



Supervisión y Gestión



Nombre:

Objetivos:

- Aplicar las herramientas de supervisión que permitan a los participantes delegar actividades, autoridad y responsabilidad a sus colaboradores.
- Desarrollar habilidades de gestión personal que permitan lograr resultados en entornos de alto desafío.
- Desarrollar habilidades de planeación y organización para mejorar sus resultados.

Contenido

1. **Introducción a la supervisión.**
 - 1.1 Concepto, objetivos y beneficios de la supervisión.
 - 1.2 Premisas básicas de la nueva gestión del talento.
 - 1.3 Habilidades de un supervisor / líder efectivo.
 - 1.4 La madurez del colaborador y su gestión.
 - 1.5 Mapeando al equipo.
2. **Herramientas de Gestión.**
 - 2.1 Herramientas de gestión efectiva de Disney.
 - 2.2 Modelos clave de gestión.
3. **Manejo del cambio en la supervisión.**
 - 3.1 Administración del cambio en el equipo.
 - 3.2 Factores de resistencia al cambio.
 - 3.3 Pasos para el cambio.
4. **Compromisos de aplicación.**



1. Introducción a la Supervisión

1.1 Concepto, objetivos y beneficios de la supervisión.

Hoy más que nunca, se requieren personas con capacidad de producir un ambiente motivante para sus colaboradores.

Para supervisar se requiere: planear, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente; así como constancia, perseverancia, dedicación y habilidades interpersonales.

La **Supervisión** es: La constante observación, identificación, análisis y registro de todas y cada una de las actividades que se llevan a cabo en un dentro de un área de trabajo específica, asegurando los avances hacia los objetivos planteados.

Objetivos de la supervisión:

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

Beneficios de la supervisión:

1. Analizar la situación de la empresa y de su avance.
2. Determinar si los recursos de la empresa se utilizan correctamente.
3. Identificar los problemas a los que se enfrenta el sistema y encontrar soluciones y áreas de oportunidad.
4. Asegurar que todas las actividades se llevan a cabo adecuadamente, por las personas responsables de las mismas y en el tiempo proyectado.
5. Aprovechar las lecciones y la experiencia obtenida en el día a día.
6. Determinar si la forma en que se planeó el programa es la más adecuada para resolver los problemas y alcanzar la proyección esperada.

Del supervisor dependen los resultados, la calidad del trabajo, el rendimiento de los colaboradores bajo su cargo, la motivación a cada uno de ellos de manera individual y por supuesto, la actitud ante los clientes internos y externos. El supervisor tiene como responsabilidades evaluar y coordinar el trabajo de todos sus colaboradores.

1.2 Premisas de la nueva gestión del talento.

ASÍ ERA	ASÍ ES
<ul style="list-style-type: none"> • Las personas son importantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas lo son todo.
<ul style="list-style-type: none"> • “Poder de las personas” como slogan. 	<ul style="list-style-type: none"> • “Poder de las personas” como estrategia.
<ul style="list-style-type: none"> • Contratar para cubrir un puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar para posicionar a una empresa en la grandeza.
<ul style="list-style-type: none"> • “Capacitación” es un departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • “Capacitación” es una obsesión.
<ul style="list-style-type: none"> • Llenar huecos de “diversidad”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentir el imperativo de la diversidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Un puesto de trabajo seguro con “posibilidades de ascender”. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¡Un gran sitio para trabajar!
<ul style="list-style-type: none"> • Jornadas laborales definidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo flexible.
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos, Staff, Empleados, Colaboradores, Personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¡Talento!

Comportamientos que evita un buen supervisor:

- No saber delegar o delegar responsabilidades de forma confusa.
- No aclarar lo importante. No compartir la información con su equipo de trabajo.
- Imponer su autoridad por medio de castigos.
- Desanimar a sus colaboradores.
- No tomar decisiones. Mostrarse inseguro ante sus colaboradores.
- No saber tratar adecuadamente a sus colaboradores.
- Desconocer el nivel de destreza y/o motivación de sus colaboradores.
- Descuidar a los colaboradores inexpertos.
- Detener el desarrollo de sus colaboradores.
- Mantener un bajo nivel de motivación en sus colaboradores competentes.
- Ser incongruente y no ser buen ejemplo para sus seguidores.

Factores de éxito de la supervisión.

- Mantener una actitud positiva cuando están bajo estrés.
- Darse tiempo para enseñar lo que saben.
- Construir y mantener relaciones gratificantes con sus colaboradores.
- Aprender a establecer pautas de autoridad razonables y coherentes.
- Aprender a delegar.
- Establecer normas/reglas de alta calidad y dar buen ejemplo.
- Ser buenos comunicadores.
- Reunir el esfuerzo del equipo para lograr una alta productividad.

1.3 Habilidades de un supervisor efectivo.

Perfil de competencias de un supervisor.

Intrapersonales	Interpersonales
1. Planeación. 2. Organización. 3. Control. 4. Orientación a resultados. 5. Responsabilidad. 6. Solución de problemas y Toma de decisiones. 7. Conocimiento del negocio.	8. Habilidad para instruir. 9. Manejo de personal. 10. Comunicación efectiva. 11. Negociación y manejo de conflictos. 12. Inteligencia emocional.

Evalúa tu nivel de desarrollo en cada competencia siendo muy honesto, tomando en cuenta la siguiente escala:

Valor	Efectividad	Definición de valores
5	Muy alta	Actuación de manera consistente y con amplio dominio de la competencia, presentando siempre conductas complejas que lo demuestran.
4	Alta	Presencia frecuente y de manera fluida de conductas complejas e indicadores que manifiestan el dominio de la competencia.
3	Efectividad promedio	En ocasiones se realizan con dificultad conductas de la competencia.
2	Baja	Esporádicamente muestra conductas sencillas que manifiestan la competencia.
1	Muy baja	No presenta ninguna conducta relacionada con la competencia.

Habilidad	Autoev	Ev 1	Ev 2	Ev 3
1. Planeación.				
2. Organización.				
3. Control.				
4. Orientación a resultados.				
5. Responsabilidad.				
6. Solución de problemas y toma de decisiones.				
7. Conocimiento del negocio.				
8. Habilidad para instruir.				
9. Manejo de personal.				
10. Comunicación efectiva.				
11. Negociación y manejo de conflictos.				
12. Inteligencia emocional.				

1.4 La madurez del colaborador y su gestión.

Identificación de la madurez de los colaboradores.

Principios:

- Todos los colaboradores tienden a tomar con alta motivación los nuevos retos y funciones, a pesar de su inseguridad, temores e incapacidad.
- Conforme el colaborador se encuentra con las dificultades en el aprendizaje de las nuevas funciones, tiende a bajar su motivación y disposición, hasta que llega a dominar la nueva tarea.
- Un mismo colaborador puede tener un distinto nivel de desarrollo en cada una de las tareas y funciones que realiza.
- Un equipo de trabajo puede tener integrantes en distintos niveles de desarrollo.

Cuadro de nivel de desarrollo y estilo de liderazgo efectivo:

NIVEL DE DESARROLLO	D1	D2	D3	D4
Capacidad	Escasa	Baja	Moderada	Alta
Disposición (Compromiso y Motivación)	Alta	Baja	Variable	Alta
Confianza	Inseguro	Baja seguridad	Mediana Seguridad	Muy seguro
Estilo de liderazgo ideal	E1 DIRIGIR Baja Relación Alta Tarea	E2 ENTRENAR Alta Relación Alta Tarea	E3 APOYAR Alta Relación Baja Tarea	E4 DELEGAR Baja Relación Baja Tarea

Hay dos tipos de conductas “desadaptadas”:

- El colaborador de **capacidad escasa y baja disposición.**
- El colaborador de **alta capacidad y baja disposición.**

En ambos casos, es muy probable que el colaborador esté en el área, función o puesto equivocado.

Determina sobre qué tienen autoridad tus colaboradores de acuerdo a sus puestos de trabajo:

Puesto	Funciones	Autoridad

Asignación de objetivos acordes a las competencias de cada persona.

1. Los objetivos de desempeño deben individualizarse para cada empleado, aun cuando haya varios empleados con descripciones de trabajo idénticas.
2. El proceso de fijar objetivos es probablemente más importante que los objetivos creados, pues es el dialogo entre jefe y empleado el que desarrolla el sentido de las contribuciones de ese empleado hacia la organización como un todo.
3. Los objetivos requieren comunicación acerca de ellos a lo largo del año, para monitorear su avance y realizar acciones correctivas.
4. Alinear los objetivos de desempeño con los objetivos de su unidad de trabajo.
5. Cambie la idea que tiene de los objetivos de desempeño de usarlos para evaluar el desempeño, a usarlos para enfocar y guiar el mismo.
6. Procure limitarse a cubrir las funciones importantes, trate de limitar el número de objetivos para cualquier empleado a 5 más o menos, y que cubran lo que el empleado hace en realidad.
7. Los objetivos no deben quedar grabados en piedra para siempre. Si las prioridades cambian drásticamente, ajuste sus objetivos a los nuevos requerimientos y vuelva a negociar con su jefe dichos cambios.
8. Por otro lado, los objetivos no deben cambiar sin una razón importante, esto denota falta de planeación adecuada.

2. Herramientas de Gestión.

2.1 Herramientas de gestión efectiva de Disney.

Estrategias y tácticas	Notas
<p>1. Todo el mundo es importante.</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Procura que todo el mundo importe... y que todo el mundo lo sepa. b. Trata a los colaboradores con respeto y cordialidad. c. Conoce a tu equipo y permite que te conozcan. 	
<p>2. Utilizar combustible gratis.</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Convierte el ARA (Apreciar, Reconocer Animar), en un hábito de tu jornada. b. Dedicar tiempo a tus colaboradores, llámales por su nombre e incluye a sus familias. c. Vigila tu lenguaje. 	
<p>3. Romper moldes. Innovar.</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Asume la responsabilidad del cambio. No temas correr riesgos. b. Logra que tus colaboradores generen ideas de mejora. c. Aplica el sistema de administración de la operación. 	
<p>4. Hacer de los colaboradores tu marca.</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Fíjate en el talento, no en el currículum. b. No contrates a un clon. Busca a personas dotadas dentro y fuera de la organización. c. Evalúa constantemente y cuando el desempeño no es el adecuado, actúa. 	
<p>5. Evitar los trastornos.</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Anticípate, no esperes a que aparezcan los problemas. b. Pregúntate cuál es el problema, no quién lo ha causado. c. Recaba soluciones a los problemas de procesos entre tus asociados. 	

Estrategias y tácticas	Notas
6. Indagar la verdad. a. Ponte en el lugar de los clientes y estúdialos. b. Reúnete con frecuencia con tus asociados directos y en pequeños grupos. c. Averigua el problema hasta el final.	
7. Hacer magia con el entrenamiento. a. Ofrece a tu gente no sólo un empleo, sino una misión. b. Enséñales dónde estar, qué hacer y motívalos constantemente. c. Conviértete en un Coach, prepara a tu gente para lo inesperado.	
8. Mantenerse en la cabeza del grupo. a. Absorbe conocimientos como una esponja. Aprende de los mejores. b. Subsana tus carencias. c. Amplía sus horizontes.	
9. Vigilar lo que dices y lo que haces. a. Irradia pasión por tu trabajo. Enseña a los demás a apropiarse de la empresa. b. Sé un profesional de tiempo completo, incluso fuera de la empresa. c. Mantén la humildad.	
10. Afianzar el carácter. a. Vive tus valores y los de la empresa. b. No te limites a entrenar técnicamente: enseña también carácter. c. Enseña tus valores y los de la empresa. Prevé los dilemas éticos.	

Ejercicio de aplicación.

De acuerdo a las tácticas anteriores, anota las 5 que quieres comenzar a aplicar con tu equipo.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

2.2 Modelos Clave de Gestión.

A continuación veremos varios modelos que podemos aplicar de acuerdo a la situación que se nos presente.

Práctica de habilidades.

Escala de evaluación:

0	1	2	3
No lo hizo	Bajo impacto	Impacto medio	Alto impacto

Nombre: _____

Para reforzar el desempeño efectivo	Evaluación	Evaluación
1. Describe la situación.		
2. Pregunta por las buenas prácticas.		
3. Escucha y se empático.		
4. Indica la acción a mantener y reforzar.		
5. Refuerza tu confianza en el colaborador.		
6. Establece compromisos.		

Nombre: _____

Para mejorar la actuación	Evaluación	Evaluación
1. Describe el problema de forma cordial.		
2. Analiza y discute las posibles causas.		
3. Solicita soluciones.		
4. Pregunta y escucha activamente las razones.		
5. Decidan acciones específicas.		
6. Establece compromisos.		



Notas de aprendizaje:

3. Manejo del cambio en la supervisión.

3.1 Administración del cambio en el equipo.

¿Qué es?

Dirigir, coordinar y ejecutar los cambios requeridos por la organización.

Comportamientos:

- Apoyar y poner en marcha procesos de cambio de la organización.
- Coordinar a los colaboradores para que se conviertan en agentes de cambio.
- Adecuar los cambios a las necesidades de la empresa, ejerciendo un estilo de liderazgo acorde a las exigencias de la situación.
- Coordinar los recursos necesarios para implantar los cambios planeados en su área de trabajo.
- Establecer sistemas e indicadores que permitan monitorear los avances y resultados de la implementación del cambio en su área.

Cambio.

Tipos de cambio.

Planificado	Revolucionario	Evolutivo
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo indicado. • Implica el diseño de un futuro deseado. • El hombre es partícipe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rápido. • No se conoce si el estado a acceder será mejor. • El hombre es impactado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lento. • No se conoce el resultado. • El hombre es influido.

Actitudes ante el cambio.

Reactiva:

- Prefieren un estado anterior al que se encuentran.
- Buscan regresar a un estado previo porque no solamente se resisten al cambio, sino que creen que las cosas van de mal en peor.
- Tienen una idea más clara de dónde han estado, que de a dónde van.
- Identifican que la tecnología es la causa del cambio, por lo tanto, no les agrada.
- Buscan respuestas a través de la experiencia y no con base en investigaciones.

Inactiva:

- Están satisfechos con las cosas tal como están.
- Sus objetivos son la supervivencia y la estabilidad.
- Creen que la mayoría de los cambios son superficiales y temporales.
- Normalmente reaccionan cuando se ve afectada su estabilidad y supervivencia.
- Se mantienen en una posición ejercida para que la corriente no los mueva.

Preactiva:

- No desean regresar al contexto previo, ni mantener las cosas como están.
- Creen que el futuro es mejor que el presente y el pasado.
- Tratan de ir lo más rápido con la corriente.
- Se preocupan más de perder una oportunidad que de cometer un error.
- Se apoyan más en los aspectos científicos que en la experiencia.

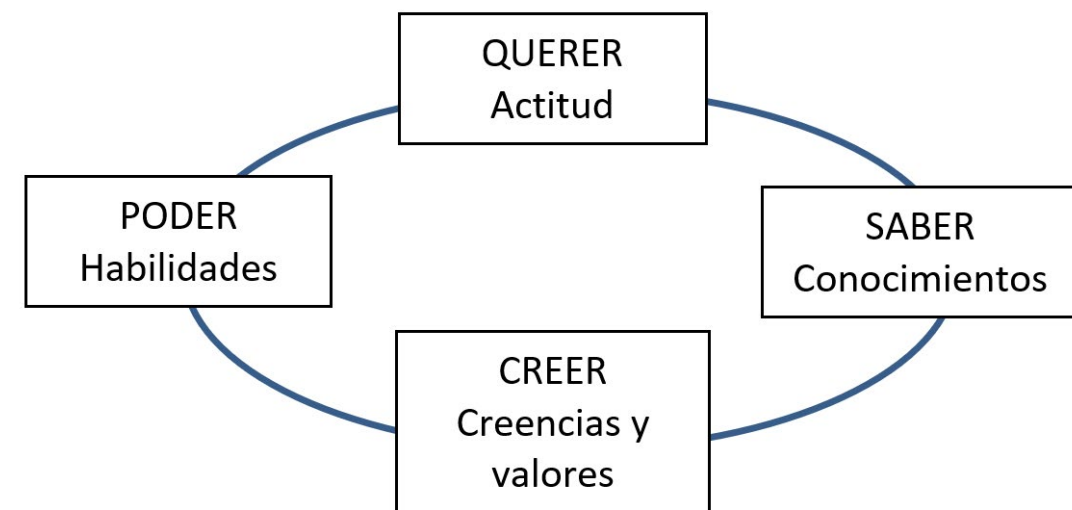
Proactiva:

- No están de acuerdo con permanecer en el estado actual.
- Tratan de tener mayor control del futuro.
- Consideran que la planeación del cambio es el diseño del futuro.
- Experimentan y aprovechan su experiencia.
- Aprenden y se adaptan ante el acelerado cambio en que se encuentran.

¿Qué actitud tienes con relación al cambio que estás viviendo?

¿Qué actitudes tiene tu equipo de trabajo?

3.2 Factores de resistencia al cambio.



La resistencia al cambio puede manifestarse de diversas formas, y no precisamente de manera hostil, sino también en otras formas; por ejemplo:

- Cuestionar en forma quisquillosa cualquier detalle de proyecto de cambio.
- Externar dudas con respecto a la necesidad de introducir un cambio.
- Convertir a la iniciativa de cambio en objeto de ridículo y burla.
- Remitir el proyecto a la aprobación de múltiples comités de estudio.
- Fingir indiferencia hacia el proyecto.
- Estudiar el proyecto cuando se disponga de más tiempo.
- Recordar nostálgicamente el pasado.
- Evocar las molestas consecuencias que acarrea el cambio.
- Abstenerse de cooperar en el proceso.
- Decir “Yo te aviso” y nunca hacerlo.
- Convertir el proceso de cambio en chivo expiatorio de los contratiempos del sistema.
- Reconsiderar continuamente los plazos de implantación.
- Sobreestimar la actual situación.

Ejercicio. ¿Qué puedes hacer para que tu equipo mejore para enfrentar el cambio?

Querer (actitud)	
Saber (conocimientos)	
Creer (valores y creencias)	
Poder (Habilidades)	

3.3 Pasos para el cambio.

El cambio puede parecer muy fácil en teoría, pero ¿qué sucede en la práctica? Tal vez tú quieres ver cambios en tu vida, pero no sabes por dónde empezar. No hay una fórmula mágica para lograr el cambio personal; el proceso de cada persona es único. He aquí algunas ideas que te pueden ayudar a pensar en ello.

Paso 1: Conciencia y Convicción.

Cada cambio empieza cuando la persona siente una necesidad. Necesidades en el mundo, necesidades personales o tal vez algo que anda mal en nuestras actitudes o acciones y que pesa en nuestra conciencia. Pero para lograr un cambio, la convicción de necesitar y querer hacerlo es fundamental para dar el primer paso.

Paso 2: Claridad.

Empieza siendo realmente honesto contigo mismo acerca de tus acciones, motivos, sentimientos y deseos. Algunas personas encuentran de gran utilidad el tomarse un tiempo de silencio para escuchar la dirección de su voz interior o su conciencia. También puede ser de gran ayuda el compartir tus pensamientos con alguna persona de tu confianza, haciendo esto podrás obtener una diferente perspectiva de las cosas y apoyo. ¿Qué es lo que necesitas poner en orden en tu relación con otras personas o en alguna situación específica?

Paso 3: Decisión y Compromiso.

La única persona que puede hacer algo para cambiar tu vida eres tú, aunque todos necesitamos un poco de ayuda del exterior. Las buenas intenciones no son suficientes, tú debes decidir qué cambio quieres hacer y comprometerte a hacer lo que tú creas que debes hacer.

Paso 4: Efectos.

Habiendo empezado a hacer cambios en tu vida, empieza a pensar más allá de los efectos que pueden tener estos en ti. Por ejemplo: ¿Qué cambios pueden afectar a tu familia, tu comunidad o tu lugar de trabajo? ¿Dónde y cómo puedes tomar responsabilidad para que las situaciones mejoren?

Paso 5: Continuidad y Disciplina.

Recuerda, el cambio es un proceso largo que dura toda la vida. ¡Así que ánimo, no te detengas! Se requiere disciplina para que el cambio sea duradero y profundo.



4. Compromisos de aplicación del curso.

Nombre: _____ Fecha: _____

Anota a continuación los compromisos que vas a llevar a cabo como parte de los aprendizajes de este curso:

Compromiso de aplicación	Resultado esperado	Fecha de aplicación

Firma de quien hace el compromiso



 **Adrianna Peraza**

 **adrianna@toptraining.com.mx**

 **www.toptraining.com.mx**