

HOSPITALITY & SERVICE
UNIVERSITY

Escuela de Supervisores

SUPERVISION

Libro 1



HSU - Hospitality & Service University - Santiago

Manual del Participante

Tutor / Facilitador

Su Nombre _____

Cargo _____

El material contenido en este documento no puede ser reproducido sin la autorización escrita de HSU.

Introducción

Trabajar atendiendo público es como trabajar en el cine o el teatro. Así como allí es importante la escenografía, el set, la iluminación y por supuesto los actores para crear las escenas planeadas, también en un banco, supermercado, hotel, restaurante o tienda lo es el Soporte Físico, es decir el local, la ambientación, los muebles, las luces, la música, etc., pues éste tiene una doble función y muchas veces un verdadero dilema entre su rol de vitrina o escenografía (medio de comunicación con el cliente) y su rol de herramienta de trabajo (eficacia y eficiencia operacional).

El Soporte Físico es el escenario en el que serán puestos los actores (el personal de la tienda, banco, hotel, restaurante, etc.), y su objetivo es facilitar la interacción entre el Personal en Contacto y el cliente, y favorecer y motivar las actitudes y comportamientos que condicionan un buen servicio.

Así como en el cine, los actores saben en qué película están trabajando, tienen un guión y saben cómo deben interpretarlo, así también es importante que los trabajadores sepan qué clase de experiencias deben fabricar para sus clientes, en caso contrario podríamos encontrar personajes con los roles confundidos y obtener escenas y experiencias no deseadas.

Así como en el cine o en el teatro los actores desempeñan el Rol para el cual han sido contratados, así también cada uno de los empleados realiza un papel determinado en las diversas escenas que se desarrollan en el negocio. En realidad, todas las personas realizamos diversos Roles o papeles diariamente y a lo largo de nuestras vidas, así por ejemplo, una persona puede hacer en un día el Rol de marido, de padre, de trabajador, de amigo, de jefe, de alumno, etc., y no tenemos problemas para cambiar de papel cuando la escena es distinta - nadie llega a casa y comienza a pensar “qué papel me corresponde ahora” - simplemente hace su Rol de papá o marido según la situación. Sin embargo, cada Rol tiene una forma de realizarse, así por ejemplo el Rol de alumno podemos ver que puede realizarse como alumno flojo, alumno aplicado, alumno desinteresado, etc. y la verdad es que las notas, es decir los resultados que obtendrá están en directa relación con la forma en que se desempeña el Rol (un alumno flojo obtendrá las notas más bajas, en cambio un alumno aplicado obtendrá las notas altas).

En un restaurante por ejemplo, encontraremos que en el Rol de trabajador, los empleados realizan diferentes papeles: Rol de Maitre, Rol de Garzón, Rol de Barman, y junto a ellos el Rol de Supervisor, etc., y cada uno de estos roles tienen diversas formas de desempeño, de interpretarse, de ponerse en escena, obteniendo también diversos resultados.

En el cine, los actores aprenden e interpretan un guión; en el trabajo los empleados aprenden y siguen procedimientos, que también deben ser interpretados y para los cuales es necesario una cierta actitud. En el cine las escenas se ensayan y repiten hasta que resultan como fueron planeadas; en el trabajo del restaurante, es decir en la fabricación del servicio, de la experiencia del cliente, cada escena se realiza en contacto con el cliente, es como transmitir en directo, cualquier error o falla en la producción del servicio es detectada inmediatamente por el cliente. Finalmente, así como en toda película y obra de teatro, un elemento clave es el Director, también en el supermercado, tienda, hotel, restaurante este papel es de vital importancia. Él es quién determina el ritmo de las escenas, y en definitiva el ritmo de la prestación de servicio, él verifica que toda la escenografía esté a punto, y que los actores tengan el vestuario correcto y el estilo adecuado. Una sobre dirección o dirección recargada (exceso de supervisión por ejemplo) no es bueno, los actores pierden iniciativa y creatividad, y por el contrario, poca dirección (falta de supervisión) hace que los actores se sientan abandonados, sin apoyo, sin respaldo.

Esta última situación suele darse cuando en un negocio, a la hora de mayor público, el personal queda solo frente a los clientes, mientras los jefes y supervisores están tomando su colación o realizando algún trabajo de oficina. Así como en el cine el director siempre está mientras se produce la escena, así también en su negocio el Supervisor, siempre debe estar dirigiendo a su equipo en la fabricación de la experiencia de servicio, su talento no está en controlar, sino en facilitar, en guiar a los actores para sacar todo su potencial, asegurando la fabricación de experiencias legendarias para sus clientes y convirtiendo a sus colaboradores en mejores profesionales y en mejores personas.

VISION GLOBAL

Supervisar significa guiar, liderar y controlar. Una buena definición de lo que un supervisor hace es la siguiente:

- Ofrece apoyo para lograr metas diarias
- Da guía en momentos difíciles
- Controla y Facilita el trabajo del personal, para asegurarse que se logran los requerimientos planteados por la organización.

Supervisar sin embargo, no significa estar encima del personal continuamente. Los buenos supervisores saben hasta qué punto llegar para no sobre supervisar y para que no haya una falta de ésta.

Si usted es nuevo como supervisor, quizás se ha preguntado si, “Tomé la decisión correcta cuando le pedí a Jorge que hiciera ese proyecto especial?” “¿Cómo reaccionará mi personal antes sus nuevas asignaturas de trabajo?”

Al hacerse estas preguntas, significa que está al tanto de las cualidades necesarias para ser un buen supervisor.

DESPUES DE COMPLETAR ESTE LIBRO DE TRABAJO, USTED PODRA:

1. Entender la importancia y las responsabilidades de los supervisores en las organizaciones de servicio.
2. Identificar las funciones de la administración y entender cómo influyen en su trabajo.
3. Aprender cómo tratar con su jefe, personal y otros supervisores efectivamente.
4. Entender cómo la apariencia, los modos, la ética y la autoestima afecta su trabajo y el de su equipo de colaboradores.

¿CUANTO ENTIENDE UD. ACERCA DE LA SUPERVISION?

Tómese un par de minutos para responder las siguientes preguntas. Contéstelas honestamente, nadie más verá sus respuestas:

- | SI | NO | |
|----|----|---|
| — | — | 1. ¿Estoy al tanto de todos los roles que ejercen los supervisores en una organización? |
| — | — | 2. ¿Reconozco que en mis inicios en el ámbito laboral como empleado aprendí acerca de un trabajo específico y ahora como supervisor debo aprender acerca de la gente? |
| — | — | 3. ¿Sé cuáles son mis responsabilidades hacia mi jefe? ¿Mi equipo de colaboradores? ¿Los clientes? |
| — | — | 4. ¿Entiendo el rol que juega el supervisor al planificar? |
| — | — | 5. ¿Entiendo el rol que juega el supervisor al organizar? |
| — | — | 6. ¿Entiendo el rol que juega el supervisor al liderar? |
| — | — | 7. ¿Entiendo el rol que juega el supervisor al controlar y facilitar? |
| — | — | 8. ¿Sé que al formar parte del equipo de administración tengo la responsabilidad de llevar a cabo los objetivos de la misma? |
| — | — | 9. ¿Sé que prevenir problemas y errores, es más fácil que corregirlos? |
| — | — | 10. ¿Conozco los beneficios de permitir que el personal sea parte de la toma de decisiones? |
| — | — | 11. ¿Sé lo que implica desarrollar una buena relación con mi jefe? |

LA IMPORTANCIA DE LA SUPERVISION

Como supervisor usted ocupa muchos roles ante la organización. Usted representa la administración, y ante ésta usted representa a los empleados, y también ante otros supervisores, usted representa un estilo, una forma de supervisar y hacer las cosas.

También debe hacerse responsable de las demandas hechas fuera de la propiedad, como agencias gubernamentales, clientes y a veces sindicatos.

Es entendible que los supervisores nuevos (y no tan nuevos) se sientan presionados en muchas direcciones y a veces se sientan frustrados.



Es importante recordarle lo esencial que es usted para la empresa, pues usted representa el punto de unión entre la gente que hace el trabajo operacional y la gente que fija las metas de la organización, sin usted el trabajo no se haría, y no se lograrían directamente las metas.

RESPONSABILIDADES DE SUPERVISION

Antes de ser promovido a supervisor, usted aprendió a hacer un trabajo específico. Como supervisor, usted deberá “aprender” acerca de la gente, para poder así cumplir con su trabajo. Al aprender sobre la gente es importante entender sus responsabilidades hacia ellos.

Los supervisores tienen responsabilidades hacia muchos grupos de gente, incluyendo jefes, personal, otros supervisores y clientes.

Ejercicios de responsabilidades de Supervisión

Aquí hay algunas de las responsabilidades que los supervisores tienen hacia sus jefes, personal, otros supervisores y clientes. En los espacios agregue las cosas específicas en su trabajo que solicitan estas responsabilidades.

Jefes

Personal

1. Alcanzando niveles de calidad.

1. Proveyendo un lugar de trabajo seguro.

2. Operando dentro de los límites de los presupuestos.

2. Representando las preocupaciones sus colaboradores a la administración.

3. Manteniendo estándares.

3. Ser consistente y justo con respecto a todas las decisiones que afecten sus colaboradores.

4. Escribir informes a tiempo.

4. Dar oportunidades para ayudar a que los buenos trabajadores salgan adelante.

Supervisores

1. Aportar con los beneficios de su experiencia.

2. Ayudando a coordinar los esfuerzos entre los departamentos.

Clientes

1. Entregar una experiencia placentera.

2. Entregando buenos productos/servicios.

AHORA SE QUE...

- APRENDER ACERCA DE LAS PERSONAS ENVEZ DE TRABAJOS ESPECIFICOS, ES UNA NUEVA RESPONSABILIDAD DE LOS SUPERVISORES.
- LOS SUPERVISORES TIENEN RESPONSABILIDADES HACIA SUS JEFES, PERSONAL, OTROS SUPERVISORES Y LOS CLIENTES.
- LOS EMPLEADOS DE TODOS LOS NIVELES DEPENDEN DE MÍ PARA HACER EL TRABAJO.
- YO SOY RESPONSABLE EN AYUDAR A QUE MI ORGANIZACIÓN ALCANCE SUS OBJETIVOS.

EN EL HOTEL TITANIC ...

José ha estado supervisando personal de caja durante 2 años y ahora ha sido promovido a una posición dentro de la administración media. Escuchemos mientras le cuenta a Pedro, reemplazante, acerca de sus experiencias.

“Nunca pensé que lo diría, pero voy a extrañar este trabajo. En un comienzo sentí vergüenza al ser promovido ya que había más gente que también estaba postulando. Traté de ser amigable con todos para disminuir la tensión, como resultado, algunos cajeros comenzaron a desestimar las reglas”.

“Luego decidí ser fuerte, dar órdenes y disciplinar a la gente, hacerles saber que no podían caminar sobre mí. La solución fue simple, sólo tuve que aprender a ser firme y jugar justo. Pero es más fácil decirlo que hacerlo. Debes estar seguro de tus habilidades”.

“También sentí mucha presión de parte de mi jefe y los clientes. La primera vez que entrené a un empleado de caja, no fui lo suficientemente claro acerca de nuestras normas de caja. Esa caja y todos los que esperaban en la cola, reclamaron. Fue espantoso dar una explicación a todos esos clientes -sin mencionar explicarle a mi jefe lo que había ocurrido”.

“Finalmente acepté el hecho que no soy perfecto, y por supuesto mejoré mi trabajo con el tiempo. Siento que mi personal y yo, realmente aprendimos a trabajar como un equipo. Aprendí a sentirme orgulloso de mis colaboradores y de sentir orgullo de lo bien que hacían su trabajo. Como supervisor, todas las felicitaciones que logra tu personal, es una felicitación para ti también”.

RECOMENDACIONES PARA SUPERVISORES NUEVOS

- No espere saber de inmediato todas las respuestas. Aprenda de otros supervisores y de sus colaboradores. Pídales su opinión y consejo.
- No deje que su inseguridad interfiera en su trabajo. Empezar un nuevo trabajo es una experiencia que asusta, pero recuerde que hubo alguien que pensó que usted es lo suficientemente bueno como para ser supervisor.
- No cometa los mismos errores que la persona a quien usted está reemplazando. Esté al tanto de sus debilidades.
- Tenga sentido del humor hacia otros y usted mismo, relajará a los demás.
- Nunca se avergüence de hacer preguntas.

FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION

Los administradores expertos, han escrito miles de libros acerca de lo que es administración, incluyendo la supervisión - quizás sea de más ayuda pensar “qué hace” la administración- a leerse todos estos libros.

Los administradores realizan 4 actividades o funciones claves. La responsabilidad básica para estas funciones comienza en la administración superior y se mueve hacia los niveles de administración menores. Estas son:

- **PLANEAR** - Usted planea objetivos y decide cómo alcanzarlos.
- **ORGANIZAR** - Usted lleva a cabo las decisiones de la administración acerca de cómo el trabajo y las responsabilidades serán divididas dentro del departamento.
- **LIDERAR** - Usted estimula y guía a sus colaboradores para que puedan alcanzar las metas del departamento y la organización.
- **CONTROLAR** - Usted se asegura que los planes de la empresa sean llevados a cabo.

Separamos estas funciones para hablar acerca de ellas, pero en la práctica están interrelacionadas. Al decir esto queremos decir que estas funciones dependen la una de la otra y ocurren simultáneamente. En realidad, están tan interrelacionados que muchas veces usted hará 2 y 3 al mismo tiempo.

Comenzando en la próxima página, discutiremos individualmente estas funciones.



FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION: PLANEAR

Planear es decidir cómo conseguirá sus objetivos. Algunas de las cosas que usted hará al planear son: asistir en el desarrollo de los objetivos, elegir maneras de alcanzar los objetivos y, decidir cómo usar los recursos disponibles, a partir de los trabajadores, equipamiento o tiempo.

Como supervisor sus actividades diarias necesitan estar planeadas. Por ejemplo, usted deberá escribir los horarios de sus colaboradores. Deberá producir planes para eventos especiales, nuevos programas de entrenamiento y otras actividades.

Ejercicios para planear

Piense en una actividad de planeamiento que haya desarrollado recientemente. Por ejemplo, usted pudo haber hecho planes para un gran banquete.

Escriba esa actividad acá: _____

Mientras piensa en su actividad de planeamiento, conteste las siguientes preguntas. Si contesta “Si”, diga cómo lo hizo, si contesta “No” diga cómo lo pudo haber hecho.

SI NO

___ ___ 1. ¿Tuvo una idea clara de lo que quería hacer antes de empezar el proceso de planeamiento?

___ ___ 2. ¿Dejó una parte de su tiempo para planear su actividad ya que era un aspecto importante de su trabajo?

___ ___ 3. ¿Reunió toda la información necesaria para desarrollar un plan antes de trabajar en él?

___ ___ 4. ¿Si la actividad afectaba el trabajo de sus colaboradores, dejó que contribuyeran en el planeamiento?

SI NO

___ ___ 5. ¿Tuvo un plan flexible? Eso es, ¿tuvo un plan que podía cambiarse porque no siempre se puede predecir lo que ocurrirá en el lugar de trabajo?

___ ___ 6. ¿Empleó o utilizó sabiamente a sus colaboradores, equipamiento y recursos de tiempo en su plan?

___ ___ 7. ¿Evaluó ocasionalmente su plan para ver si podía ser mejorado?

___ ___ 8. ¿Completó su plan a tiempo?

AHORA SE QUE ...

- QUE ESTOY INVOLUCRADO EN LA FUNCION DE PLANEAMIENTO.
- QUE LAS SIGUIENTES COSAS ME AYUDARAN EN MIS ACTIVIDADES DE PLANEAMIENTO:
 - ASIGNAR TIEMPO A LA TAREA DE PLANEAR
 - JUNTAR TODA LA INFORMACION NECESARIA
 - DEJAR QUE LOS COLABORADORES AYUDEN A PLANEAR
 - HACER UN PLAN FLEXIBLE
 - USAR SABIAMENTE A LOS EMPLEADOS, EQUIPAMIENTO Y RECURSOS DE TIEMPO.
 - EVALUAR MI PLAN
 - COMPLETAR MI PLAN A TIEMPO

FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION: ORGANIZAR

Organizar es llevar a cabo las decisiones de la administración acerca de cómo serán divididas las responsabilidades y el trabajo. Esto significa potenciar a sus colaboradores y sus otros recursos. Esto incluye dividir las responsabilidades de trabajo y asignarla a los trabajadores. Organizar incluye darle a los empleados el entrenamiento que necesitan para cumplir bien con su trabajo. Parte de organizar es ayudar a que su personal entienda cómo su trabajo afecta el desempeño y el éxito de otros departamentos.

Ejercicios para organizar

Piense en su experiencia en las actividades de organización nombradas arriba. Ahora conteste las siguientes preguntas. Si contesta “Si”, diga cómo lo hizo. Si contesta “No”, diga cómo lo pudo haber hecho. No use los nombres de sus colaboradores.

SI NO

— — 1. ¿Considero cualidades personales como habilidades especiales, comportamientos y experiencia, cuando asigno responsabilidades de trabajo a mis colaboradores?

— — 2. ¿Doy entrenamiento a los trabajadores que necesitan mejorar sus habilidades?

— — 3. ¿Hago saber a mis colaboradores cómo su trabajo afecta a otros departamentos o cómo pueden trabajar con otros departamentos para cumplir su trabajo?

— — 4. ¿Coordino recursos efectivamente para completar a tiempo las tareas?

— — 5. ¿Si debo contratar a alguien, considero a postulantes de todos los medios y los pruebo con entrevistas, pruebas y listas de referencia?

AHORA SE QUE ...

- QUE ESTOY INVOLUCRADO EN LA FUNCION DE ORGANIZAR

- QUE ESTOS ASPECTOS ME AYUDARAN EN MIS ACTIVIDADES DE ORGANIZACION:
 - CONSIDERAR LAS CUALIDADES PERSONALES DE UN EMPLEADO CUANDO SE ASIGNEN RESPONSABILIDADES DE TRABAJO.

 - ENTRENAR A EMPLEADOS QUE NECESITEN MEJORAR SUS HABILIDADES.

 - DECIR A MIS COLABORADORES QUE SU TRABAJO AFECTA A OTROS DEPARTAMENTOS.

 - MOSTRAR A MIS COLABORADORES COMO PUEDEN TRABAJAR CON OTROS DEPARTAMENTOS PARA CUMPLIR CON EL TRABAJO.

 - COORDINAR EFECTIVAMENTE LOS RECURSOS.

 - PROBAR A LOS POSTULANTES CON ENTREVISTAS, PRUEBAS Y LISTAS DE REFERENCIAS.

FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION: LIDERAR

Liderar es dirigir y motivar a los miembros de su equipo de trabajo para que logren metas personales, del departamento y de la organización. Liderar involucra inspeccionar, motivar, evaluar y disciplinar a los colaboradores. Esta es la función de administración más “centrada en las personas”.

Ejercicios para liderar

Piense en su experiencia en las actividades de liderazgo mencionadas anteriormente. Ahora conteste las siguientes preguntas. Si su respuesta es “Sí”, diga cómo lo hizo. Si su respuesta es “No”, diga cómo lo pudo haber hecho.

SI NO

- | | | |
|-------|---|---|
| — | — | 1. ¿Sabían mis colaboradores lo que se espera de ellos? |
| _____ | | |
| — | — | 2. ¿Demuestro una actitud positiva ya que ésta afecta a mis colaboradores? |
| _____ | | |
| — | — | 3. ¿Me doy cuenta que al reconocer en mis colaboradores sus buenas acciones, los estimulo a trabajar de manera positiva?. |
| _____ | | |
| — | — | 4. ¿Busco las sugerencias de mis colaboradores y las uso cuando es posible? |
| _____ | | |
| — | — | 5. ¿Busco maneras de agradecer y premiar a los empleados que trabajan bien? |
| _____ | | |
| — | — | 6. ¿Sé que debo dar un ejemplo de comportamiento a mis colaboradores? |
| _____ | | |

SI NO

— — 7. ¿Demuestro verdadero interés en las preguntas y preocupaciones de mis colaboradores?

— — 8. ¿Respaldo a mis colaboradores cuando necesitan ayuda?

AHORA SE QUE ...

- QUE ESTOY INVOLUCRADO EN LA FUNCION DE LIDERAZGO.
- QUE ESTOS ELEMENTOS ME AYUDARAN EN MIS ACTIVIDADES DE LIDERAZGO:
 - DICIENDOLE A MIS COLABORADORES LO QUE SE ESPERA DE ELLOS.
 - MOSTRANDO UNA ACTITUD POSITIVA
 - FELICITANDO A MIS COLABORADORES POR SU BUEN TRABAJO.
 - BUSCANDO SUGERENCIAS DE LOS EMPLEADOS.
 - DANDO LAS GRACIAS Y PREMIANDO A LOS EMPLEADOS QUE TRABAJAN BIEN.
 - DANDO UN BUEN EJEMPLO A TRAVES DE MI COMPORTAMIENTO.
 - MOSTRANDO VERDADERO INTERES EN LAS PREGUNTAS Y PROBLEMAS DE MIS COLABORADORES.
 - RESPALDANDO A MIS COLABORADORES CUANDO TENGAN PROBLEMAS.

FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION: CONTROLAR

Controlar es asegurarse que los planes sean llevados a cabo correctamente. Controlar se basa en estos cinco pasos:

1. Usted repasa las normas para su departamento, asignadas por la administración.
2. Usted reúne la información acerca de la ejecución actual de éstas en su departamento.
3. Usted compara la ejecución actual con las normas.
4. Usted determina acciones para corregir desviaciones cuando las normas no son alcanzadas según lo establecido.
5. Usted decide si las acciones para corregir funcionaron o no.

Ejercicios para controlar

Piense en su experiencia en las actividades de control mencionadas anteriormente. Ahora conteste las siguientes preguntas. Si contesta “Si” diga cómo lo hizo, si contesta “No” diga cómo lo pudo haber hecho.

SI NO

___ ___ 1. Cuando observó una tarea mal hecha, ¿ayudó a que el empleado mejore esa ejecución?

___ ___ 2. ¿Me doy cuenta que a veces las metas no se pueden alcanzar ya que debo cambiar la manera en que hacemos algunas cosas?

___ ___ 3. ¿Sé que es más fácil prevenir problemas y errores antes que corregirlos?

SI NO

___ ___

4. ¿Me preocupo de operar dentro de mi presupuesto?

___ ___

5. ¿Me doy cuenta que los peores problemas para alcanzar los objetivos de mi departamento son los que deberían ser tratados primero?

AHORA SE QUE ...

- QUE ESTOY INVOLUCRADO EN LA FUNCION DE CONTROLAR.
 - QUE ESTOS ELEMENTOS ME AYUDARAN EN MIS ACTIVIDADES DE CONTROL.
 - AYUDAR A QUE MIS COLABORADORES MEJOREN SU RENDIMIENTO CUANDO SU TRABAJO ES INSATISFACTORIO.
-
- SABER QUE A VECES ES NECESARIO CAMBIAR ALGUNAS COSAS PARA ASI LOGRAR ALCANZAR LAS METAS.
-
- SABER QUE PREVENIR PROBLEMAS ES MAS FACIL QUE CORREGIRLOS.
-
- SABER QUE OPERAR DENTRO DEL PRESUPUESTO DEL DEPARTAMENTO ES UNA HERRAMIENTA IMPORTANTE DE CONTROL.
-
- ENFRENTAR LOS PEORES PROBLEMAS PRIMERO, ME AYUDARA A ALCANZAR MIS OBJETIVOS.

DIRECCIONES DE LA SUPERVISION

SUPERVISANDO HACIA ARRIBA: TRABAJANDO CON SU JEFE

Aunque usted cumpla responsablemente hacia su jefe, otros problemas pueden surgir. ¿Cuántos de los siguientes ejemplos se adjudican a su relación con su jefe?

- ___ 1. Mi jefe por lo general está muy ocupado para hablar conmigo.
- ___ 2. Mi jefe no me da instrucciones claras.
- ___ 3. No sé hasta qué punto se extiende mi autoridad.
- ___ 4. No creo que a mi jefe le preocupen mis problemas.

Cuando problemas de este tipo surgen, es una buena idea sacarlos a la luz. El resultado de su conversación con su jefe será productiva dependiendo de cómo se acerque a él. Aquí hay algunas sugerencias.

1. **NO ACUSE.** Si usted dice: “Usted parece no entender cuán difícil es mi trabajo”, su jefe se pondrá a la defensiva e incluso enojado, quizás es mejor preguntar: ¿Cree usted que podría darme algunas sugerencias?
2. **SEA ESPECIFICO.** Nunca diga: “Usted nunca me da una idea clara de lo que debo hacer”, es mejor decir: “estoy confundido con este proyecto. Pensé que me había dicho que hiciera tal cosa el lunes pasado y hoy me pidió que hiciera otra cosa ¿me confundí en algo?”
3. **NO AGRADE LOS PROBLEMAS.** Jamás diga: “Nunca está presente cuando necesito hablarle. Creo que me está evitando”. Es mejor pensar en el problema inmediato: “Necesito más dirección para este proyecto. Traté de alcanzarlo en su oficina el lunes o martes. Sé que tiene mucho que hacer ¿cuál es la mejor hora para hablar con usted?”

SUGERENCIAS PARA QUE SU JEFE LO ESCUCHE

- EXPONGA SUS IDEAS EN TERMINOS QUE LLAME LA ATENCION DE SU JEFE.
- ASEGURESE QUE SU INFORMACION ESTA CORRECTA Y COMPLETA. PIENSE PRIMERO EN SUS IDEAS.
- ESCRIBA SUS IDEAS PARA QUE SE LAS PUEDA DEJAR A SU JEFE Y ASI LAS CONSIDERE CON MAS CUIDADO.
- SEA BREVE. HAGALO FACIL PARA QUE SU JEFE PUEDA RESPONDER A SUS IDEAS.
- PREOCUPESE DE COMO USA SU VOZ Y CUERPO. A VECES SU VOZ Y ACCIONES HABLAN MAS FUERTE QUE SUS PALABRAS. SEA CUIDADOSO Y PROFESIONAL.

SUPERVISANDO HACIA ABAJO: TRABAJANDO CON SUS COLABORADORES

Los supervisores muchas veces se encuentran en una situación difícil al ser el jefe de sus antiguos compañeros de trabajo. Escuche lo que tienen que decir estos supervisores acerca de supervisar a sus antiguos compañeros de trabajo:

- “No puedes ser el amigo de todos”.
- “Antes salíamos después del trabajo. Ahora soy el enemigo”.
- “Ahora que ya no puedes socializar más con tus antiguos compañeros de trabajo, debes encontrar otros intereses”.

¿Le suena familiar? Cuando usted fue promovido a supervisor, significó que otros no lo fueron. Todavía se sienten desanimados y puede que se lo saquen en cara. Tenga cuidado de cómo les contesta a la situación. Puede afectar su éxito por mucho tiempo.

Aproximación “Persona Agradable”

Algunos supervisores tratan de ser especialmente agradables con su personal en un principio. Puede que hasta ablanden las reglas o dejen que algunos empleados se pongan flojos. Estos supervisores tendrán problemas en lograr la cooperación de sus colaboradores más tarde.

Aproximación “Picana para Ganado”

Otros supervisores gestionan con una política dura. Esto hace que los colaboradores se pongan nerviosos y sientan más resentimiento. También tendrán problemas en lograr la cooperación de sus empleados más adelante.

Aproximación “Amistoso, firme y justo”

Supervisores con éxito se dan cuenta que la mejor manera de combatir el resentimiento es siendo amistoso, firme y justo. Como dice un supervisor: “También debes demostrarles, aunque hayas sido promovido, que aún eres parte del equipo, y que la meta es aún la satisfacción de los clientes”.

SUGERENCIAS PARA TRABAJAR CON SUS COLABORADORES

LOS SUPERVISORES CON EXPERIENCIA RECOMIENDAN ESTAS SUGERENCIAS PARA TRATAR CON EL EQUIPO DE COLABORADORES:

- DIGALES, “VAMOS A HACER ESTO” Y NO, “VAN A HACER ESTO”.
- HAGA A SU PERSONAL PARTE DE LA TOMA DE DECISIONES PARA DEMOSTRARLES QUE SON IMPORTANTES.
- APRENDA A TRABAJAR CON LA PERSONALIDAD INDIVIDUAL DE CADA EMPLEADO.
- HAGA DECISIONES DE TRABAJO Y NO DECISIONES PERSONALES.
- ACUERDESE DE RECONOCER EL TRABAJO BIEN EFECTUADO.
- SEA SINCERO.
- SEA CONSISTENTE.

SUPERVISANDO AL MISMO NIVEL: TRABAJANDO CON OTROS SUPERVISORES

Aunque usted no supervisa a otros supervisores, trabajar con ellos es importante. El trabajo en red o haciendo contactos con otros departamentos es importante para lograr los objetivos y resultados esperados.

También se puede beneficiar con la experiencia y ayuda de otros supervisores.

Ejercicio Supervisando al mismo nivel.

En la siguiente tabla, escriba el nombre de varios supervisores y las maneras en que pueden proporcionar información que le ayudará:

ESTE SUPERVISOR...	PODRIA PROPORCIONAR ESTA INFORMACION...	QUE ME AYUDARA A ...
Juan, el administrador de recepción	Registros de clientes	Planear al personal y los horarios de caja

CONVERTIRSE EN SUPERVISOR

APARIENCIA PERSONAL: SU IMPORTANCIA

Juan: “¿Se ve bien esta corbata con esta camisa?, ¿Me limpiarías la parte de atrás de mi chaqueta? Dino se subió arriba mío y no quiero llevar pelo de perro conmigo al trabajo”.

Su señora: “¡Nunca antes te había visto tan preocupado por cómo te ves! Tu promoción te debe haber hecho esto, si hasta hueles a colonia”.

Juan: “Supongo que estoy más preocupado de cómo me veo. Pero el verme bien, me da más ánimo y empuje. Y con toda la presión de este nuevo trabajo, todo el ánimo y fuerza que pueda obtener son importantes”.

Buena presencia, una personalidad agradable y atención en la postura son cualidades esenciales para todos los que trabajan en las empresas de servicio. Ponerle atención a su apariencia personal tiene estos beneficios:

- Su organización estará mejor presentada.
- Se sentirá con más confianza.
- Su personal pondrá más atención en su apariencia.

Como dice un supervisor veterano: “Tu apariencia dice que eres un ganador... o un perdedor, y nadie quiere trabajar para un perdedor”.

BUENOS MODALES: SU IMPORTANCIA

Imagine ir a un restaurante en que el garzón/mozo/mesero le pregunta: “¿Qué querís?, o que el personal de un hotel le dijera: “Usted se podría comprar maletas nuevas, ah?”, o que el cajero tras el mesón lo ignorara y siguiera hablando con un compañero.

En general los buenos modales significa tratar a los demás como a uno le gustaría ser tratado. Al igual que su apariencia personal, sus buenos modales son un ejemplo para sus colaboradores. Por ejemplo, use palabras y/o frases como “señor”, “por favor” y “gracias”. Cuando vea a sus colaboradores siendo educados con los clientes y compañeros de trabajo, usted sabrá que les ayudó a adoptar esos hábitos.

¿Qué piensa usted?

Lea lo siguiente y decida cómo responderá a cada situación:

A: El señor Gormaz de la habitación 313, llama a recepción y dice: “¡No tengo agua caliente!, ¡Haga subir a alguien inmediatamente!”. Usted se da cuenta que uno de sus colaboradores lo observa ¿cómo le contestará al señor Gormaz?

B: La señorita Irma, su jefe, camina entre las mesas del restaurante y ve que dos empleados de su personal están apoyados y hablando. Aunque hay clientes en la entrada, le dice: “¡No quiero más a su personal haciendo eso! ¡Usted los está dejando escapar de sus responsabilidades!”, ¿cómo le responderá?:

¿Qué le dirá a sus colaboradores al respecto?

C: Jorge Muñoz, uno de sus colaboradores lo escucha felicitando a otro miembro del personal por su trabajo. Y luego le dice: “Usted nunca me dice algo bueno”, ¿cómo responderá a Jorge?

ETICA: SU IMPORTANCIA

La Etica es un conjunto de reglas que nos ayudan a desarrollar un sentido de lo que es justo y correcto. Involucra saber lo que es correcto y lo que está mal. La Etica es tan importante como los buenos modales. Pero donde los buenos modales se aprecian, la buena ética a veces no es tan aparente.

Por ejemplo, usted se registra en un hotel donde es recibido por gente atenta y una recepcionista amable. Es llevado a su habitación que parece limpia y ordenada. Pero lo que usted realmente no sabe es que las sábanas no fueron cambiadas, tan sólo están estiradas. El personal demostró claramente buenos modales, ¿pero altos niveles de ética? ¡Definitivamente No!

En el Restaurante Titanic...

Pedro se está preparando para escribir un análisis de comportamientos de León, uno de los miembros de su personal, quien es también un antiguo amigo. Pedro sabe que León se ha sobregirado en su tarjeta de crédito y está en problemas. También sabe que el trabajo de León se ha deteriorado últimamente.

Uno o dos días antes del análisis, León se acerca a Pedro y dice, “Oye Pedro, hemos sido amigos desde hace mucho tiempo, tu sabes que necesito un aumento de sueldo, sé que a Verónica se lo subirán dentro de unos meses ¿ puedes hacer lo mismo para un amigo?.

Pedro debe tomar una decisión con ética, si subirle a su amigo el sueldo sobre la base de su amistad. “¿A quién le importaría si le subo el sueldo a León?”, piensa Pedro.

EJERCICIO ETICA

En el espacio en blanco a continuación, escriba lo que haría si fuera Pedro ¿Qué le diría a León?
¿Porqué?

Tomar decisiones sin ética puede causar problemas que pueden llegar más lejos de lo que usted espera.

La ética también afecta presupuestos y resultados.

Si Pedro le sube el sueldo a León, ¿qué pensará el resto del personal? ¿cómo afectará su rendimiento en el trabajo? ¿y cómo afectará a los clientes?

Está bastante claro que si usted no tiene niveles altos de ética, su personal no le tendrá confianza. Se cuestionarán sus motivos y acciones. Se pondrán a la defensiva y no cooperarán. No estarán motivados y por lo tanto no trabajarán bien y eso perjudica el ambiente laboral y la consecución de objetivos.

La ética afecta su autoestima y ejecución del trabajo.

Si Pedro le sube el sueldo a León, ¿cómo se sentirá Pedro consigo mismo? ¿y cómo puede afectar su propio rendimiento?

Cuando no trabaja con ética, arruina su autoconfianza. Se facilita cometer otros errores de ética y se abren las puertas a los comentarios del personal como: “¿Lo hizo por León, y por qué no por mí?” “¿Estará tan ocupado defendiéndose que no tendrá tiempo para supervisar!”.

La Etica afecta a los que lo rodean.

Si Pedro le sube el sueldo a León, ¿cómo afectará la manera en que el resto del personal se siente por León?, ¿por ellos mismos?, y ¿por Pedro?.

Supervisores son los que dan la pauta en el lugar de trabajo.

Al cambiar las normas de ética o ignorarlas, usted se convierte en un caso del argumento “todos lo hacen”.

SUGERENCIAS PARA MANTENER EN ALTO LOS NIVELES DE ETICA

LOS SUPERVISORES NUEVOS QUE TRATAN DE PROBARSE ANTE SU PERSONAL Y JEFE, SON QUIZAS LOS MAS TENTADOS A CAMBIAR LAS REGLAS.

RECUERDE ESTAS SUGERENCIAS PARA MANTENER EN ALTO LOS NIVELES ETICOS:

- SEA HONESTO CONSIGO MISMO Y SU PERSONAL.
- ESTE DISPUESTO A RECONOCER SUS ERRORES.
- SEA CONSISTENTE.
- SEA JUSTO. TRATE A TODOS POR IGUAL, SEAN AMIGOS O ENEMIGOS SUYOS.

AUTOESTIMA: SU IMPORTANCIA

La autoestima es la creencia que usted tiene acerca de sus habilidades y su propio mérito. Si usted es un supervisor nuevo, usted se dará cuenta que su trabajo prueba sus habilidades y sentido de autoestima. Es, sin embargo, importante que usted no se convierta en su peor enemigo. Nada lo perjudicará más en su éxito que el destruir su autoestima.

¿Cuántas de estas declaraciones hace usted?

- ___ 1. Soy tan estúpido (incompetente, corto de vista, no estoy preparado, etc.)
- ___ 2. Debería haber sabido que esto iba a suceder.
- ___ 3. No sé porqué fui promovido.
- ___ 4. Me siento presionado todo el tiempo.
- ___ 5. No les gusto a mis colegas.
- ___ 6. Estoy preocupado de que me despidan.
- ___ 7. No estoy seguro de poder hacer esto.

Si marcó algunas de estas declaraciones usted puede que sufra de falta de autoestima. Muchas veces, falta de autoestima se produce debido a las expectativas falsas que usted tiene.

Veamos cómo los supervisores pueden perder su autoestima al tener expectativas falsas.

EN EL BAR TITANIC ...

Aquí hay algunas de las preocupaciones que tuvo Alberto durante su primera semana como Supervisor de Bar.

Lunes: “No soy bueno para motivar a la gente, José hace lo justo y necesario. Me da la sensación que no quiere trabajar por nadie y creo que los clientes también se dan cuenta”

Martes: “Realmente la embarré ayer. Llegué tarde porque fui a dejar a los niños al colegio. Cuando llegué, uno de los empleados estaba en problemas con un cliente, el que estaba furioso porque su cuenta no estaba lista. Creo que se sobrelimitó cuando me preguntó si todos somos incompetentes”.

Miércoles: “Quisiera hacer el trabajo tan bien como lo hace Susana, la otra supervisora. Siempre parece contenta y organizada, me siento mediocre junto a ella”.

Jueves: “Creo que no le agrado a Patricia. He tratado de ser amable con ella, felicitarla cuando hace bien su trabajo y he hecho lo posible por ayudarla cuando necesita tiempo libre para cuidar a su madre”.

Viernes: “¡Qué semana! Nunca me ha gustado manejar conflictos y ahora María y Pamela están teniendo problemas trabajando juntas. Supongo que tendré cambiar sus horarios para que no se topen y así no saber más del problema”.

Los comentarios de Alberto demuestran que ha dañado su autoestima por la manera en que piensa acerca de situaciones difíciles, por ejemplo:

1. **“No logro motivar a José”**

Expectativa falsa: “Puedo controlar lo que hacen los demás”

Alberto puede dar el ejemplo y hacer claro qué comportamiento se espera de José. Pero José debe hacerlo él mismo.

Solución: Reconozca que usted no puede controlar todas las acciones de otros.

2. **“Realmente la embarré ayer”**

Expectativa falsa: “No se me permite equivocar”

Alberto tuvo problemas con el cliente ya que se demoró en ir a dejar a los niños al colegio. Dañó su autoestima al culparse por “haberla embarrado” y se perdió una importante lección: darse tiempo extra en la mañana por si algo pasa de improvisto.

Solución: Aprenda de sus errores y perdónese a si mismo.

3. **“Ojalá trabajara tan bien como Susana, la otra supervisora”**

Expectativa falsa: “Mi mérito medido por el mérito de los demás”.

Alberto piensa que si no es tan amable y organizado como lo es Susana, es inútil. Seguramente ha sobre estimado las cualidades de Susana y socavado las de él. Si mira de cerca, se dará cuenta que tiene cualidades que Susana no tiene.

Solución: Sea realista sobre sus habilidades y puntos fuertes.

4. **“No le agrado a Patricia”**

Expectativa falsa: “Le debo agradecer a todos”

Alberto se debe preguntar si ha sido justo y honesto con Patricia. Si su respuesta es “Sí”, debe dejar de preocuparse si le agrada o no.

Solución: Es imposible agradecerles a todos.

5. **“Supongo que tendré que cambiar su horario para que no se topen, y así olvidarme del problema”**

Expectativa falsa: “No puedo controlar o cambiar mis actitudes y debilidades”.

Alberto piensa que como nunca ha sido bueno para manejar problemas, no podrá cambiar.

Solución: En vez de trabajar dentro de sus límites, trate de romperlos y descubrir otros límites.

EJERCICIO: REGISTROS DE LOGROS

Para mejorar la autoestima, empiece un “Registro de Logros” para usted mismo, en una carpeta o cuaderno de anotaciones. Un ejemplo de un registro se muestra a continuación.

Al final de cada día o semana, escriba las cosas que hizo bien. Usted puede, por ejemplo, anotar cómo manejó una situación en que todos quedaron satisfechos, qué hizo para preparar una buena presentación, o qué es lo que hizo para resolver un problema.

Asegúrese de anotar cuando es felicitado por su jefe, compañeros, personal o clientes por un trabajo bien hecho. También puede tener registros de amigos y familiares.

Puede usar su “Registro de Logros” para solucionar nuevos problemas acudiendo a experiencias pasadas que hayan sido útiles.

Puede usar su registro para mantener su autoestima en esos días en que todo parece salir mal.

REGISTRO DE LOGROS

Fecha:

Qué hice:

Cómo lo hice:

Retroalimentación positiva:

Fecha:

Qué hice:

Cómo lo hice:

Retroalimentación positiva:

AHORA SE QUE ...

- QUE MI APARIENCIA PERSONAL AFECTA A MI EXITO Y EL DE MI PERSONAL.
- QUE LOS BUENOS MODALES SON MUY IMPORTANTES EN LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIO.
- QUE LA ETICA AFECTA LOS RESULTADOS, MI AUTOESTIMA, LA EJECUCION DE MI TRABAJO Y MI RELACION CON EL PERSONAL.
- QUE LA AUTOESTIMA ES UNA PARTE IMPORTANTE DE MI EXITO.

¿CUÁNTO ENTIENDE USTED SOBRE SUPERVISION?

Una lista para medir sus habilidades de supervisión se estipula a continuación. Marque la primera columna hacia la derecha para cada pregunta en que su respuesta es “SI”. Trabaje para mejorar los items en que no contesta “Si”. Hemos estipulado columnas adicionales para medir su progreso durante intervalos de 2 semanas.

SI	2ª SEM	4ª SEM	
___	___	___	1. Entiendo todos los roles que juega el supervisor en la organización.
___	___	___	2. Reconozco que como un trabajador debo aprender un trabajo y como supervisor debo “aprender” acerca de las personas.
___	___	___	3. Sé cuáles son mis responsabilidades hacia mi jefe, personal, compañeros y clientes.
___	___	___	4. Entiendo el rol del supervisor al planear.
___	___	___	5. Entiendo el rol del supervisor al organizar
___	___	___	6. Entiendo el rol del supervisor al liderar.
___	___	___	7. Sé que como parte del equipo de administración, tengo la responsabilidad de llevar a cabo los objetivos de la empresa.
___	___	___	8. Sé que es más fácil prevenir problemas y errores que corregirlos.

SI 2ª SEM 4ª SEM

- | | | | |
|---|---|---|---|
| — | — | — | 9. Sé de los beneficios de hacer parte de la toma de decisiones al personal. |
| — | — | — | 10. Sé lo que lleva a desarrollar una buena relación con mi jefe. |
| — | — | — | 11. Entiendo lo que mis empleados quieren y necesitan de mí. |
| — | — | — | 12. Sé tratar a los empleados como individuos. |
| — | — | — | 13. Sé de las ventajas de reconocer diferencias individuales entre mi personal. |
| — | — | — | 14. Entiendo la importancia de mi relación con otros supervisores. |
| — | — | — | 15. Estoy preocupado por mi apariencia. |
| — | — | — | 16. Entiendo la importancia de los buenos modales en el trabajo. |
| — | — | — | 17. Sé que la ética afecta mi éxito y el de la empresa. |
| — | — | — | 18. Entiendo porqué la autoestima es importante en mi éxito. |
| — | — | — | 19. Sé cómo mejorar mi autoestima. |

**¡ BUENA SUERTE EN SU PROCESO DE FORMACION
DE SUS HABILIDADES DE SUPERVISION !**

Nuestro Desafío

Ser promovido a supervisor puede ser una experiencia que asusta. Pero si usted aprende a ver y apreciar los desafíos que las empresas de servicio le ofrecen, será capaz de gozar su trabajo al máximo.

Piense por ejemplo, acerca de los beneficios personales que puede gozar todos los días.

- Entorno de trabajo agradable.
- Un trabajo que ofrece variedad día a día.
- La oportunidad de mejorar sus “habilidades con personas”
- La oportunidad para construir su auto-confianza.
- La satisfacción de resolver problemas.
- La oportunidad de hacer el lugar de trabajo un mejor lugar.

Cuando empiece a ver sus desafíos como efectos, usted está en el camino para convertirse en un éxito para la empresa, personal y, sobre todo, para usted mismo acuérdesse de:

- Repasar las responsabilidades del supervisor y dejar espacio para cumplir esas responsabilidades en su trabajo.
- Repasar las funciones de administración e identificar las maneras en que puede cumplir esas responsabilidades.
- Ejercer acciones específicas para tratar más efectivamente con su jefe, personal y otros supervisores.
- Usar su apariencia, modales, ética y autoestima para mejorar su ejecución de trabajo y el de su personal.

QUEREMOS QUE SEA UN SUPERVISOR EFECTIVO.

**OTROS LIBROS Y MANUALES, EN FORMATO PDF,
QUE COMPLEMENTARAN SU APRENDIZAJE**

PRODUCTO - Libros	DIRIGIDO A
JUNTOS PODEMOS Manual de Servicio para Hoteles y restaurantes.	Trabajadores de todos los niveles que se desempeñan en hoteles y restaurantes.
EL DESAFIO DEL SERVICIO Explica como diseñar y administrar servicios y experiencias de atención en la industria de la hospitalidad y el servicio.	Gerentes, Supervisores y Administradores de la industria de la hospitalidad y el servicio.
SUPERVISION Serie Escuela de Supervisores. Libro de autoaprendizaje.	Supervisores de línea de la industria de la hospitalidad y el servicio.
LIDERAZGO Serie Escuela de Supervisores. Libro de autoaprendizaje.	Supervisores de línea de la industria de la hospitalidad y el servicio.
MOTIVACION Y TRABAJO EN EQUIPO Serie Escuela de Supervisores. Libro de autoaprendizaje.	Supervisores de línea de la industria de la hospitalidad y el servicio.
MANEJO DE PROBLEMAS Y CONFLICTOS Serie Escuela de Supervisores. Libro de autoaprendizaje.	Supervisores de línea de la industria de la hospitalidad y el servicio.
HABILIDADES DE COMUNICACION Serie Escuela de Supervisores. Libro de autoaprendizaje.	Supervisores de línea de la industria de la hospitalidad y el servicio.
MANUAL DE OBSERVACION Y CONTROL DEL SERVICIO EN HOTELES	Gerentes de Área o departamentos, Supervisores, y todos aquellos que intervienen en el diseño, entrega y administración del servicio en hoteles.
MANUAL DE OBSERVACION Y CONTROL DEL SERVICIO EN CAMPAMENTOS MINEROS	Administradores de campamento, Gerentes de Servicios de campamentos, Coordinadores de campamentos, Líderes de grupo, Gerentes de Contratos de campamentos, Supervisores de campamentos.
MANUAL DE OPERACIONES DE HOTEL	Gerentes de Área o departamentos, Supervisores, y todos aquellos que intervienen en el diseño, entrega y administración del servicio en hoteles.
DICCIONARIO DE SPANGLISH DE SERVICIO	Personal que atiende público de habla inglesa en la industria de la hospitalidad y el servicio.
MANUAL DE ESTANDARES DE SERVICIO HOTELES 3 Y 4 ESTRELLAS	Gerentes de Área o departamentos, Supervisores, y todos aquellos que intervienen en el diseño, entrega y administración del servicio en hoteles.
MANUAL DE ESTANDARES DE SERVICIO RESTAURANTES	Gerentes de Área o departamentos, Supervisores, y todos aquellos que intervienen en el diseño, entrega y administración del servicio en restaurantes.
MANUAL DE ENTRENAMIENTO PARA RESTAURANTES Manual para que el Administrador capacite a garzones y meseras.	Trabajadores de todos los niveles que se desempeñan en hoteles y restaurantes.
MANUAL DE ENOLOGIA Explica como conocer, apreciar y armonizar vinos y comidas	Gerentes, Supervisores y Administradores de la industria de la hospitalidad y el servicio.



*Consulte por Certificación SOAC!,
el programa más completo
para fortalecer la orientación
al Cliente en toda la organización
y contar con colaboradores
certificados*



Av. Ricardo Lyon 1601 • Of. 903

Tel. (562) 223 0949

Fax (562) 341 3531

Providencia • Santiago • Chile

E-mail: info@hsu.cl

www.hsu.cl