informar al equipo de trabajo las actividades a realizar para alcanzar los mismos.

Sin embargo, en el nivel supervisorio se observa un liderazgo participativo que muchas veces es mal interpretado por los subordinados ya que se toma al supervisor como un par y no como la figura de poder que debe dirigir al equipo de trabajo.

En La teoría LMX los líderes desarrollan diferentes relaciones a través del tiempo con los diferentes subordinados. Cuando el empleado es percibido por su jefe como una persona más competente y con actitudes y valores similares a las propias, la relación es más favorable. Hay influencia mutua entre la conducta del líder y la conducta de los subordinados. Esa influencia hace surgir el compromiso entre ambas personas el cual puede usarse como herramienta para conseguir los objetivos organizacionales.

El líder influyente promueve la relación con sus subordinados, demostrando un liderazgo efectivo. El comportamiento de ambos, líderes y subordinados es diferente, dependiendo de las condiciones favorables o desfavorables en la relación. Cuando no hay empatía entre el líder y un subordinado, la percepción de los demás subordinados es que el líder no aprueba las conductas y acciones de esa persona, bien porque su rendimiento no aporta el 100% de su desempeño o bien porque la manera de alcanzar los objetivos no refleja un comportamiento totalmente ético, por ejemplo.

La satisfacción, el compromiso y el desempeño son usualmente buenos, cuando la relación con el líder es favorable. Algunas diferencias entre las relaciones del líder con los subordinados pueden ser necesarias sin llegar a excederse ya que podría deteriorarse el clima organizacional. Los líderes reaccionan a las demandas de los subordinados y se adaptan al entorno organizacional.

Esta teoría explica como los gerentes hacen interpretaciones sobre el desempeño y realizan juicios acerca de la competencia y motivación de los empleados. Por su parte, los subordinados pueden tener impresiones sobre las tácticas de influencia gerenciales para una percepción de ellos más favorable.

Los líderes deben ser también seguidores, demostrando efectividad en ambos roles, esto es esencial para buscar un camino de integración con sus subordinados.

El liderazgo es un fenómeno diádico que resulta de la relación entre el líder y el subordinado. El líder no se comporta igual con todos sus seguidores, la relación con cada miembro es diferente e interactiva. Trata a cada uno de los subordinados de manera diferenciada. La relación líder-

miembro es característica para cada pareja. Líder y subordinados son roles resultantes de la interacción, que cambia con la socialización.

Entre los miembros del equipo de trabajo se debe buscar el apoyo mutuo en cada una de las actividades a realizar, respetando las particularidades de cada individuo y comprendiendo las aptitudes para realizar las actividades y llevar a cabo los objetivos organizacionales.

Cada ser humano es diferente, en tal sentido los profesionales del departamento tienen una personalidad que marca la diversidad. La meta organizacional es lograr que esa diversidad se conjugue para alcanzar los objetivos con el menor esfuerzo y al menor costo. La ventaja competitiva radica en que la empresa se enfoca en realizar las actividades de una manera abierta, simple e integrada, llevando a cada persona a desarrollarse profesional y personalmente en la organización.

Cada ser humano tiene una orientación al poder que podemos definir como la capacidad de hacer o de afectar a algo, o de influir a través de cualquier medio, sobre la conducta de otros y de manera planificada.

Por tanto, el poder es capacidad para afectar el comportamiento de manera predeterminada; pero teniendo en cuenta que quien tiene poder puede amenazar con el uso de la fuerza o con sanciones, la propia amenaza es ya poder.

Los procesos de influencia que se observan en la relación laboral dependerán de la actividad a realizar para alcanzar los objetivos organizacionales. En un mismo líder podemos observar diferentes procesos para obtener las metas buscadas.

En las organizaciones podemos observar procesos tales como la persuasión racional que se da cuando el líder utiliza argumentos lógicos y

evidencia de que los objetivos pueden lograrse con una buena toma de decisiones. Consulta a su equipo de trabajo sobre ideas y propuestas para realizar cambios y mejoras en los procesos por ejemplo, haciendo más efectivo el proceso productivo.

El líder solicita y ofrece colaboración dentro del grupo para proveer de sugerencias que lleven a lograr el cambio efectivo y las mejoras dentro de la productividad necesarias para incrementar los objetivos organizacionales propuestos. Esta petición de colaboración también la hace utilizando las relaciones interpersonales donde los subordinados más allegados por mantener y fortalecer el compromiso con el líder respaldan las solicitudes y actividades a realizar.

Según French y Raven se pueden diferenciar cinco fuentes de poder, basándose en las relaciones existentes entre el líder y los subordinados:

- Recompensa
- Coerción
- Legítimo
- Referencia
- Experto

El liderazgo puede considerarse como la disposición de otras personas a seguir las directrices del líder ya que consideran que les proporciona un medio de lograr sus propios anhelos, deseos y necesidades. Por tanto, liderazgo y motivación están íntimamente relacionados.

En tal sentido, las tácticas de influencia efectivas observadas son la persuasión racional, la consultación, la colaboración y el atraer la inspiración como una manera de llevar soluciones y propuestas de mejora en cada uno

de los procesos productivos. El no rechazar ideas, promueve la participación de los miembros del departamento en cada fase del proceso productivo. No necesariamente esas propuestas se ejecutan, pueden ser modificadas o adaptadas según las normas organizacionales, sin embargo, las personas que las proponen intervienen en esos cambios y en la ejecución de los mismos lo que hace que la participación sea la parte medular del departamento.

3.6. Supervisión

“La Supervisión, según la Etimología significa "mirar desde lo alto", lo cual induce la idea de una visión global.” (www.monografias.com) A lo largo de la historia de las organizaciones, muchos especialistas y estudiosos del comportamiento humano han dado múltiples definiciones de supervisión.

En el pasado, la formación de los supervisores se centraba en aprender técnicas y conductas que impactaran a sus seguidores. Dicho enfoque cambia radicalmente, y ahora un supervisor busca liderizar a otros, lo que implica liderizarse a sí mismo. En tal sentido el supervisor es capaz de estimular y orientar eficazmente a las personas que forman parte de su equipo de trabajo y de su organización asumiendo conjuntamente la construcción y mejoramiento personal, profesional y organizacional. (Forja, 2003, p. 1)

Por otra parte, el supervisor debe conocer que tan cerca se encuentra de las habilidades requeridas para tener éxito en el desempeño de su rol. Debe tener claro cual es su responsabilidad en las funciones de recursos humanos y como el puede coordinar de una manera más efectiva estas

responsabilidades bajo la dirección y orientación del departamento de recursos humanos.

Es necesario entonces, en nuestra organización cambiar de ser JEFE y tener el poder de controlar a los demás, o ser Gerente y sólo administrar recursos para obtener resultados, a ser Supervisor Líder que logra inspirar a los demás generando compromisos y resultados en pro de los objetivos organizacionales.

En este caso supervisar es aquella función que desempeña una persona en una organización, cuyo objetivo fundamental es “lograr los resultados de su unidad con las personas, que integran su equipo de trabajo. (...) Supervisar significa estar al lado de las personas, comprenderlas, escucharlas y apoyarlas para que puedan desempeñarse de manera altamente efectiva.” (Instituto Codado, p.8)

Los supervisores en todos los niveles jerárquicos necesitan desarrollar la supervisión desde el liderazgo, para lograr el máximo desempeño en su equipo de trabajo. En tal sentido, el supervisor debe tener rasgos de líder; en él sus reportes, sus pares, sus colegas, lo reconocen, valorando su nivel de competencia lo cual conlleva a que lo sigan y lo respeten.

El supervisor es un individuo que se orienta a desarrollarse profesionalmente ya que sabe que su responsabilidad es servir a otros, ayudarlos a crecer y para ello el tiene que prepararse. Servirá de modelo con su desempeño, en la medida que cree un clima de confianza donde las personas puedan crecer, desarrollarse y contribuir.

La autoridad implícita en su cargo, sirve para mejorar los resultados organizacionales, siempre que en sus objetivos esté un trabajo armónico y equitativo en su equipo. Sin embargo, sólo desde el liderazgo y la influencia

personal puede lograr que su equipo de trabajo responda ante los diferentes retos y cambios organizacionales.

Supervisar tiene diversos componentes críticos tales como asumir la responsabilidad asignada por la organización; ejercer la autoridad del cargo de manera crítica y justa; modelar la conducta de su equipo de trabajo con sus acciones; crear un ambiente de trabajo propicio para el logro de objetivos de la unidad y por ende de la organización.

3.6.1. Habilidades Del Supervisor

Todo supervisor debe poseer o desarrollar unas habilidades básicas para desempeñar sus funciones (Instituto Codado, p. 11), entre las cuales podemos mencionar:

Sistémicas: Conocimientos que le permitan recopilar información, analizarla, interpretarla y sacar buenas conclusiones. Ayudan al supervisor a identificar las diversas partes de un sistema, sus relaciones y como hacer que operen mejor.

Técnicas: Conocimiento del área que está supervisando. Indispensable para planificar y organizar los procesos; asignar y entrena, lograr mejoras. Son conocimientos específicos.

Relaciones humanas: Indispensables para comunicar, dirigir, resolver conflictos, crear armonía, obtener consenso y desarrollar espíritu de equipo.

Integración: Un supervisor competente sabe que requiere de estas habilidades en diferentes situaciones de trabajo y se preocupa por

desarrollarlas y ser cada día más efectivo, mediante el uso y ampliación de ellas.

Tomar decisiones: Aptitud para revisar alternativas y elegir entre ellas la más adecuada al logro de los objetivos. Igualmente para conducir al equipo a la toma de decisiones en grupo.

3.6.2. Funciones Administrativas del Supervisor

Entre las funciones administrativas del supervisor podemos mencionar dos ligadas a las personas que son la comunicación y las relaciones interpersonales y cuatro ligadas a sus acciones y actividades para el buen desempeño de sus funciones tales como planificación, dirección, control y organización. (Instituto Codado, pp. 12)

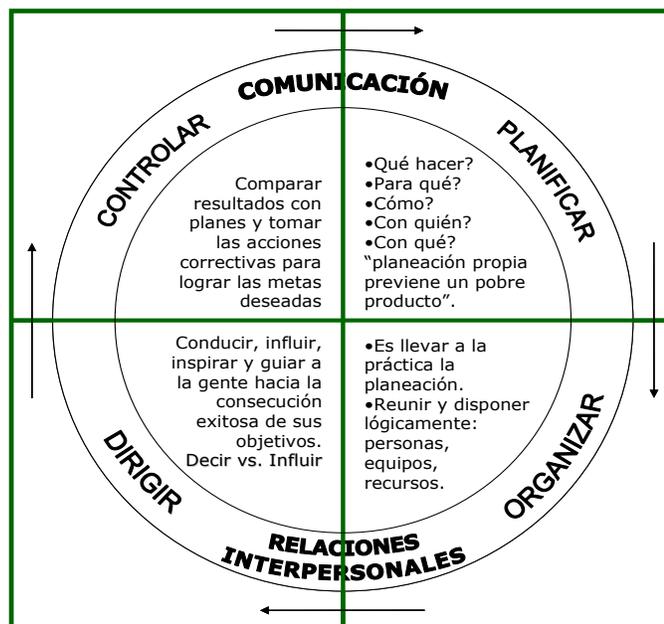


Figura 3. Funciones Administrativas del Supervisor

3.6.3. Planificar

Una de las herramientas clave de todo supervisor es la planificación que son todas las acciones realizadas para alcanzar los planes y proyectos organizacionales. “La planificación es la parte que opera la ejecución directa de los planes, que serán realizados y vigilados de acuerdo al planteamiento señalado durante el proceso de planeación.” (www.wikipedia.org, 2009)

El supervisor debe planificar sus actividades y las de sus colaboradores. Todos los individuos disponen del mismo tiempo para hacer sus actividades, lo importante es aprender como ser cada día más productivos. Esa planificación de las actividades de manera personal impacta en la manera de establecer las prioridades y como se ejercen las responsabilidades dentro de la ejecución del trabajo.

Planificar es decidir que hacer, tanto con las actividades que son propias del individuo, como las que son asignadas por otros para la ejecución de las acciones propias del cargo. Habitualmente las actividades son muchas, la única manera posible de aumentar la eficacia es estableciendo prioridades. Es decir, tener presentes nuestros objetivos y analizar si la actividad que se van a ejecutar tiene relación directa con los objetivos. ¿Es esta nueva actividad más importante que la que vengo haciendo?, ¿Cuál debo hacer primero? La prioridad se convierte en un factor de decisión. (Instituto Codado, p. 14)

Para establecer prioridades se puede evaluar cada actividad en base a preguntas como: ¿La actividad está dirigida al logro de un objetivo?, ¿Existe fecha tope? ¿Mi jefe le asigno alta prioridad? ¿Qué pasaría si la difiero? ¿Qué impacto tiene en el proceso? ¿Qué prioridad debo asignarle?

Para diferenciar la prioridad en las actividades, podemos decir que una prioridad alta tiene un asunto de mucha importancia, que tiene que hacerse; prioridad media posee un asunto importante que debe hacerse; y prioridad baja la tienen los asuntos triviales que pueden diferirse.

Se debe observar la totalidad de todas las actividades pendientes, diferenciando entre lo importante que tiene que ver con los resultados, y lo urgente que significa que requiere atención inmediata.

Programar es decidir cuando se han de hacer las actividades. La programación debe ser ágil y flexible tanto como lo permita el tipo de trabajo y el estilo personal de cada supervisor.

El grado de flexibilidad debe estar presente para atender los asuntos imprevistos, lo importante es que analice el imprevisto. En caso de tener alta prioridad, al terminar de atender ese imprevisto se debe volver a la lista de prioridades asignadas.

Entre nuestras actividades diarias podemos encontrar desperdiciadores de tiempo que se definen como algo o alguien que nos impide hacer las cosas más valiosas e importantes para nosotros. (Instituto Codado, p. 16) Puede ser una actividad en la que se gasta mucho tiempo, las reuniones prolongadas, las labores de rutina que se podrían delegar y la tendencia a la postergación.

La idea es controlar estos desperdiciadores por medio de la delegación, abreviando el tiempo en actividades no importantes, eliminando algunas. Los desperdiciadores pueden ser internos y externos.

3.6.4. Delegar

Para el supervisor otra acción clave en el día a día es la delegación de tareas. “Delegar es el proceso que seguimos para encomendar y responsabilizar, a un colaborador, una tarea sobre la que tenemos responsabilidad y cuya realización nos incumbe. Debemos delegar cuando nuestra responsabilidad va más allá de nuestras capacidades, incluso cuando se tenga responsabilidad absoluta.” (www.apuntesgestion.com)

Delegar es transferir temporalmente de una persona a otra la responsabilidad de una tarea. (Instituto Codado, p.17) El proceso de delegación involucra dos grandes aspectos:

La asignación temporal de una responsabilidad: cuando el supervisor delega una responsabilidad a un colaborador, este pasa a ser responsable de la ejecución de todos los deberes necesarios para completar la tarea delegada.

La delegación de la autoridad: el colaborador que posee la autoridad delegada está actuando por la persona (supervisor) que le delegó la autoridad. Para que la delegación sea eficaz debe haber congruencia entre la responsabilidad asignada y la autoridad necesaria para usar los recursos y tomar decisiones.

Si bien los supervisores pueden delegar responsabilidad o autoridad a un colaborador y este adquiere una obligación, el supervisor permanece ante sus respectivos superiores, con la responsabilidad final sobre sus hombros.

La delegación es una de las herramientas más eficaces de la que disponen los supervisores para el enriquecimiento personal y profesional tanto del que delega como de quien recibe la delegación. La delegación

significa desarrollo tanto para los individuos como para las organizaciones. (Instituto Codado, p.17)

3.6.4.1. Las funciones básicas de recursos humanos y la responsabilidad del supervisor

Uno de los puntos clave de la función supervisora es todo lo relacionado con el recurso humano. En tal sentido el supervisor es una pieza clave en los procesos de contratación, inducción, capacitación, evaluación, desarrollo y compensación de los empleados que le reportan. Todo ello los lleva a la necesidad de saber como ejecutar cada una de las actividades mencionadas ya que de ello depende el éxito de sí mismo y de sus empleados.

En la contratación de personal, la responsabilidad del supervisor radica en velar porque los conocimientos, habilidades y destrezas y aptitudes del candidato cubran los requerimientos del cargo a ocupar. En todo caso es de primordial importancia contar con la aptitud y la disposición para, ya que los otros dos aspectos se logran con capacitación y/o desarrollo. (Instituto Codado, p.19)

Mejorar el desempeño de su gente es parte de su responsabilidad supervisora. Para ello cuenta con diversos métodos, que le permitirán incrementar las habilidades para que el desempeño sea cada vez mayor.

La primera capacitación que se debe proveer al personal es cuando este ingresa a la organización y se denomina Inducción, y consiste en darle al empleado la información requerida para que este conozca la organización,

se ubique e inicie el proceso de identificación con la misión y la visión que la dirección ha definido. (Instituto Codado, p.20)

“... La inducción laboral, consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial. Es el proceso formal para familiarizar a los empleados de reciente ingreso con la organización, sus puestos y unidades de trabajo.” (www.wikipedia.org, 2009)

La inducción tiene como propósito fundamental: “Ayudar a los empleados de la organización a conocer y auxiliar al nuevo empleado para que tenga un conocimiento productivo. Establecer actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal. Ayudar a los nuevos trabajadores a desarrollar un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y elevar la moral. El proceso de inducción es necesario porque el trabajador debe adaptarse lo más rápido posible y eficazmente posible al nuevo ambiente de trabajo.” (www.wikipedia.org, 2009)

Según el Instituto Codado, una inducción laboral contempla aspectos organizacionales tales como:

Macro organizacional	De la unidad
<ul style="list-style-type: none"> • Misión y visión de la organización • Políticas • Objetivos • Mercados y clientes • Estructura • Organigrama jerárquico y funcional • Plan de beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos y metas • Estructura • A quien reporta • Funciones y responsabilidades • Con quien se relaciona • Expectativas en relación a su desempeño

Los supervisores son responsables de desarrollar a su gente, con actividades que los ayuden a mejorar sus conocimientos y habilidades y cumplir sus metas personales y profesionales. La meta de desarrollo de los empleados es un desempeño fortalecido del individuo y de la organización.

La capacitación es una forma de desarrollar y mejorar el desempeño de los empleados en medida en que esté relacionada directamente con lo que la empresa espera de su gente y sus expectativas de crecimiento.

“Capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuos en el desempeño de una actividad“. (www.rrhh-web.com)

Actualmente la capacitación representa uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. (www.rrhh-web.com)

Otras herramientas que el supervisor puede utilizar para fomentar el desarrollo efectivo de sus reportes son el proporcionar retroalimentación que les permite a los empleados saber oportunamente si su desempeño cumple o no con las expectativas organizacionales. El supervisor debe reconocer públicamente del desempeño que excede las expectativas organizacionales.

El facilitar a los empleados las herramientas correctas los ayuda en la ejecución de sus tareas. A la vez, rediseñar el trabajo hace que un proceso fluya con mayor eficacia. Es importante que el supervisor esté dispuesto a ofrecer al empleado ayuda para realizar el trabajo, facilitando por ejemplo a los empleados listas de verificación y otros dispositivos que los ayuden a ejecutar las tareas.

Permitir que los empleados tomen decisiones sin la necesidad de autorización previa a través del “empowerment” facilita los procesos en todos los niveles de la organización.

Según Ken Blanchard en su libro Empowerment, (p. 37), es clave compartir la información con todos. Con ello se refiere a que la primera llave en el proceso de empowerment es facultar a las personas y las organizaciones. Esto permite a los empleados entender las situaciones actuales en términos claros. De esta manera se crea confianza en toda la organización, modificando la forma de pensar jerárquica que se venía manejando tradicionalmente, reforzándole a las personas que deben tener responsabilidad y estimulándolas a actuar como si fueran dueñas de la empresa.

Para que los empleados asuman realmente ese empoderamiento, es necesario darles entrenamiento y capacitación donde se enseñe a los empleados nuevas habilidades necesarias para desempeñar diversas tareas. Así mismo los empleados serán dueños de sus procesos, y ellos determinarán su propio ritmo de trabajo. El supervisor debe permanecer a su lado como guía y mentor a lo largo del proceso.

Una actitud positiva y un alto nivel de motivación se logran en la empresa si el supervisor les proporciona a los empleados un mejor ambiente laboral. Esto se puede lograr a través de herramientas como la comprensión, lo cual satisface una necesidad básica de los individuos y fortalece el compromiso con la organización.

Es vital evaluar la carga de trabajo, de tal manera de reducir las actividades y dar asignaciones que se puedan realizar correctamente en el tiempo que el empleado permanece en su puesto de trabajo o en las actividades que su cargo requiere. En tal sentido el supervisor reasignará las tareas dándole a los más capacitados la responsabilidad de tareas de mayor

relevancia y diversidad y de esta manera crear variedad para los empleados. (Instituto Codado, p. 21)

Proporcionar mejores insumos a través de la reducción de las variaciones en los resultados y hacer que los procesos funcionen mejor. En algunos momentos es necesario que el supervisor le brinde a sus supervisados un asesoramiento directo en su puesto de trabajo con la finalidad de brindarle ayuda, animo, impulso y dirección a quien lo necesite. (Instituto Codado, p. 22)

Así mismo se debe garantizar la seguridad higiene y ambiente del lugar de trabajo lo que repercutirá directamente sobre el desempeño.

El supervisor debe tener claro, cual es el método de intervención más apropiado para obtener lo que busca. Puede ser una acción única o una combinación de ellas.

La planificación de carrera es otra responsabilidad del supervisor, consiste en ayudar a los empleados a planear y desarrollar su carrera dentro de la organización. Es importante mostrarle a los empleados la ruta de carrera de la organización para que sepan las opciones que existen en la empresa y a las cuales pueden optar. (Instituto Codado, p. 22)

“Planificar la carrera de los empleados permite tener el personal calificado, con experiencia e integración en la organización, lo que reduce los procesos de reclutamiento y selección, así como los de inducción e identificación con la empresa. Contar con este proceso, es demostrarle al personal que la empresa está comprometida con ellos. Ver al personal como crece en la organización es una de las mayores satisfacciones que puede tener un supervisor.” (Instituto Codado, p. 22)

Reconocer el éxito en el cumplimiento de una tarea es esencial para que este cause impacto en el colaborador. El refuerzo positivo es el proceso mediante el cual se busca cambiar o mantener una conducta. Las personas necesitan el refuerzo positivo, ya que esta herramienta ayuda a la motivación de los empleados, originando efectos secundarios y creando un clima adecuado para asumir las responsabilidades de cargo.

3.6.5. Desempeño

Desempeño se puede definir "... como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo." (www.monografias.com)

En tal sentido, el conjunto de comportamientos o acciones que una persona realiza para lograr un resultado es el desempeño. El comportamiento es susceptible de modificación por el efecto de: lo que sucede antes de éste (antecedente) o lo que sucede después del mismo (consecuencia). El supervisor requiere el uso sistemático de los antecedentes y las consecuencias para mejorar el desempeño de las personas en su trabajo.

Comprender la manera como estos elementos interactúan nos permite analizar problemas relativos al desempeño, tomar acciones correctivas y

diseñar ambientes de trabajo y sistemas de administración de refuerzo, para así fomentar altos niveles de desempeño.

Los supervisores tienen entre sus funciones planear, organizar, dirigir, controlar y delegar.

“Conducta, es una serie de acciones medibles y cuantificables, que están dirigidas hacia una meta o resultado.” (Instituto Codado p.36)

Hay cuatro razones básicas que explican porque los empleados no hacen, lo que se espera de ellos en su desempeño:

- 1.- No saben que hacer.
- 2.- No saben como hacerlo.
- 3.- Existen obstáculos de diversa índole que no les permiten hacerlo.
- 4.- No quieren hacerlo.

Los tres primeros están relacionados con los antecedentes; el cuarto, con las consecuencias.

Existe un aspecto importante de tomar en cuenta, como es el hecho que las consecuencias afectan de manera diferente a las personas. Lo que le gusta o disgusta a cada quien, va a determinar la consecuencia que será efectiva para impactar su comportamiento. (Instituto Codado p.39)

"La motivación es un termino genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera." (Koontz, H., 1994, p. 501)

Existe una tendencia a percibir la aplicación de las consecuencias desde el punto de vista de la organización y no del empleado. El comportamiento se refuerza de dos maneras, con refuerzos positivos o con refuerzos negativos.

El refuerzo positivo: Es proporcionar consecuencias positivas ante el comportamiento deseado, con el propósito de aumentar su frecuencia o intensidad. Persistimos en hacer algo para obtener algo que deseamos. (R+)

El refuerzo negativo: Consecuencias negativas que la persona tratará de evitar a toda costa. Si esta acción evita que suceda algo que no deseamos. Lo hacemos porque evita que suceda algo que no deseamos. (R-)

Es importante destacar que la atención de los gerentes y supervisores que se centra en los comportamientos inadecuados y los empleados problemáticos o de bajo desempeño, produce como consecuencia la extinción del desempeño efectivo, realizando el personal un mínimo de esfuerzo que les impida el castigo. (Instituto Codado, p.41)

Para utilizar los reforzadores, los supervisores deben reforzar inmediatamente, después que ocurre la conducta deseada, de lo contrario, el refuerzo puede llegar a perder su valor reforzante o puede reforzar una conducta diferente a la deseada.

Se deben personalizar los reforzadores y ser específico ya que no todos los individuos son iguales y se puede malinterpretar el mensaje que se quiere reforzar.

Para el empleado es importante sentir que el supervisor es sincero al reforzar una conducta. Esto se aplica a lo qué se dice y cómo se dice. Así

mismo, si el supervisor refuerza con frecuencia un desempeño deseado, más frecuentemente ocurrirá.

3.7. Aprendizaje

Existen múltiples definiciones de aprendizaje. En términos generales estas definiciones hacen referencia a un proceso de adquisición y dominio de conocimientos, y de ampliación de la experiencia.

A través del aprendizaje individual y de procesos de captación, estructuración y transmisión de conocimiento corporativo, podemos llegar a hablar de aprendizaje organizativo. El aprendizaje organizativo es el enfoque subyacente que da sentido y continuidad al proceso de creación de valor o de intangibles. El aprendizaje, en suma, es la clave para que las personas y las organizaciones puedan ser más inteligentes, memorizando y transformando información en conocimiento. (Chun Wei Choo, 1996)

Desde la perspectiva del desarrollo de los Recursos Humanos, tal como indica Cruz (2006), el aprendizaje de adultos cuando se aplica estratégicamente en organizaciones productivas contribuye a la consecución de las metas de la empresa, de allí que la Andragogía sirva a las organizaciones para hacerlas más eficaces, eficientes y más capaces de adaptarse exitosamente a los cambios del entorno, en la medida que ayude a sus miembros a aprender aquello que necesitan para enfrentar con mayor asertividad las tareas del día a día.

En tal sentido, cabe destacar que una de las ideas más difundidas de la educación de adultos es que los individuos desean tener el control de sus aprendizajes con base en metas personales. Por ello se hace énfasis en que

cuando se tratan temas relacionados con el aprendizaje en adultos, se debe entender que se trata de un proceso de orientación - aprendizaje, en el que los participantes interactúan en relación con aquello que se intenta aprender.

El enfoque metodológico que sustenta la implantación del cambio esta basado en la corriente cognoscitiva - constructivista del aprendizaje, la cual enfatiza la utilización de estrategias que se basan en la transferencia de conocimiento para formar aprendizajes significativos. Este enfoque es reforzado con el aprendizaje vivencial para adultos a partir de la experiencia, aplicando el ciclo de Kolb, estructurando la sesión de trabajo de manera tal que el ciclo comienza con una actividad vivencial que permite establecer una retroalimentación de acuerdo al tema a tratar y posteriormente se consolida con la presentación de argumentos teóricos. Es decir, la forma más eficiente de aprendizaje se hace posible mediante la experiencia, la acción, la vivencia y lo empírico.

Las prácticas formativas empleadas para operacionalizar el proceso de consultoría en su parte de aprendizaje se basan en teorías psicoempresariales sobre los ciclos de generación de conocimiento en las organizaciones.

La experiencia es un factor clave en el desarrollo organizacional. Los denominados métodos de formación participativos, cuyo eje principal se basa en el aprendizaje a través de la experiencia directa, han obtenido un fuerte crecimiento en los últimos años debido a los beneficios que reporta más allá de la mera actividad.

La teoría formulada por el psicólogo David Kolb quien destinó parte de su libro "Psicología de las organizaciones" a describir un modelo de aprendizaje. Lo significativo es que Kolb encontró que, al igual que los individuos, las organizaciones aprenden y desarrollan estilos característicos propios en materia de aprendizaje.

Kolb concibe el aprendizaje como un ciclo de cuatro etapas:

1. Experiencia concreta (EC). Capacidad de involucrarse por completo y sin prejuicios a experiencias nuevas.
2. Observación Reflexiva (OR). Capacidad de reflexionar acerca de estas experiencias desde múltiples perspectivas.
3. Conceptualización abstracta (CA). Capacidad de crear conceptos y de integrar las reflexiones en teorías lógicas.
4. Experimentación activa (EA). Capacidad de emplear estas teorías para tomar decisiones y solucionar problemas.

A partir del fundamento de este modelo, las investigaciones han constatado que la retención del mensaje resulta mucho mayor a través de la experimentación.

Como complemento y en línea con los postulados de Kolb la intervención organizacional descrita se fundamenta en el modelo de aprendizaje de J.W. Pfeiffer y J.E. Jones que está orientado a que los participantes adquieran nuevas conductas a través del aprendizaje de sí mismos y de sus compañeros de trabajo.

Según Pfeiffer y Jones (1979), en el aprendizaje vivencial los integrantes participan activamente, se involucran y descubren haciendo, tal y como se presenta en el modelo siguiente:

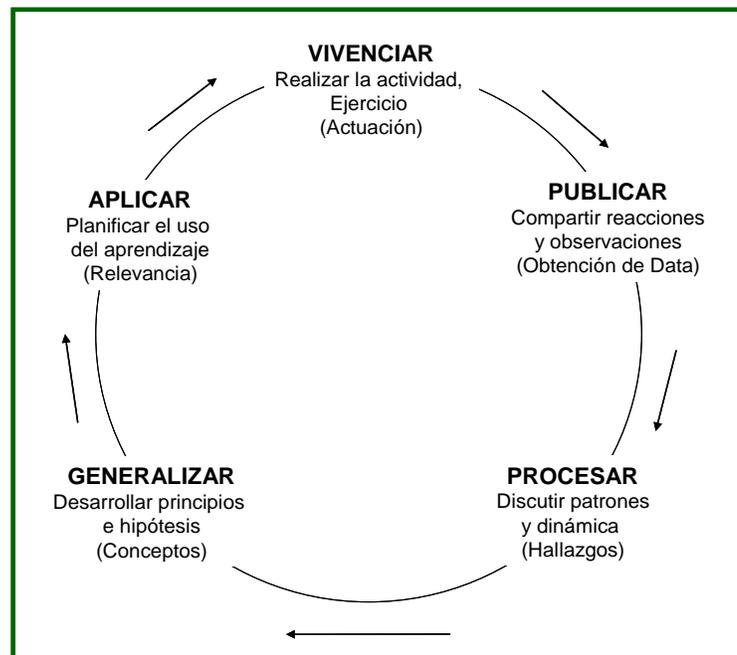


Figura 4. Modelo de Aprendizaje Vivencial Pfeiffer & Jones

La literatura acerca de las condiciones adecuadas para implementar experiencias de aprendizaje organizacional, grupal e individual es abundante.

Respecto al desarrollo de habilidades supervisoras e interpersonales, es indispensable considerar e incorporar tanto en el diseño como en la implantación seis aspectos para incrementar la factibilidad de producción y anclaje de conductas deseadas, estos son: Consistencia con la situación de trabajo; modelaje de habilidades; contexto motivante; participación; orientación al entrenamiento y compromisos de cambio.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA - INTERVENCIÓN DEL PROBLEMA

4.1. Diseño de Investigación

La teoría, el modelo y el enfoque en que se basó esta intervención fue la investigación - acción o intervención que indaga para luego tomar acciones que se reflejen en el mejoramiento de un producto, servicio, aplicación o proceso. Lo ideal es implantar la intervención y evaluarla.

El proceso de investigación - acción constituye un proceso continuo, una espiral, donde se van dando los momentos de definición del problema, diagnóstico, diseño de una propuesta de cambio, aplicación de la propuesta y evaluación, para luego reiniciar un nuevo circuito partiendo de una nueva fase para determinar el problema.

Su énfasis es realizar intervenciones para mejoramiento en unidades sociales: grupos, organizaciones. “El término investigación - acción fue propuesto por primera vez en 1946 por el autor Kurt Lewin. Se trata de una forma de investigación para enlazar el enfoque experimental de la ciencia social con programas de acción social que respondan a los problemas sociales principales. Mediante la investigación - acción se pretende tratar de forma simultánea conocimientos y cambios sociales, de manera que se unan la teoría y la práctica.” (www.wikipedia.org, 2009)

Según explica Castillo (2006) describía una forma de investigación que ligaba el enfoque experimental de la ciencia social con programas de acción social que respondieran a los principales problemas sociales de la época. Mediante la investigación - acción, Lewis argumentaba que se podía lograr en forma simultáneas avances teóricos y cambios sociales.

Las fases del método son flexibles ya que permiten abordar los hechos sociales como dinámicos y cambiantes, por lo tanto están sujetos a los cambios que el mismo proceso genere.

Lewin esencialmente sugería que las tres características más importantes de la investigación acción moderna eran: su carácter participativo, su impulso democrático y su contribución simultánea al conocimiento en las ciencias sociales.

La investigación participativa, es una metodología que permite desarrollar a los investigadores un análisis participativo, donde los actores implicados se convierten en los protagonistas del proceso de construcción del conocimiento de la realidad sobre el objeto de estudio, en la detección de problemas y necesidades y en la elaboración de propuestas y soluciones. (www.wikipedia.org, 2009)

La investigación – acción es una modalidad de la investigación interactiva según Jacqueline Hurtado “...se ha desarrollado como una propuesta específica de personas con una orientación social concreta, cuyo fin explícito es trabajar por una sociedad más ‘justa’, donde todas las personas puedan satisfacer sus necesidades esenciales”. (Hurtado, 2000, pp. 351)

En la investigación - acción, el quehacer científico consiste no sólo en la comprensión de los aspectos de la realidad existente, sino también en la identificación de las fuerzas sociales y las relaciones que están detrás de la experiencia humana. Con este tipo de investigación podemos observar el comportamiento de los empleados y supervisores de la Gerencia y saber que tipo de relaciones predomina con la finalidad de abordar las áreas de oportunidad en las sesiones de trabajo.

Esta investigación está caracterizada "... por el hecho de que la acción, más que ser producto de intereses particulares del investigador, surge como necesidad de un grupo o comunidad, y es llevada a cabo por los involucrados en la situación a modificar, de modo que el investigador actúa como facilitador del proceso. ..." (Hurtado, 2000, pp. 352).

Su finalidad es que se produzcan cambios o transformaciones en los eventos o realidades que se estudia, permitiendo así que el conocimiento de los investigadores y sus colaboradores se integren y logren la movilización y disposición al cambio organizacional. Se pudieron aplicar categorías científicas para la comprensión y mejoramiento de la organización, partiendo de la contribución de los empleados y supervisores de la Gerencia de Operaciones del CCCSI.

"La investigación - acción es un método para aprender y hacer – aprender sobre la dinámica del cambio organizacional y hacer o poner en práctica los esfuerzos para el cambio." (French & Bell, 1996, p. 110)

4.1.1. Población y muestra

"Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie determinada de especificaciones." (Selltiz, 1980, p.682). En esta investigación, la población se define como todos los supervisores y el gerente en la Gerencia de Operaciones del CCCSI.

La muestra se define como "...un subgrupo de la población". (Sudman, cit. Hernández y otros, 1994, p.210). Una muestra es una parte representativa de un colectivo llamado población. En esta investigación se consideró una muestra no probabilística, ya que la elección de los

supervisores y el gerente fue realizada conjuntamente por las consultoras y el Gerente General de la organización; para la implantación se tomó toda la población para el mejor aprovechamiento de las actividades.

La implantación del cambio se llevó a cabo en la gerencia de Operaciones del Condominio centro San Ignacio, con una población total de 5 supervisores y un gerente del área. Para el proceso diagnóstico si se tomo como muestra a todos los empleados de la gerencia en los diferentes niveles.

4.1.2. Técnicas de Investigación

La recolección de información se llevó a cabo con la finalidad de tener la materia prima para realizar la implantación del cambio. Las técnicas empleadas para ello en este proyecto de investigación fueron:

- Observación
- Entrevista
- Encuesta

4.1.2.1. Observación Participativa

La observación “Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis” (<http://www.rppnet.com.ar>). El investigador encuentra a través de

este método el mayor número de datos para el proyecto que se está llevando a cabo.

En este proceso de observación se utilizó uno de los métodos de observación menos estructurado, la observación participativa. Según Selltiz (1980), “Es el menos estructurado porque el investigador ni pone gran restricción en el tipo de información recogida ni generalmente posee el él mismo una concreta unidad de análisis especificada antes de acceder a este terreno. McCall y Simmons (1969) señalaron que la observación participativa es un solo método, sino una combinación de métodos y técnicas. Las técnicas generalmente conllevan observación directa, entrevista al encuestado, entrevista al informante, estudio de archivo y participación real.” (p. 370).

4.1.2.2. Entrevistas

La entrevista nos lleva a explorar opiniones y sentimientos tanto positivos como negativos acerca del tema estudiado. Según Selltiz (1980), “En la entrevista y el cuestionario, se confía en gran medida en la *información verbal* por parte de los sujetos para obtener los datos acerca de los estímulos o experiencias a que son sometidos y para el conocimiento de su conducta; generalmente el investigador no ha observado los hechos de que se tratan.” (p. 400).

Debemos considerar que con este instrumento se obtendrán sólo los datos que los sujetos quieran y puedan aportar. La información aportada puede ser vista a través de las diferentes ópticas que las teorías le ofrecen al investigador.

4.1.2.3. Encuesta

“La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario. Es impersonal porque el cuestionario no lleve el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos.” (<http://www.rppnet.com.ar>)

Es una técnica que se puede aplicar con la finalidad de garantizarle a los participantes del estudio la confidencialidad de sus respuestas. A través de esta técnica se pueden obtener datos de personas que tienen alguna relación con el problema que es materia de investigación, de una manera más abierta ya que se sienten seguros y confiados con este tipo de instrumento.

4.1.3. Dimensiones a trabajar

La implantación del cambio se llevó a cabo en la gerencia de Operaciones del Condominio Centro Comercial San Ignacio, con una población total de 5 supervisores y un gerente del área.

Los temas desarrollados durante la ejecución de éste proyecto, estuvieron orientados al desarrollo de las habilidades supervisoras y gerenciales.

En tal sentido se buscó integrar en los supervisores los nuevos roles, enfoques y herramientas de la labor de supervisión, aplicando la medición y el reconocimiento como parte importante en la gestión del desempeño.

Es de vital importancia ubicar a un empleado que ha sido promovido a un cargo supervisorio, en sus funciones básicas como la planificación, la organización, la dirección y el control, todas necesarias para alcanzar las metas de la organización.

4.2. Estrategias de intervención

Se diseñó la implantación acorde con las necesidades de C.C.C.S.I. Se identificaron y realizaron las observaciones pertinentes en cuanto a las brechas observadas en el proceso diagnóstico y en la primera fase de la implantación del cambio de tal manera que el Gerente pudiera tomar los correctivos necesarios para mejorar el desempeño de los supervisores y a la vez de los empleados del nivel base.

Para efectos del desarrollo de las etapas que se describen más abajo se revisó material relacionado y se estudiaron los horarios de la compañía a fin de llevar a cabo la actividad de manera exitosa. Igualmente se diseñaron para el caso guías de discusión y papeles de trabajo con información pertinente basados en la teoría de la comunicación, dinámicas de grupo y aprendizaje en adultos. Una vez diseñada las acciones se presentó al cliente la agenda de las mismas. A partir de los horarios definidos por el cliente se llevaron a cabo las jornadas de trabajo.

El programa del proyecto de implantación estuvo constituido por 4 fases. Las mismas se pueden graficar de la siguiente manera:



Figura 5. Fases de Implantación

4.2.1. Fase uno

Consistió en el diseño a través del plan instruccional (ver Anexo 1) y facilitación del Taller de formación para el personal supervisorio de la Gerencia de Operaciones del C.C.C.S.I. denominado “HERRAMIENTAS CLAVE DE LA GESTION SUPERVISORIA”, (ver Anexo 2) donde se tocaron diversos puntos como las herramientas del supervisor, planificación, organización, coordinación, control, evaluación.

Se aplicaron juegos didácticos y estrategias de dinámica de grupo, detalladas en el plan instruccional, promoviendo el trabajo individual y grupal, así como la participación directa de todos los involucrados.

Esta sesión de trabajo tuvo una duración de 4 horas donde se contó con la participación activa de los 5 supervisores de la Gerencia de Operaciones en cada una de las actividades. Se inició con la llegada de los

supervisores a la Gerencia de Operaciones, se realizó la presentación de las consultoras, el chequeo de expectativas y los acuerdos para el mejor desenvolvimiento del taller.

Los participantes en general se mostraron, interesados en el taller, tienen muchos deseos de mejorar su función supervisora, demandan mayor atención, requieren herramientas prácticas para mejorar.

Inicialmente los participantes manifestaron su inquietud por el trabajo que tenían pendiente; para disminuir el nivel de ansiedad se le pidió al Gerente de la unidad que los tranquilizara asumiendo las tareas pendientes y la supervisión directa de sus equipos de trabajo.

A partir de ese momento, los supervisores se entregaron en la actividad, confiando que sería un espacio para su crecimiento personal y profesional. Desde la perspectiva de las consultoras los participantes se sintieron atendidos por el Gerente y la Gerencia General en sus inquietudes no manifiestas.

Ellos sabían que tenían un área de oportunidad que no había sido atendida y agradecieron la preocupación por el desempeño de sus actividades y el rendimiento de sus equipos.

Durante la actividad se generaron procesos de comunicación e integración; no obstante, consideramos se trata de aspectos grupales que deben continuar profundizándose y fortaleciéndose. La oportunidad de intercambio de experiencias con los pares les permitió nutrirse y validarse recíprocamente. La orientación en la ejecución del Rol es marcadamente hacia resultados, pero vistos en un ámbito parcial de su Unidad o área de responsabilidad. Así mismo, se conoció los cambios de posiciones que estaban realizando en la gerencia de operaciones con ocasión de la reestructuración ya que un supervisor decidió renunciar al cargo ocupado.

El taller culminó con el cierre de los acuerdo el área para asumir el compromiso de comunicar entre los 5 supervisores los eventos y acontecimientos. Así mismo, asumieron el compromiso de comenzar a llevar los indicadores de gestión del área operativa y solicitarle a la organización las evaluaciones de desempeño formales como herramienta para medir el desempeño propio y de sus reportes directos.

El anexo 1 detalla las estrategias instruccionales empleadas en la primera fase de instrucción a los supervisores.

4.2.2. Fase Dos

En la fase 2 se realizaron 3 sesiones de Coaching con el Gerente de Operaciones de 2 horas cada una. En ellas se evaluaron los rasgos del Gerente, de los supervisores y las recomendaciones de los consultores para mejorar las relaciones entre ellos.

El coaching es un modelo que tiene por finalidad desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica, estructurada y eficaz. Se centra en las posibilidades futuras, no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual.

En cada sesión el Gerente brindó la información necesaria para determinar cómo estaba la gerencia en ese momento después de todos los cambios ocurridos en los últimos seis meses.

Se definieron las metas y objetivos organizacionales, donde el Gerente asumió el compromiso de comunicar de manera formal dichas metas. Esto con la finalidad de pedirles a los supervisores la medición de los logros de

dichos objetivos a través de los indicadores de gestión, es decir, una manera cuantificable de comenzar a medir los resultados de la gestión de la Gerencia de Operaciones.

Recursos como el círculo de la excelencia y herramientas de trabajo en equipo y solución de conflictos fueron utilizados con el Gerente para que tomara en cuenta la capacidad que tiene de liderizar el equipo de supervisores y hacer que ellos logren los objetivos organizacionales de una manera armónica y fluida dentro de la organización.

El gerente actuó de manera abierta, asumiendo el compromiso de bajar la información necesaria a los supervisores para que la pudieran comprender y comenzar a utilizar las herramientas de seguimiento y control con los equipos de trabajo.

4.2.3. Fase Tres

En la fase 3 se realizó una reunión con todo el equipo de la Gerencia de Operaciones donde se definieron los objetivos de la gerencia y se abrió un espacio para los aportes de los operarios, donde se sintieron apoyados por los niveles supervisorios y manifestaron sus inquietudes ante las nuevas situaciones que se estaban presentando en la organización. Así mismo se propusieron las soluciones a cada una de las diferentes situaciones que se estaban presentando constante y repetitivamente originando retrasos y retrabajos en las labores realizadas por cada uno de los empleados.

Esta reunión estuvo organizada por el Gerente de Operaciones y su asistente, en la sala de reuniones de la Gerencia General. Inicialmente se notó la inquietud de los operarios ya que desconocían el motivo de la

reunión. Cuando se inicia la actividad la tensión cesó, logrando que los operarios con el refuerzo de sus supervisores dieran sus puntos de vista y asumieran los objetivos que la Gerencia les estaba planteando como requisitos para tener un desempeño exitoso en la organización.

4.2.4. Fase Cuatro

En la fase 4 de seguimiento se sostuvo una reunión con el Gerente de Operaciones donde se reforzaron los nuevos conocimientos y maneras de estructurar las labores de los supervisores, haciendo aplicable cada una de las teorías organizacionales en el día a día.

La estrategia de seguimiento planteada se dirigió a establecer mecanismos de seguimiento y control respecto a cómo va fluyendo el contenido del entrenamiento, cómo es el resultado de los supervisores en sus actividades, cómo es el apoyo del nivel base para que todo el proceso se concrete de la mejor forma posible, cómo está operando el conocimiento con las necesidades del Área, cómo se sienten la gente que ha participado en el proceso, entre otros aspectos que pudieran surgir.

Así mismo se reforzaron los temas trabajados tanto en las sesiones de coaching como en la definición de los objetivos de la gerencia de tal manera de hacer un cierre y que el Gerente se sintiera seguro de que los conocimientos que estaba aplicando fueran los correctos para generar los resultados esperados, el cumplimiento de metas y objetivos y comenzar a medir los indicadores del área de manera suficiente, eficiente y oportuna.

El Gerente reaccionó con gran apertura a la información brindada y nos planteó sus inquietudes en cuanto al tiempo que podía llevarse todo el

cambio que se había propuesto en el proceso de consultoría. Es importante resaltar que el Gerente ya es capaz de brindar a los supervisores las herramientas que necesitan para realizar sus labores de manera eficiente y eficaz.

4.3. Limitaciones metodológicas

Para la realización de este proyecto, la principal limitación era el horario de los supervisores, ya que al pertenecer al área de operaciones era muy difícil abandonar sus labores por más de 2 horas seguidas, todos los supervisores a la vez.

Por ello se utilizó un espacio abierto por el Gerente antes del inicio de su horario habitual, el cual se extendió media jornada de trabajo después de iniciada la operación del Centro Comercial. Es decir, un curso que inicialmente duraría 8 horas terminó planificándose para 4 horas de ejecución. Para las otras reuniones se utilizaron espacios antes del inicio de las actividades para no restarle eficiencia en la operatividad del área.

4.4. Consideraciones éticas

Para este proceso de implantación del cambio, se mantuvo la comunicación con el cliente, el respeto por cada uno de los miembros de la organización y la garantía de confidencialidad de la información durante todo el proceso y culminación del proyecto.

CAPÍTULO V: EVALUACIÓN DEL PROYECTO

La mejor manera de evaluar el proyecto son los comentarios surgidos en las sesiones de trabajo con todo el personal adscrito a la Gerencia de Operaciones. La evaluación consistió en medir la aplicabilidad de cada una de las reuniones en las actividades que se hacían en el día a día.

Se preguntó directamente a los supervisores y al Gerente como les había ido con las herramientas nuevas y si las habían logrado aplicar o no.

Así mismo, al finalizar la primera fase se pasó un instrumento para que los supervisores evaluaran el desarrollo del curso y colocaran los resultados expuestos a continuación.

5.1. Resultados

Como producto de la intervención de cambio, - finalizada ésta – y con base en los comportamientos: de los participantes, su actuación, su procesamiento conceptual, y análisis, así como de acuerdo a sus comentarios se pudieron hacer las siguientes consideraciones en términos de resultados:

- Los involucrados demostraron comprensión del papel que juega el Supervisor en el logro de los resultados organizacionales: “tenemos que trabajar, consistentemente, en base a un objetivo común”.

- Se evidenció clara conciencia de los procesos organizacionales: todos hacemos algo que impacta en otros. “Todos tenemos un cliente interno.”
- Se permitió la crítica con la óptica de “oportunidad de mejora” y no destructiva.
- Se evidenció el deseo de los participantes de mejorar en el desempeño de sus funciones, así como el de poder trabajar de manera coordinada y armónica con los demás integrantes de la misma y de otras gerencias.
- Los participantes tomaron conciencia de la necesidad de la planificación del trabajo.

5.2. Evaluación reactiva

Para realizar la evaluación de la fase 1, se hizo una evaluación del curso donde los participantes podían expresar su opinión tanto en preguntas cerradas como en sugerencias finales.

Consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos.

Las alternativas o puntos en la escala de Likert: fueron los siguientes:

5. Muy Bueno 4. Bueno 3. Regular 2. Malo 1. Muy Malo

A continuación se reproducen los resultados de las preguntas contenidas en dicha evaluación:

TALLER: "HERRAMIENTAS CLAVE DE LA GESTION SUPERVISORIA"
FECHA: Diciembre 2008
LUGAR: Sala de reuniones. Gerencia de Operaciones
Facilitadores: Kaira Figueiras / Neudis Velásquez

PARTICIPANTES: 5 Personas

SOBRE EL INSTRUCTOR

1	DOMINIO Y CONOCIMIENTO DEL TEMA	5,00
2	CAPACIDAD PARA PROPICIAR EL APRENDIZAJE	5,00
3	CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA ESTABLECIDO	4,83
4	CUMPLIMIENTO DEL HORARIO	4,67

SOBRE EL CONTENIDO

5	APLICABILIDAD EN EL CONTEXTO LABORAL	5,00
6	PRESENTACIÓN LÓGICA Y ORDENADA DEL CONTENIDO	4,83
7	UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS AUDIOVISUALES	4,83

Promedio general del curso: 4,88

Tabla 2. Resultados de la evaluación. Fase 1

Según los resultados expuestos la evaluación del taller fue "Muy buena". Y la información recolectada a través de este instrumento manifestaba la satisfacción de los participantes en la actividad que consideraban había servido para apoyarlos y ayudarlos a crecer en sus actividades diarias.

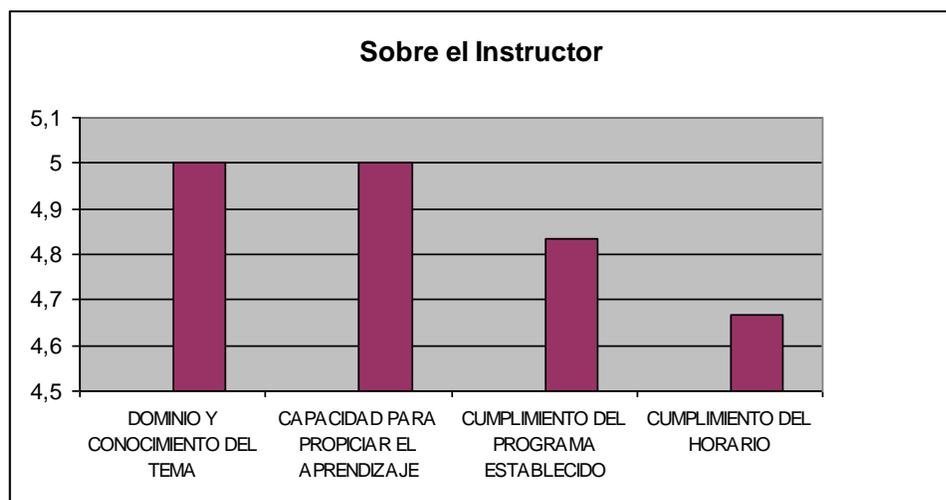


Figura 6. Gráfico de evaluación sobre el instructor. Fase 1

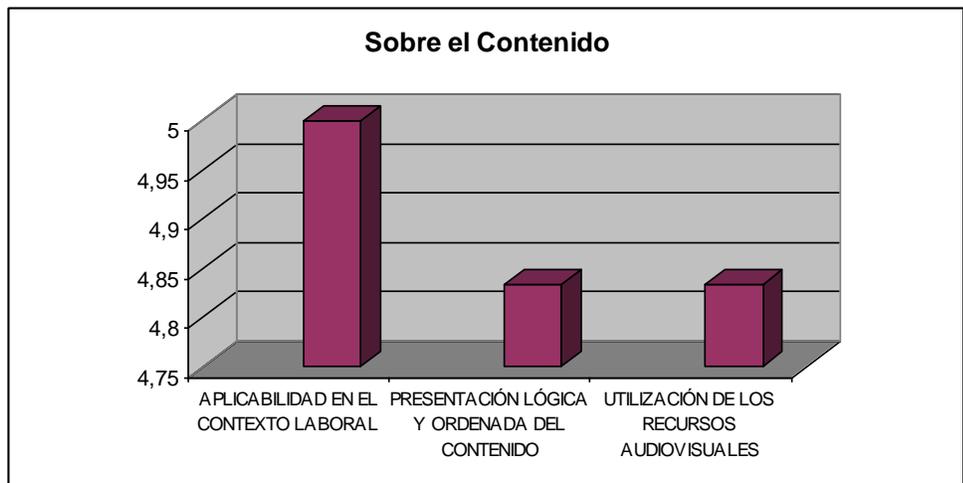


Figura 7. Gráfico de evaluación sobre el contenido. Fase 1

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base en la experiencia organizacional vivida se sugirió al cliente, es decir a los integrantes de la gerencia, las recomendaciones citadas a continuación:

La supervisión debe realizarse desde el liderazgo del individuo que ocupa el cargo. En tal sentido, no sólo es necesario poseer el conocimiento técnico o la experiencia para ejecutar actividades; es necesario también poseer rasgos personales que le brinden al supervisor las habilidades necesarias para llevar a su equipo de trabajo al desarrollo y consecución de objetivos tanto en su departamento como en la organización.

El desempeño a lo largo del tiempo ha sido evaluado en todas las organizaciones bien sea formal o informalmente. En la Gerencia de Operaciones no se encontraron datos formales sobre el desempeño de los supervisores ni de sus reportes directos, la única medida encontrada para saber si se estaban realizando las actividades era el hacer las cosas necesarias para que la operación del Centro Comercial siguiera en el día a día, pero no de manera formal, ni con indicadores claros de las actividades.

Es recomendable profundizar en futuras investigaciones sobre los criterios de desempeño laboral para obtener datos más precisos, también se aconseja que el manejo de relaciones informales al momento de las evaluaciones disminuya.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BENNIS, W.; SPREITZER, G.M.; CUMMINGS, T.G. (2006) *Las claves del liderazgo*. Colección Líderes del Management. Habilidades Directivas. Ediciones Deusto, 328 p.
- BLANCHARD, KEN; CARLOS, JOHN P.; RANDOLPH, ALAN. (1996) *Empowerment*. Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 124 p.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. (2001) *Administración, proceso administrativo*. McGraw - Hill Interamericana de México, S.A., 3^a ed., México,
- CRAIG, ROBERT L.; BITTEL, LESTER R. *Manual de entrenamiento y desarrollo de personal*. Editorial Diana
- CHUN WEI CHOO. (1996) The Knowing Organization: How Organizations Use Information To Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions. *International Journal of Information Management*, vol. 16 no. 5, pp. 329-340
- FRENCH, W. Y BELL, C. (1996) *Desarrollo Organizacional*. (5ta. edición). Prentice Hall., México, 375 p.
- GUIZAR MONTUFAR, RAFAEL. (2003) *Desarrollo Organizacional*. 2^a ed. Mc Graw Hill.
- GUZMÁN, MILAGROS. *La supervisión ante nuevos retos*. Instituto para la Productividad (IMPRO)

- HURTADO DE BARRERA, JACQUELINE. (2000) *Metodología de la Investigación Holística*. Fundación Sypal Servicios y Proyecciones para América Latina, 3^a ed, Venezuela, 630 p.
- INSTITUTO CODADO. Manual El Supervisor y sus funciones claves. Caracas.
- KAST, FREMONT E. (1988) Administración en las organizaciones, Enfoque de sistemas y de contingencias. McGraw - Hill Interamericana de México, S.A., 4^a ed., México
- KOLB, DAVIS; RUBIN, IRWIN Y MCINTYRE, JAMES. (1994) *Psicología de las Organizaciones*. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.,A.
- KOONTZ, HAROLD. (1994) *Administración una perspectiva global*. McGraw - Hill Interamericana de México, S.A., 10^a ed., México.
- KOTTER, JOHN P. (1996) *El líder del Cambio*. McGraw Hill, México, 207 pp.
- LITTERER, JOSEPH A. *Análisis de las organizaciones*. Serie Limusa en Administración, Editorial Limusa.
- LLANO C., CARLOS. *Análisis de la acción directiva*. Editorial Limusa.
- Mc GREGOR, DOUGLAS. *El administrador profesional*. Editorial Diana.
- PERIS, SALVADOR MIGUEL, MOLLÁ DESCALS ALEJANDRO Y BIGNÉ ALCAÑIZ J.ENRIQUE. (1994) *Introducción al Marketing*. McGraw Hill. España, 176 pp.
- PFEIFFER, J. M. y JONES, J. E. (1979) *A handbook of structured experiences for human relations training*, University Associates Publishers and Consultants, California, U.S.A.

QUINN, ROBERT E. (1997) *Sabiduría para el cambio*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 236 p.

REYES PONCE, AGUSTÍN. Administración de personal, Primera Parte. Editorial Limusa.

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

SELLTIZ, CLAIRE; WRIGHTSMAN, L.S.; COOK, S.W. (1980) *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Ediciones Rialp, S.A., 9^a ed., Madrid, España

STONER, JAMES A.F. (1996) *Administración*. Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A., 6^a ed., México

WELCH, JACK; WELCH, SUZY. (2006) *Winning*. Ediciones B, S.A. Barcelona, España.

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

WOODS, JOHN A.; BOUNDS, GREGORY M. *Supervisión*. International Thomson Editores.

VALERA, Aura Marina. (2005) Papel de trabajo: Desarrollando las bases para el desarrollo de Personal. UNIMET,

WEB:

AMUNDARAIN, ARMANDO. *La supervisión y la organización*.
<http://www.monografias.com/trabajos17/supervision/supervision.shtml>
[Consulta: 2009, junio].

CASTILLO, J. (2006). *Investigación-Acción*. Recuperado en mayo 14, 2006 de:<http://www.monografias.com/trabajos15/investigacionaccion/investigacion-accion.shtml>

CRUZ, S. (2006) *Sobre la Andragogía*. Recuperado en febrero 23, 2006, de <http://www.monografias.com/trabajos11/sobreandr/sobreandr.shtml>

DE WELSCH, HILTON & GORDÓN (1990). El proceso administrativo. <http://www.geoogle.com/elprisma.com.htm>

ENCICLOPEDIA MICROSOFT® ENCARTA® 2002. © 1993-2001 Microsoft Corporation

Capacitación. <http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html> [Consulta: 2009, junio].

Delegar. <http://www.apuntesgestion.com/2007/08/18/delegar/> [Consulta: 2009, junio].

Desempeño. <http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml> [Consulta: 2009, junio].

Inducción. <http://es.wikipedia.org/wiki/Inducci%C3%B3n> [Consulta: 2009, junio].

Investigación-acción. <http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n-acci%C3%B3n> [Consulta: 2009, junio].

Organización. <http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n> [Consulta: 2009, junio].

Planificar. <http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n> [Consulta: 2009, junio].

Supervisión de personal. <http://www.elrincondelvaga.com/supervision.htm>
[Consulta: 2004, septiembre].

Técnicas de investigación.

<http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm> [Consulta: 2009,
junio].

(<http://www.civicus.org/new/edia/planificacion%20strategia.pdf>)

(<http://www.monografias.com/trabajos7/gepla/gepla.shtml>)

(<http://www.area.RH.com>)

<http://www.gestiopolis.com> [Consulta: 2008, septiembre].

(http://www.revista.magisterio.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=191)

(<http://www.gestionhumana.com>) [Consulta: 2009, mayo].

ANEXOS

Anexo 1: Plan instruccional

CURSO: Desarrollo de Habilidades Supervisoras
CLIENTE: Gerencia de Operaciones Centro Comercial San Ignacio

OBJETIVO GENERAL: Al finalizar el taller los participantes estarán en capacidad de					
HORA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ACTIVIDAD ENSEÑANZA - APRENDIZAJE	RECURSOS	TIEMPO
7:00 AM 7:15 AM	Compartir las expectativas asociadas al desarrollo del taller en una atmósfera de confianza y apertura	Presentación Chequeo de Expectativas Acuerdos	Dinámica de presentación y ambientación: Sondeo de Motivaciones	Video Beam Laptop Rotafolios Marcadores	15 min.
7:15 AM 7:30 AM	Reconocer la importancia del rol que se ejerce en la Gerencia de Operaciones de C.C.S.I	¿Qué hacemos? ¿Cuál es la importancia para el C.C.S.I.? ¿Qué tiene que hacer?	Exposición didáctica	Video Beam Laptop Rotafolios Marcadores	15 min.
7:30 AM 8:00 AM	Identificar las competencias clave asociadas al Rol Supervisorio	Introducción al Tema de Supervisión Funciones clave del Supervisor	Exposición didáctica En su cotidianidad de trabajo a que llaman supervisión Cuáles técnicas, herramientas o metodología usan para supervisar Cuáles son los problemas más comunes que se presentan con el personal Cuáles técnicas usan para resolverlos	Video Beam Laptop Presentación en Power Point	30 min.

HORA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ACTIVIDAD ENSEÑANZA - APRENDIZAJE	RECURSOS	TIEMPO
8:00 AM 8:35 AM	Identificar las características asociadas al Rol Supervisorio.	Características de un supervisor efectivo Roles y responsabilidades	Los participantes elaboraran una lista de los roles y las responsabilidades que ellos desempeñan Exposición didáctica Al evaluar teóricamente las responsabilidades del Supervisor se elaborará nuevamente la lista, guiado por el facilitador	Video Beam Laptop Presentación en Power Point	30 min.
8:35 AM 8:40 am	COFFEE BREAK				
8:40 AM 9:15 AM	Identificar la actitud individual con relación a la gestión supervisoría. Tipos de Supervisión	El virus de la actitud	Proyección del video "El Virus de la Actitud" Reconocimiento de la propia actitud frente al rol supervisorio Discusión individual	Video Beam Laptop	35 min.
9:15 AM 9:40 AM	Definir cada una de las funciones administrativas asociadas al Rol Supervisorio	Funciones administrativas del Supervisor	Exposición didáctica Planificar Organizar Coordinar Delegar Controlar Evaluar	Video Beam Laptop Hojas de rotafolio Marcadores	25 min.
9:40 AM 10:10 AM	Explicar los componentes básicos del modelo de Evaluación de Desempeño.	Evaluación del Desempeño	Exposición didáctica Como reconocer el desempeño Cuán fácil o difícil se les hace evaluar el desempeño de los colaboradores. Herramienta Track: como harán el seguimiento.	Video Beam Laptop Hojas de rotafolio Marcadores	30 min.
10: 10:00 AM 10:20 AM	ACTIVIDAD DE CIERRE				

Sondeo de motivaciones y expectativas

Duración: 15 minutos

El facilitador comienza con la siguiente reflexión:

Cada vez que iniciamos algo, nos preguntamos ¿Sobre que es?, ¿Cómo estamos? y ¿Qué pretendemos?

Se invita a los participantes a reflexionar en las siguientes preguntas:

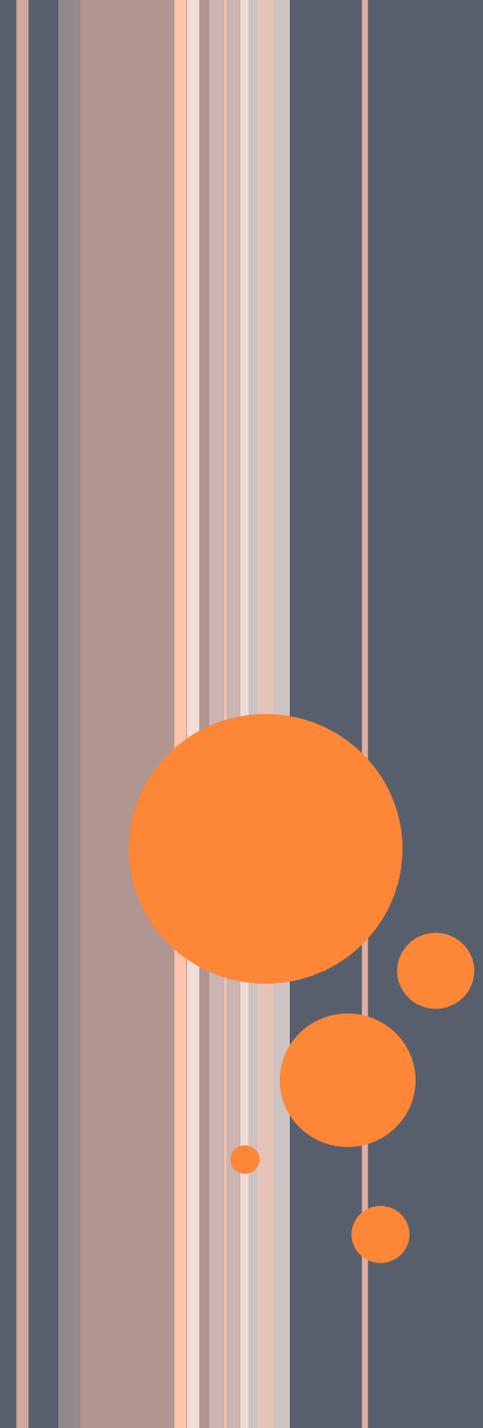
¿Cuáles son tus expectativas? ¿Qué esperas este día?

¿Qué estás dispuesto a aportar para la realización de éste taller?

Se tomaron 5 minutos para comentar en grupo lo realizado de manera que se pueda identificar la emoción general del grupo y a partir de esa emoción comenzar el desarrollo del taller.

Las conclusiones se fueron anotando en el rotafolio.

**Anexo 2: Presentación Curso “HERRAMIENTAS CLAVE DE LA
GESTION SUPERVISORA” realizado para la Gerencia de Operaciones de
Centro Comercial San Ignacio**



**HERRAMIENTAS CLAVE DE LA
GESTION SUPERVISORIA**

CENTRO COMERCIAL SAN IGNACIO

Agenda

- Presentación
- Importancia del rol supervisorio
- Funciones clave del Supervisor
- Características, roles y responsabilidades del Supervisor
- Funciones administrativas
- Evaluación del desempeño



Vamos a conocernos

- ¿Quién soy?
- ¿Qué espero?
- ¿Cuáles son tus expectativas? ¿Qué esperas este día?
- Acuerdos



Verbos del taller



Compartir

Reflexionar

Participar

Disfrutar

Escuchar





¿Qué hacemos?



¿Su importancia?



Supervisión

Es aquella función que desempeña una persona en una organización, cuyo objetivo fundamental es **“lograr los resultados de su unidad con las personas que integran su equipo de trabajo”**



Supervisar significa:

- Acompañamiento
- Comprensión
- Escucha activa
- Apoyo



Desempeño altamente efectivo



El Supervisor

Se ocupa de:

- Crecer
- Desarrollarse
- Servir
- Prepararse



En su desempeño laboral, guía y estimula a los subordinados para crear un clima de confianza donde las personas crecen y se desarrollan



Supervisar es entonces...



Asumir la responsabilidad que se le asigna



Ejercer en forma justa la **autoridad** que le confiere el cargo

Dar **ejemplo** de lo que se espera de los demás



Crear una atmósfera a su alrededor que permita que todos **logren sus objetivos**, los objetivos de la unidad y por ende de la organización



La función principal del supervisor

Ayudar al personal a desempeñar mejor su trabajo, proporcionándole:

Orientación y Capacitación

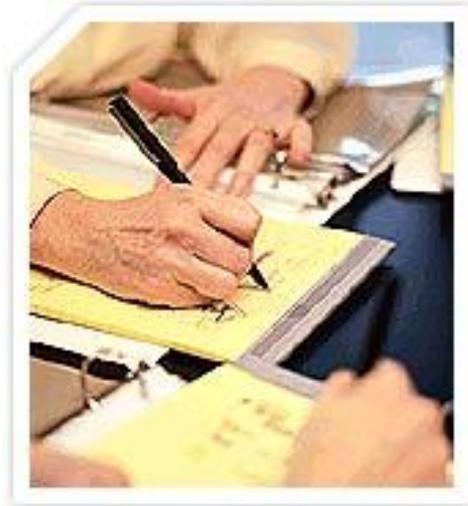
Asistencia con recursos y suministros

Apoyo, estímulo y preocupación por sus derechos

Seguimiento y Evaluación



¿Qué debe hacer el supervisor?



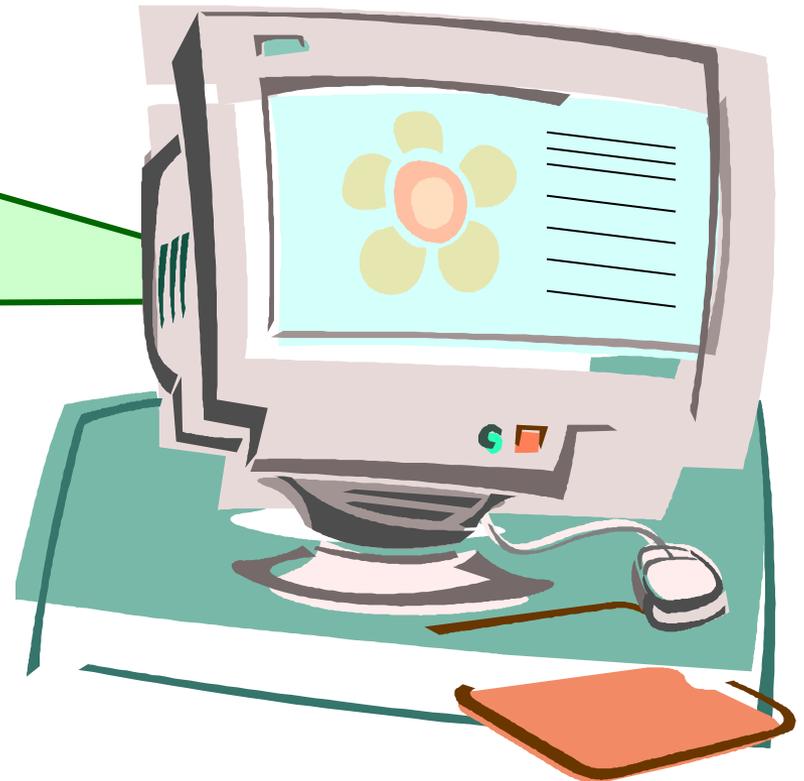
- Diseñar un sistema de supervisión → plan de sesiones de supervisión con temas específicos
- Preparar un calendario de supervisión → fecha/hora de cada sesión → agenda/temas a tratar
- Realizar regularmente evaluaciones del desempeño → monitorear el trabajo del supervisado → asegurar el cumplimiento de objetivos



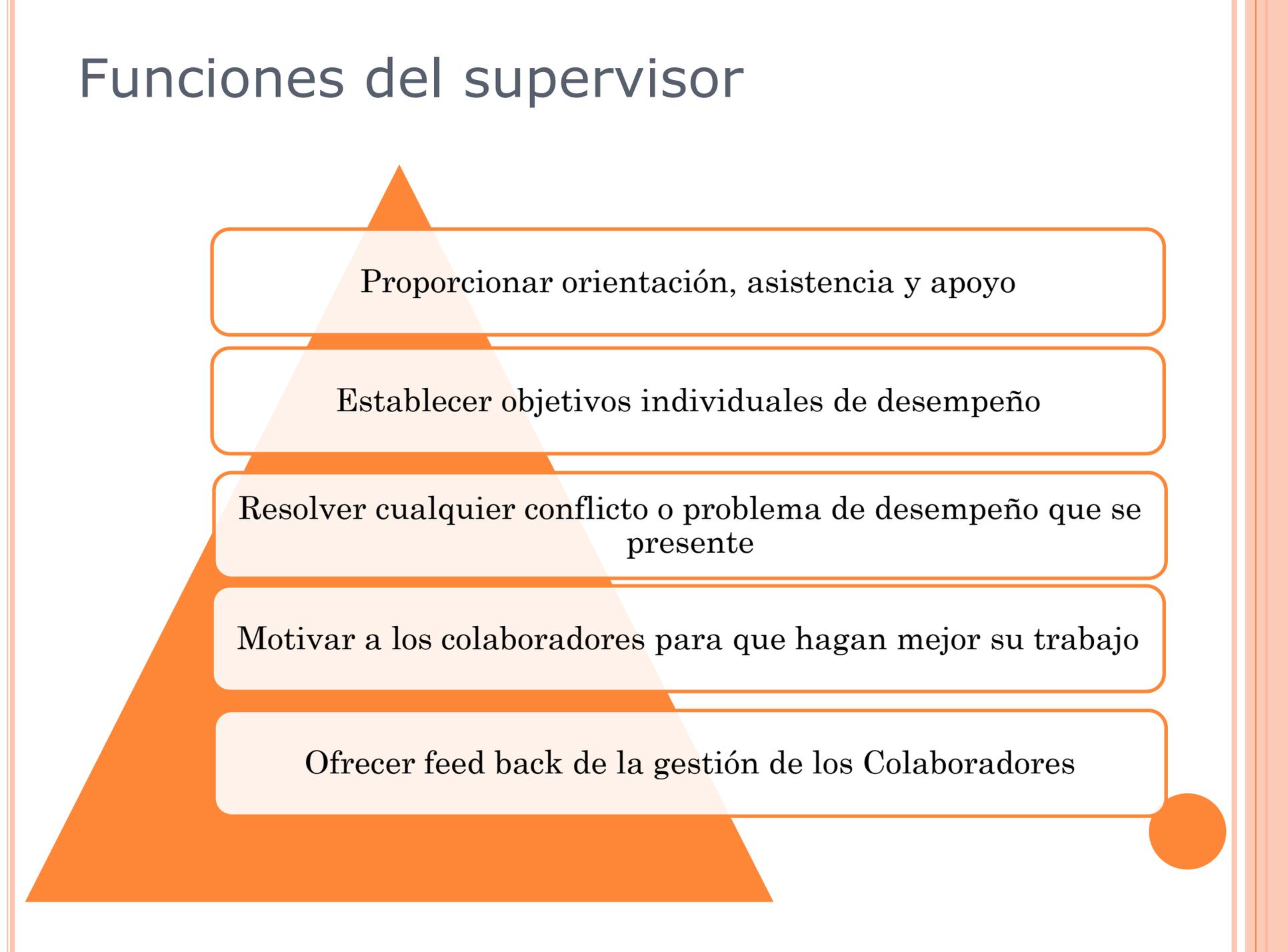
Desafíos principales en una sesión de supervisión...

- Identificar todos los problemas y temas que necesitan tratarse con el personal.
- Utilizar de manera efectiva el tiempo disponible con el personal.

El fracaso en el logro de un objetivo debe ser discutido sólo desde el punto de vista de por qué ocurrió y cómo puede prevenirse en el futuro, no se debe culpar ni juzgar a ninguna persona.



Funciones del supervisor



Proporcionar orientación, asistencia y apoyo

Establecer objetivos individuales de desempeño

Resolver cualquier conflicto o problema de desempeño que se presente

Motivar a los colaboradores para que hagan mejor su trabajo

Ofrecer feed back de la gestión de los Colaboradores

Plan de supervisión

Contiene tres tipos de actividades:

Tareas clave:

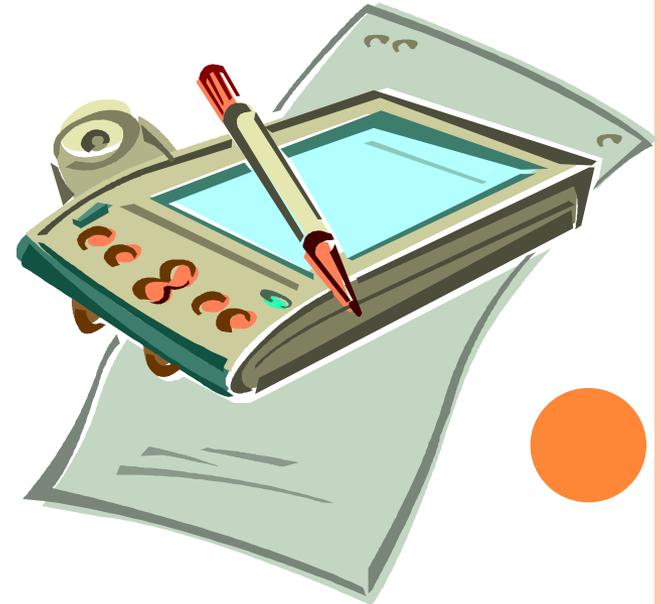
Actividades importantes que deben observarse en cada sesión de supervisión.

Tareas seleccionadas:

Actividades importantes que se cubren con menor frecuencia o sobre una base rotativa.

Actividades de apoyo:

Actividades que se deben realizar durante cada sesión como apoyo al personal



En cualquier circunstancia, todas las sesiones de supervisión deben...

- Reafirmar la misión de la organización
- Asegurar que el personal tenga las habilidades requeridas para prestar sus servicios con alta calidad
- Comprobar que el personal cuente con los conocimientos y las habilidades necesarias para ejecutar sus labores
- Suministrarle la capacitación necesaria
- Tratar temas relacionados con el trabajo de manera personal e individualizada



Habilidades y cualidades de un supervisor



Una supervisión efectiva requiere



Respetar al personal y sus contribuciones

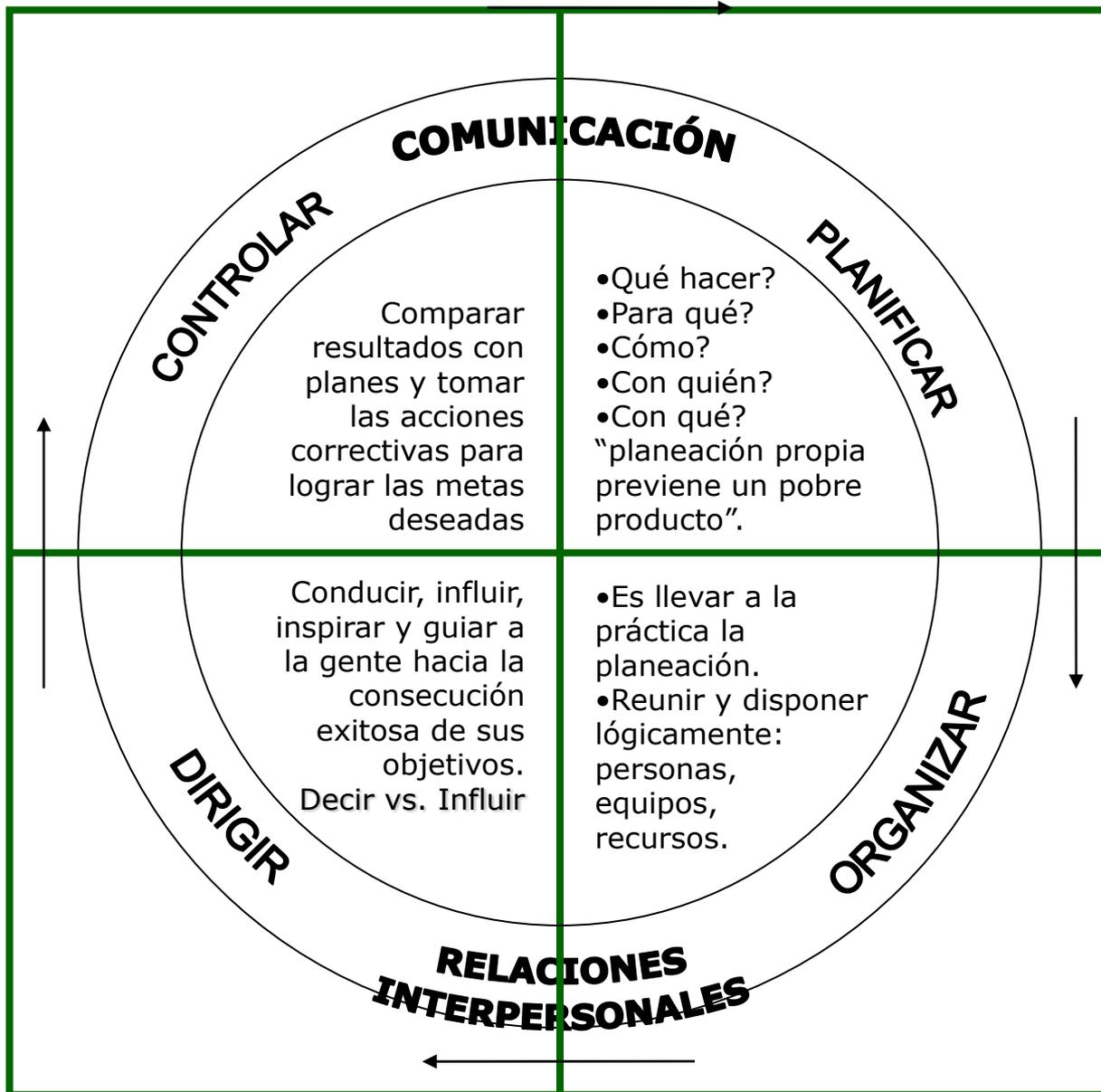
Conversar de una manera informal con el personal

Identificar los tipos de decisiones o temas en los cuales el personal se siente importante y les gustaría comprometerse

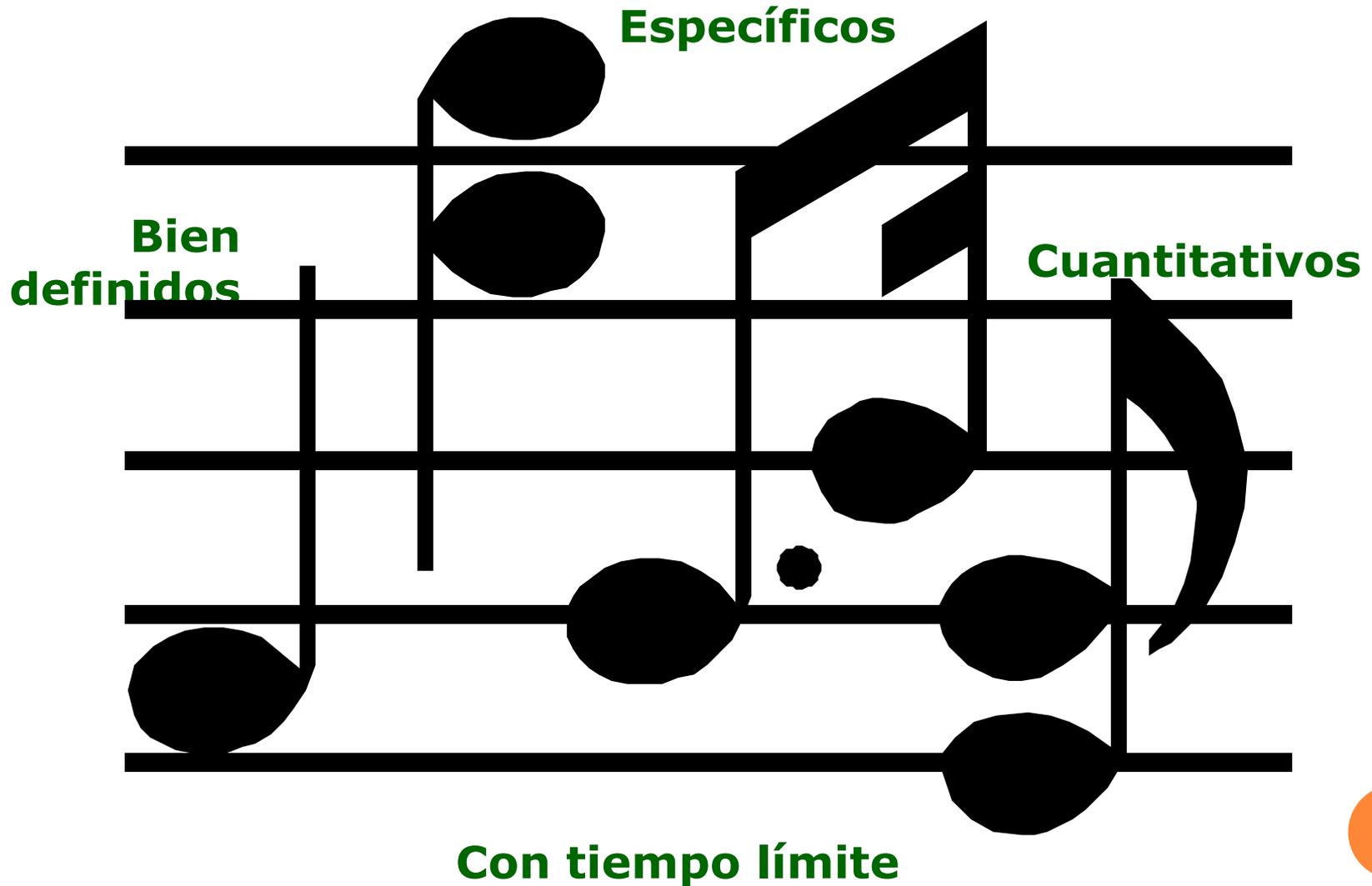
Tener en cuenta sus ideas, sugerencias y deseos

Asegurar que todos los empleados tengan la oportunidad de dar a conocer sus puntos de vista

Funciones administrativas de un supervisor



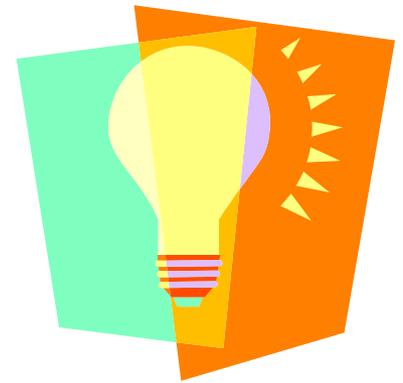
Los objetivos de desempeño deben ser...



¿Cómo descubrir las causas de los problemas de desempeño?

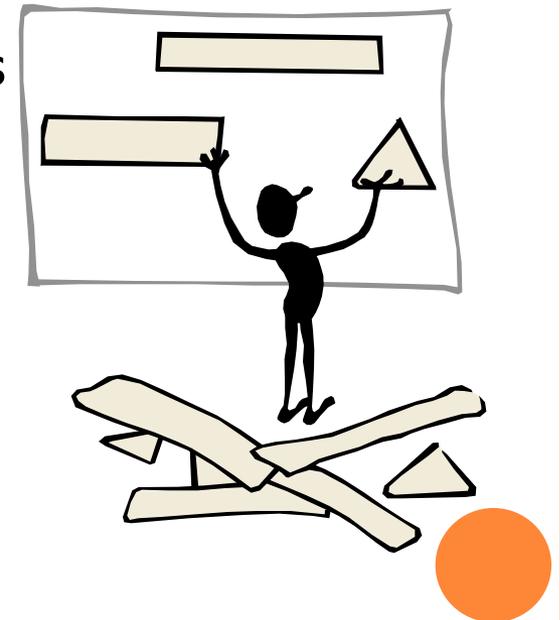
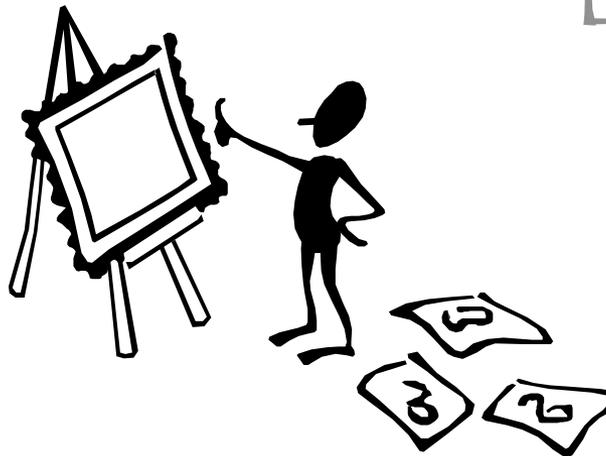
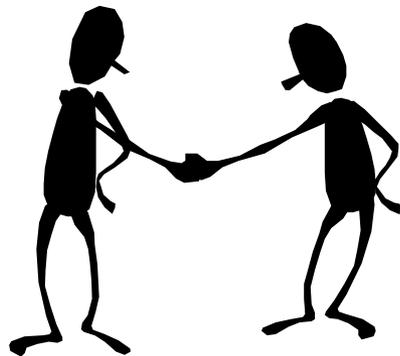
Plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Qué está sucediendo?
- ¿Cuál es el problema en realidad?
- ¿A quién afecta el problema?
- ¿Qué es exactamente lo que está mal?
- ¿Cuándo comenzó el problema?
- ¿Dónde se está presentando el problema y cómo afecta éste al logro de los objetivos?
- ¿Cuál es la causa del problema?
- ¿Qué recursos se necesitan para resolver el problema?



Reservar un tiempo para:

- Observar a los trabajadores mientras ofrecen los servicios
- Reunirse con sus empleados para mostrarles su aprecio, estimularlos y darles retroalimentación y descubrir problemas u obstáculos
- Estudiar los informes de actividades de los empleados



Causas que inciden en un desempeño pobre en el trabajo

En general, existen dos tipos de problemas que un supervisor tiene que enfrentar con el personal:

- Un desempeño pobre en el trabajo
- Problemas personales



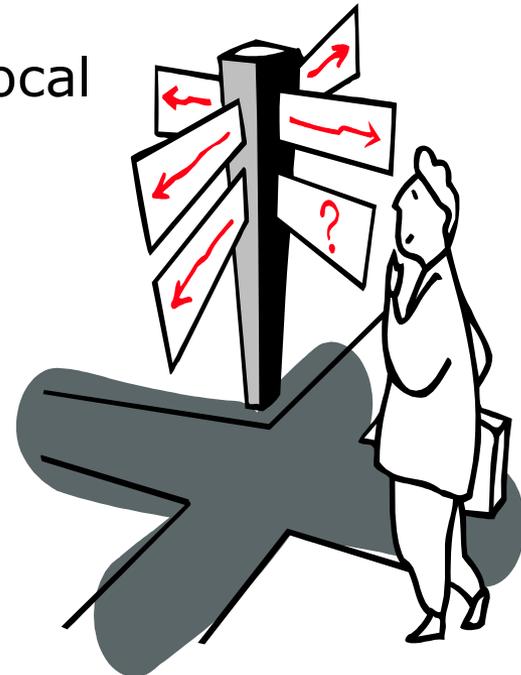
Un desempeño pobre en un trabajo, puede ocurrir porque el empleado:

- No entiende bien las responsabilidades del cargo o cómo llevar a cabo las tareas asignadas
- No está correctamente capacitado para la posición
- Tiene problemas personales



Un desempeño pobre en un trabajo, puede ocurrir porque el empleado:

- Tiene un conflicto personal con un colega
- Se aburre con el trabajo o necesita motivación
- Siente que no recibe una supervisión adecuada
- Es incapaz de adaptarse al entorno local



Motivación. ¿Cómo mejorar el ambiente de trabajo?

Asegurarse de:

- Dar instrucciones claras, completas y específicas
- Explicar por adelantado objetivos y actividades
- Delegar responsabilidades apropiadamente
- Reconocer méritos cuando se han ganado
- Proporcionar a los empleados los materiales, equipo y apoyo



Motivación. ¿Cómo mejorar el ambiente de trabajo?

Asegurarse de:

- Dar a los empleados la oportunidad de participar y usar su propia iniciativa
- Tratar los problemas de una manera honesta y positiva
- Dar las razones reales de los problemas o decisiones
- Tratar de entender el punto de vista del empleado
- Cumplir con los compromisos adquiridos
- Admitir los propios errores



¿Cómo motivar al personal?



- Apoyar y aprobar el buen desempeño
- Inculcar en los trabajadores la creencia sobre el valor de su trabajo
- Proporcionar a los empleados oportunidades de usar su inteligencia para ofrecer oportunidades al trabajador para asumir más responsabilidades y liderazgo
- Otorgar medios para el desarrollo y mejoramiento individual



¿Cómo motivar al personal?

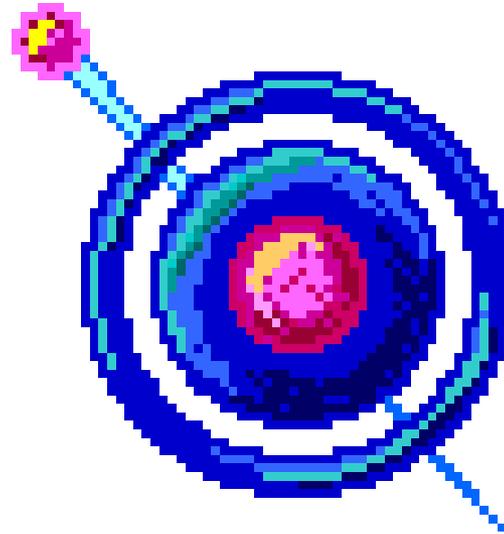


- Dar apoyo y reconocimiento regularmente y en lo posible en público
- Suministrar al personal símbolos entrenamiento, premios, etc
- Ofrecer oportunidades para el desarrollo
- Proporcionar medios para la capacitación y la actualización



Nuevos puntos de vista sobre el rol y las responsabilidades el supervisor

**La organización
como sistema**



**Los equipos y
el trabajo en
equipo**

El trabajo como un proceso



Situaciones difíciles ...



Hagamos una lista



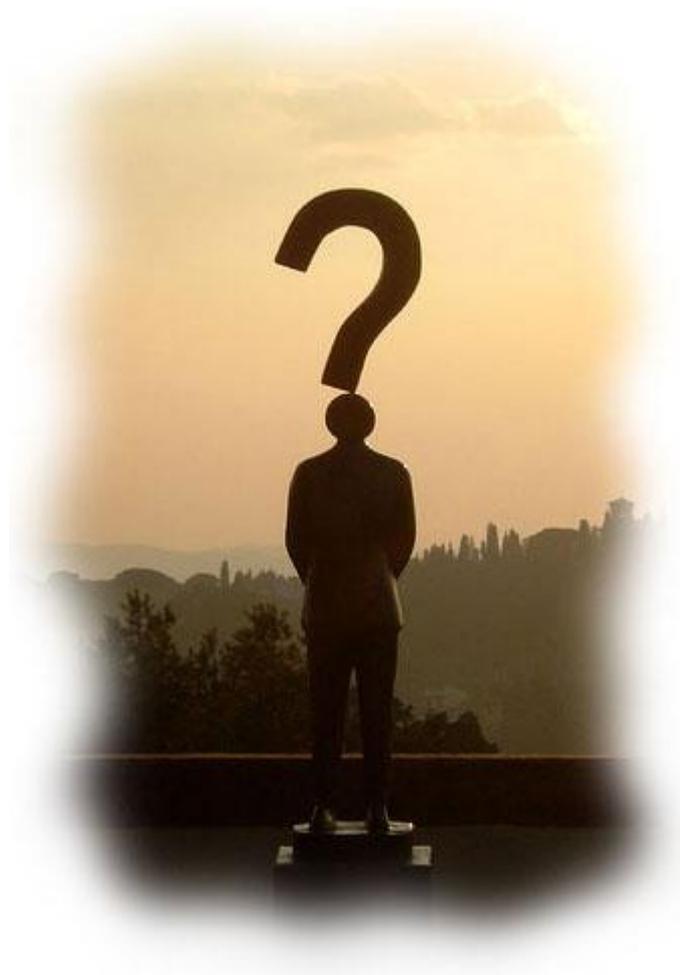
¿Qué hacer en caso de... ?



Hagamos otra lista



Dudas e interrogantes...



Gracias por su participación

