

EL RETO DE LA SUPERVISIÓN

En el mundo empresarial contemporáneo, las nuevas prácticas administrativas han dado un giro a la cultura de las organizaciones. Estructuras más planas, cambio de enfoque de lo funcional al marco conceptual de procesos, estilos de liderazgo más definidos, y manejo del personal con un enfoque integral del ser humano, entre otros, han pasado a ser los temas del día a día de quienes dirigen las empresas.

Por otro lado, la formación de profesionales al interior de los recintos académicos, cada vez y con más fuerza, imparte valores y educación integrales para desarrollar seres humanos con una visión más humana y con capacidad de gestión. Sin embargo, la brecha entre lo que debe ser y es, se convierte en el primer punto de encuentro con la dura realidad cuando profesionales recién preparados entran a formar parte de diferentes organizaciones.

¡Todo lo que no debe suceder...sucede! o que tal... ¡Todo lo que me dijeron que no debería hacer...lo hago! Pues sí, la práctica se aparta de manera aterradora de la teoría aprendida en aulas, y más aún, a veces sin punto de retorno en el que se pueda tratar de conciliar lo que es y lo que debería ser.

¿Y qué sucede cuando debo también dirigir?

Si es ya complicado entrar a formar parte de una organización, dedicar tiempo a conocer su cultura y el por qué se hacen las cosas de esta manera y no de la otra, por qué si se han hecho intentos de optimizar procesos o implementar procedimientos no ha sido efectivo, y muchos otros "¿por qué?", cuando un profesional se enfrenta al reto de la supervisión, ingredientes adicionales entran al escenario de la vida diaria.

El supervisor se convierte en pieza clave para obtener resultados al interior de las empresas. Siendo parte de un equipo, tiene también el compromiso de liderar el suyo y a partir de sus resultados con su equipo, poder aportar resultados al equipo al cual pertenece. Hasta ahí no hay ninguna novedad, es más, muchos empleados siempre sueñan con posiciones de supervisión y gerenciales, las cuales ven "apetecibles" desde su óptica de empleados operativos.

El supervisor se debe convertir entonces como en una especie súper "hombre/mujer", que debe responder ante sus superiores por su trabajo y el de su equipo. Debe garantizar que su equipo cuente con las condiciones físicas adecuadas y los recursos necesarios para ejecutar su trabajo, pero además es responsable de la administración del tiempo de sus empleados, de la productividad de sus tareas, de la precisión de sus resultados y de coordinar adecuadamente sus tareas para conducir las a un objetivo común. El garantizar las condiciones físicas, como un lugar adecuado, una ambientación agradable, sus herramientas básicas como un buen computador personal, acceso a la información y sistemas de la empresa, se convierte luego en algo relativamente fácil comparado con otras responsabilidades.

División Difusión y Comunicaciones

La motivación de sus empleados se convierte en el dolor de cabeza de muchos de los supervisores, a quienes se les involucra cada vez más y con mayor especialización en el "desarrollo humano" de sus equipos. Es decir, ya no basta con velar para que las tareas operativas se cumplan al 100% superando expectativas de planear vs. ejecutar; ahora entonces cada supervisor debe estar atento a las necesidades "humanas" de su equipo, como necesidades de comunicación, de inteligencia emocional, relaciones interpersonales, negociación, y manejo de conflictos, entre otras. Además de pensar en el desarrollo de su equipo, entonces se ve enfrentado a su propio desarrollo.

Motivarse y trabajar motivado, se convierte en la primera herramienta para motivar a los empleados, pues a partir del ejemplo muchas conductas casi imperceptibles comienzan a sembrar en aquellos que están a nuestro alrededor. Y entonces, ¿de dónde viene la motivación?

Bueno, tenemos los casos, donde el supervisor ha llegado a esta posición debido a promociones internas, y que gracias al desempeño y trayectoria en la empresa se le hace el reconocimiento. En estos casos, contamos con supervisores que conocen quizás mucho de la parte operativa, conocen la labor que desempeña su equipo y por lo cual habría de esperarse que entendiera qué necesitan sus empleados para trabajar adecuadamente. Sin importar el tiempo que lleve en la empresa, el haber pasado por una posición operativa le da una perspectiva del negocio del conocer cómo se ejecutan las tareas que se han planeado y por lo tanto les puede facilitar el conducir el equipo a nuevos logros. Por otro lado entonces, tenemos una posible resistencia de su equipo, ya que preguntas como "por qué ascendieron a mi compañero y no a mí" vienen a la mente de algunos y pueden surgir algunos conflictos al interior del grupo antes de consolidarse como equipo de trabajo.

Los otros casos, suceden cuando una persona ajena al área o a la empresa, llega a la posición de supervisión, y debe entonces dedicar tiempo a conocer la función operativa del negocio y tiempo para conocer a su nuevo grupo de trabajo antes de consolidarlo como equipo. En esta oportunidad, la resistencia a la nueva supervisión dependerá de la manera como el supervisor se integre a su personal y del tiempo que dedique a conocerlos como personas y no como empleados.

En los dos casos anteriores, el supervisor en su nueva tarea, deberá ahora dedicar tiempo a preparar informes de operación, productividad y eficiencia y además deberá abrir en su agenda un espacio para velar por la parte humana de sus empleados, y tomar conciencia de algo adicional; ahora no es suficiente con hacer bien su trabajo, deberá demostrar que es capaz de conducir a otros a hacer bien el suyo y demostrar su capacidad de trabajar con un equipo efectivo de alto desempeño.

Tal vez una vez termine de adaptarse a su nueva posición, entonces, pueda retomar su propia carrera, teniendo en cuenta que la supervisión es demandante desde todo punto de vista, pero que igual le brinda una gran oportunidad: "la de ascender".

Ninguna otra posición al interior de las empresas es tan interesante en este aspecto. Pues si bien es cierto que demanda gran esfuerzo y alto desempeño, también lo es el

División Difusión y Comunicaciones

hecho que brinda las mayores oportunidades para hacer un plan de carrera a corto y mediano plazo, y esto se convierte en un detonante en la motivación personal.

Ahora bien, sin importar cómo se haya alcanzado la posición de supervisor, quien la ejerce se ve enfrentado al mayor de los desafíos: "dar ejemplo"; y a través de esto liderar de manera efectiva hacia el gran objetivo común.

El punto de partida sin lugar a dudas es la integridad. Una integridad no negociable, una integridad a prueba de todo y valores que no se puedan adaptar a las circunstancias. La gran riqueza de la integridad es que genera confianza y la confianza inspira, y por consecuencia natural el supervisor se convierte en líder y su equipo en seguidores, todo esto conduce sin lugar a dudas al éxito del trabajo y al logro de objetivos.

Un supervisor debe buscar su motivación principal en generar la confianza de su equipo, en dar ejemplo en todo momento, tanto en su vida profesional como privada. Un líder es uno solo en todos los espacios de su vida, y de la coherencia con la que los maneje, el éxito le será asegurado. De lo contrario, los esfuerzos pueden dar los resultados totalmente opuestos con equipos desmotivados, trabajando por salario y no por logros o resultados, y esto es peligroso, cuando de su trabajo dependen los resultados del líder.

El supervisor no tiene asegurado el liderazgo ni tampoco la autoridad. El poder se impone pero la autoridad se gana, y se gana con el respeto mutuo, la tolerancia a las diferencias, la objetividad, la cordialidad, la buena comunicación, el manejo adecuado de conflictos, con un estilo participativo, y por supuesto con integridad. El liderazgo se crea, se cultiva y se aprende a diario.

Una sonrisa en el momento preciso puede hacer de su equipo el más productivo, una palabra inadecuada o una respuesta poco asertiva y desmotivante puede tener igualmente efectos nefastos.

¿Qué clase de supervisor es usted?

No se lo pregunte a usted mismo, la respuesta la tiene su equipo de trabajo, pues su equipo es el que puede evaluar su trabajo y el alcance del mismo; por otro lado sus superiores podrán evaluar la efectividad de sus directrices y los resultados conjuntos.

Tampoco crea que lo que hace en el tiempo fuera de oficina es imperceptible para sus empleados, pues su vida comienza a estar en la mira para inspirar a favor o en contra de los resultados que espera de su equipo. Su personal a cargo querrá imitarlo o juzgarlo, entonces defina muy bien su relación con sus empleados, porque de ellos dependerá el futuro de su carrera profesional... eso nunca lo ponga en duda. Ellos son sus clientes internos no los descuide, ni mucho menos menosprecie el aporte que todos ellos sin excepción alguna, pueden representar para su crecimiento personal y profesional. Interésese constantemente por el motor detonante en la motivación del equipo, y oriente sus acciones de liderazgo hacia este enfoque.

Por último, y no por ello menos importante, resta que el supervisor cultive a diario la humildad. La humildad para escuchar, para recibir críticas constructivas y aceptar nuevas alternativas para resolver problemas, la humildad para crecer como ser humano, para aceptar errores y construir a partir de los mismos. La humildad le dará sabiduría y esto último le garantizará que todos sus conocimientos puedan ser aplicados de manera óptima al servicio de su equipo y ver resultados tanto en su desempeño profesional como en su crecimiento personal.

por Maryori Vivas L. www.grupo.mdc.com