



Libro El manual fundamental del supervisor

Una guía rápida y útil para todo gerente o empresario

Brette McWhorter Sember y Terrence J. Sember
Career Press, 2007
También disponible en: Inglés

Reseña

Si bien este manual se promociona como una guía para gerentes de todos los niveles; en realidad, es más útil para supervisores nuevos. Si bien los autores Brette McWhorter Sember y Terrence J. Sember tratan temas conocidos, el estilo de redacción que utilizan es claro, conciso e informativo. Es posible que los gerentes experimentados sólo encuentren unas pocas ideas innovadoras para dirigir un departamento o supervisar empleados. Sin embargo, *BooksInShort* cree que el enfoque fundamental del libro instruirá a gerentes nuevos y ayudará a supervisores avezados a volver a analizar principios de liderazgo que pudieron haber olvidado con el tiempo.

Ideas fundamentales

- Si usted es supervisor, los empleados utilizarán sus hábitos de trabajo como modelo.
- Intente generar un clima de trabajo placentero y cordial.
- Hágase la fama de ser una persona que sabe escuchar.
- Elogie a las personas en público y critíquelas en privado.
- Motivar a los empleados es una de las principales responsabilidades de todo gerente.
- Esmérese siempre por ser equitativo y por tratar a sus empleados con respeto.
- Los arrebatos emocionales perjudican su credibilidad.
- No desvíe el tema de sus reuniones e intente que sean lo más breve posible.
- Responda rápidamente a los mensajes de correo electrónico que recibe; ignorarlos transmite un mensaje negativo.
- Trate a todas las quejas que recibe con seriedad.

Resumen

Control de calidad

Los buenos gerentes son expertos en desempeñar múltiples funciones. Se encargan de que los departamentos que tienen a cargo marchen sobre ruedas y satisfacen al mismo tiempo las exigencias de sus supervisores. No obstante, el éxito de un gerente depende en última instancia de entablar relaciones y fortalecerlas. Si usted es nuevo en el puesto de supervisor, su capacidad para generar un ambiente productivo y positivo para todos los empleados es mucho más importante que sus habilidades organizacionales. Todas las personas tienen fortalezas y debilidades. Usted puede tener excelentes cualidades para redactar informes trimestrales; pero no ser bueno para exigir el cumplimiento de plazos. No se preocupe. Trabaje para mejorar los aspectos en los que tiene debilidades. No se rehúse a delegar tareas a miembros del equipo que puedan hacerlas mejor que usted. La clave está en identificar y fortalecer las cualidades que lo transformarán en un gerente de primera línea. Estos rasgos fundamentales incluyen integridad, confianza en sí mismo, adaptabilidad, honestidad, transparencia, *compasión* y confiabilidad.

“Asegúrese de que los empleados sepan que trabajar arduamente los conduce a alguna parte.”

En su nuevo rol de gerente, intente construir bases sólidas desde el comienzo. No puede darse el lujo de ser emotivo. Reflexione bien antes de reaccionar con una

persona o ante una situación. Si tratar una cuestión relacionada con el trabajo no lo ayuda a resolverla, déjela de lado por el momento. Los líderes que pierden el control perjudican seriamente su credibilidad. Dé un buen ejemplo en todo lo que hace y es muy probable que sus empleados lo sigan. Llegue temprano. No tema a quedarse después de hora. Demuestre buenos hábitos de trabajo. Sea responsable y accesible. De ser posible, mantenga abierta la puerta de su oficina. Genere un ambiente propicio para que los empleados puedan recurrir a usted para plantearle un problema o una inquietud.

El clima de trabajo es importante

Algunos gerentes no están interesados en entablar relaciones personales. Sólo se centran en los resultados y esperan que sus empleados cumplan con ochos arduas horas de trabajo todos los días. Sin embargo, esa actitud no genera un clima de trabajo agradable. Nadie dice que un supervisor deba actuar como un payaso. Pero no tiene nada de malo tener una breve charla informal por la mañana. El supervisor debe sentirse lo suficientemente cómodo para sumarse a la charla; y aún así debe poder marcar la pauta de un lugar de trabajo productivo.

“Aprender a escuchar lo que realmente está sucediendo es el paso más proactivo que puede dar al tratar con empleados.”

Los supervisores deben plantear objetivos. Deben ser ambiciosos, pero también corroborar que sean realistas. No espere que un departamento de cinco personas haga el trabajo de diez. Los objetivos difíciles pero factibles de cumplimiento generan un sentido de realización entre las personas que conforman su departamento. Comunique sus objetivos claramente y elabore cronogramas para que sus empleados sepan cuándo deben terminar sus respectivas tareas. Parte de su trabajo consiste en delegar responsabilidades. No caiga en la tentación de tratar de hacer todo, incluso cuando conozca el método más rápido y eficaz. Controle el progreso de sus empleados y oriéntelos; pero no interfiera a menos que sea necesario hacerlo.

Póngase al frente

Los supervisores nuevos deben familiarizarse con sus empleados y con sus tareas individuales. Lea correspondencia, manuales y pautas relevantes. Aclare cuál es su posición en la cadena jerárquica. Corrobore si existen descripciones de puestos por escrito y si es necesario actualizarlas. Entreviste individualmente a todos los miembros de su departamento. Averigüe qué cosas les agradan y qué cosas no; y pídale sugerencias sobre cómo mejorar las operaciones. Es probable que estas entrevistas revelen qué empleados pueden asumir más responsabilidades, cuál de ellos es el más confiable, y quién necesita motivación y un tratamiento más cuidadoso.

“La clave para motivar a un grupo de personas es que usted, como supervisor, sea el primero en creer en la técnica de motivación.”

No escatime en elogios y trate de felicitar a las personas delante de los demás durante las reuniones. Adopte otra actitud respecto a las críticas individuales. Nunca avergüence a una persona en público ni intente hacer una broma, si existe apenas una remota posibilidad de que pueda ofenderla. Mantenga las conversaciones privadas en su oficina. Coménteles al empleado cuáles son las cosas con las que está desconforme y sea específico. Escuche la campana del otro. Contemple la posibilidad de sugerir una alternativa para la forma en que el empleado está manejando una determinada situación. Tome notas y documente la conversación. Aun cuando se trate de un problema menor, debe llevar un registro de la conversación y de la medida correctiva que recomendó. Cierre la conversación con un tono sincero y positivo.

“Dar opiniones a los empleados es uno de los pilares de la gestión.”

Todo gerente debe lidiar con empleados difíciles. No deje que los demás lo envuelvan en una discusión. Determine qué es lo que perturba al empleado y si es algo que usted puede solucionar. No deje que los problemas de una persona afecten a todo el equipo. Es posible que deba asignar a ese individuo a otro departamento. De no ser posible, analice la posibilidad de despedirlo.

La clave está en la comunicación

La comunicación es el factor más decisivo para entablar buenas relaciones con los demás. Su forma de expresarse es casi tan importante como el contenido de lo que dice. El tono de voz y la expresión facial dicen mucho. Demás está decir que la cortesía siempre es adecuada. “Por favor” y “muchas gracias” son palabras breves, pero poderosas. No critique a sus empleados, ni siquiera bromeando. Sea específico cuando necesita algo en forma urgente. Sea paciente, particularmente, al corregir a un miembro del equipo. Con echar culpas, lo único que logra es dañar el ego del empleado.

“Sus empleados no van a escucharlo si los reprende por no cumplir con los plazos, cuando usted no da el ejemplo.”

Sea consciente de su lenguaje corporal. Mire a las personas a los ojos durante una conversación. No invada el espacio personal de otro parándose muy cerca. Contenga las ganas de bostezar o de estirarse. Cruzarse de brazos indica que no está dispuesto a escuchar al empleado, aunque sus palabras expresen lo contrario. Asegúrese de poder dedicar el tiempo necesario al empleado. Si está en camino a una reunión o a una cita, pídale al empleado que regrese más tarde cuando pueda dedicarle toda su atención.

Siempre dé respuesta

El correo electrónico es un medio de comunicación tan común y cómodo que muchas personas olvidan el protocolo. Los supervisores en particular deben respetar reglas básicas. Responda los mensajes de correo electrónico rápidamente. A nadie le gusta ser ignorado. Al menos, acuse recibo de los mensajes e informe al emisor que responderá más tarde. Utilice el espacio para el asunto. Escriba “urgente” o “importante,” según sea el caso. Si el mensaje trata acerca de un tema sensible o relacionado con las emociones, no se apresure a enviarlo. Redacte su mensaje de correo electrónico y tómese tiempo para revisarlo.

“Parte del éxito en los negocios consiste en reconocer sus debilidades y en encontrar formas de superarlas.”

Muchos empleados creen que las reuniones son una gran pérdida de tiempo. Asegúrese de que las suyas no lo sean. Lleve a cabo reuniones breves, trate los puntos del orden del día y deje que los empleados regresen a trabajar lo antes posible. Mantenga la concentración del grupo para evitar que las reuniones se deterioren. Dele

sentido a las reuniones: no programe una a menos que tenga un buen motivo para hacerlo.

Contrate a los empleados adecuados

Contratar y despedir empleados es una de las responsabilidades críticas de todo supervisor. Contratar a la persona equivocada puede ser un error costoso que incluso lleve a impedir el crecimiento del departamento. La búsqueda interna puede ahorrar tiempo y dinero. Redacte una descripción integral del puesto y averigüe en su organización qué tipo de remuneración puede ofrecer. Publique un aviso en el periódico o en la revista de negocios local y en la mayor cantidad posible de sitios de Internet. Revise los currículum vitae recibidos en búsquedas anteriores para verificar si tiene algún posible candidato en el archivo.

“Por lo general, la productividad no cumple con las expectativas porque los gerentes, los empleados y las empresas no planifican con visión de éxito.”

Identifique individuos para entrevistar en persona. Interiorícese acerca de los antecedentes y la formación de cada candidato antes de la entrevista. Los currículum vitae pueden ser muy engañosos; por ello, asegúrese de formular preguntas específicas acerca de los puestos y logros anteriores del individuo. Determine si el posible empleado puede manejar las tareas inherentes al puesto. Pida referencias; aunque hoy en día muchas empresas sólo confirman las fechas de empleo. Hable acerca de un rango salarial para la vacante, pero evite mencionar cifras exactas hasta que esté preparado para hacer una oferta formal. En esta instancia, también puede explicar los beneficios que ofrece la empresa.

Departamento de quejas

Los supervisores siempre deben intentar impedir casos de acoso sexual. No permita que las personas hagan alusiones directas o bromas subidas de tono que puedan incomodar a los demás. Los empleados no deben enviar correos electrónicos con contenido sexual, ni observar imágenes de naturaleza sexual o cuestionables en la computadora de la oficina. Vigile de cerca todo contacto físico inadecuado.

“Muchos gerentes cometen el error de criticar a los empleados frente a otras personas.”

Como supervisor, debe estar preparado para lidiar con quejas de distinto tipo. Contar con esta competencia lo ayudará a generar un clima en el que los empleados se sientan cómodos al hablar con usted sobre sus problemas. Tome en serio las quejas e invéstiguelas rápidamente. Pida a las partes involucradas que le informen los detalles del caso y lleve un registro por escrito de cada una de las facetas del problema. Aplique su autoridad para resolver la situación y luego asegúrese de informar el resultado a quien le presentó la queja. Si un empleado lo critica, sepa escuchar con una actitud abierta. De ser necesario, pida disculpas.

“Su rol no consiste en contarle todo a su jefe, sino en transmitirle la información clave que éste necesita.”

Es más que probable que tenga a su cargo empleados mayores que usted, que se resistan un poco a su liderazgo. Demuéstreles respeto y hágales saber que cuenta con la experiencia de éstos.

Orientación a los empleados

Mejorar su departamento implica mejorar el desempeño de sus empleados. Para ello se requiere tomar medidas correctivas cuando es necesario. En la mayoría de los casos, tan sólo deberá reencaminar al empleado o explicarle qué podría haber hecho para mejorar su trabajo o hacerlo de un modo más eficiente. Si el empleado comete un error, puede tratar el tema en una charla informal. Las críticas formales son adecuadas cuando el empleado no cumple con las normas de la organización en reiteradas ocasiones.

Una realidad desagradable

En general, los supervisores coinciden en que tener que despedir a un empleado es la peor parte de sus obligaciones. Pero si ya ha agotado todas las demás opciones, a veces no queda otra alternativa. Es probable que ya haya redactado un informe acerca del empleado a quien piensa despedir. Es probable que a éste la medida no lo tome por sorpresa. Si ya tomó la decisión, actúe de inmediato. Demorar lo inevitable no es bueno para nadie.

“Por lo general, para el momento en que haya tomado la decisión de despedir a un empleado, es probable que éste ya sepa lo que está por suceder.”

Consulte con su departamento de recursos humanos cuáles son los procedimientos a seguir y los trámites administrativos. Explíquelo al empleado las razones de su decisión y que ésta es irreversible. Otorgue al individuo tiempo suficiente para que pueda juntar sus efectos personales. Tenga una breve charla con los otros miembros del equipo acerca del despido y ayúdelos a recuperar la concentración antes de enviarlos nuevamente a trabajar.

“Existe una delgada línea entre la confianza y la petulancia.”

Es posible que se sorprenda cuando un empleado renuncia; particularmente, cuando se trata de un miembro productivo del equipo. Es probable que haya percibido la permanente insatisfacción de ese empleado. En cualquiera de los dos casos, intente hacer algo para convencer al empleado de quedarse. Puede que busque una mejora salarial o tener más responsabilidades. Por otra parte, una oferta de una empresa de la competencia puede resultar irresistible.

Hacia delante

Puede que su curva de aprendizaje sea pronunciada, pero los nuevos supervisores finalmente logran adaptarse y comienzan a sentirse más relajados. Con el tiempo, entenderá la cadena de mando de su empresa y las políticas de su oficina. Siga avanzando con nuevas iniciativas. Siempre sea una fuente de motivación para sus empleados. No se agote. Su objetivo es el éxito a largo plazo, por lo tanto, mantenga la calma. Aliméntese bien y haga ejercicios regularmente. Mantenga una actitud positiva, sonría a menudo y diviértase un poco con sus empleados.

Sobre los autores

Brette McWhorter Sember, ex abogada y mediadora, es autora de más de 30 libros. Su marido, **Terrence J. Sember**, tiene un master en administración de empresas y ha sido propietario y administrador de dos empresas.

