

**Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras
Centro de Excelencia Académica**

Taller

La dirección efectiva del departamento académico: Una mirada desde la supervisión de personal

10 de octubre de 2013

**Carmen J. Cividanes-Lago, EdM, DPhil, CPsychol
Consultora especialista en Psicología de Desarrollo Humano, Educación y Recursos Humanos**

**54 Paseo Covadonga
Edificio Freiría, Suite #214
San Juan, Puerto Rico 00901-2635**

Cel: (787) 448-9659

Tel: (787) 724-3334

Fax: (787) 796-4937

Fax: (787) 729-1616

e-mail: cjcidanes@gmail.com

Descripción

Esta actividad educativa presenta al supervisor como facilitador en el desempeño de sus supervisados y provee a los participantes con herramientas que los ayuden a aplicar conocimientos y técnicas de supervisión a situaciones concretas del taller de trabajo. La misma incluye temas en relación con las relaciones interpersonales, desempeño de tareas, clarificación de metas y comunicación, entre otros aspectos que mejoran la productividad, satisfacción y motivación en el taller de trabajo.

Objetivo

Los participantes podrán conocer herramientas específicas para facilitar las dinámicas del día a día en el taller de trabajo.

El Supervisor como Facilitador

- ☺ El Supervisor debe de ser un instrumento de facilitación en el desempeño de sus supervisados.
- ☺ El Supervisor debe de maximizar el potencial de sus supervisados.
- ☺ El Supervisor debe de ayudar a sus supervisados a desarrollarse.
- ☺ El Supervisor debe de planificar y guiar actividades de desarrollo para sus supervisados.
- ☺ El Supervisor debe de fomentar un ambiente de trabajo que propicie el desarrollo.
- ☺ El Supervisor debe de mejorar la motivación de sus supervisados hacia el trabajo.
- ☺ El Supervisor debe de proveer acciones o herramientas específicas para facilitar las dinámicas del día a día en el trabajo.
- ☺ El Supervisor debe de proveer la buena comunicación entre los compañeros de trabajo.
- ☺ El Supervisor debe de facilitar la contribución de sus supervisados a la efectividad general del departamento.
- ☺ El Supervisor tiene la función y responsabilidad de liderazgo.

Actitudes

|

|

|

|

-----> **Comunicación**

|

|

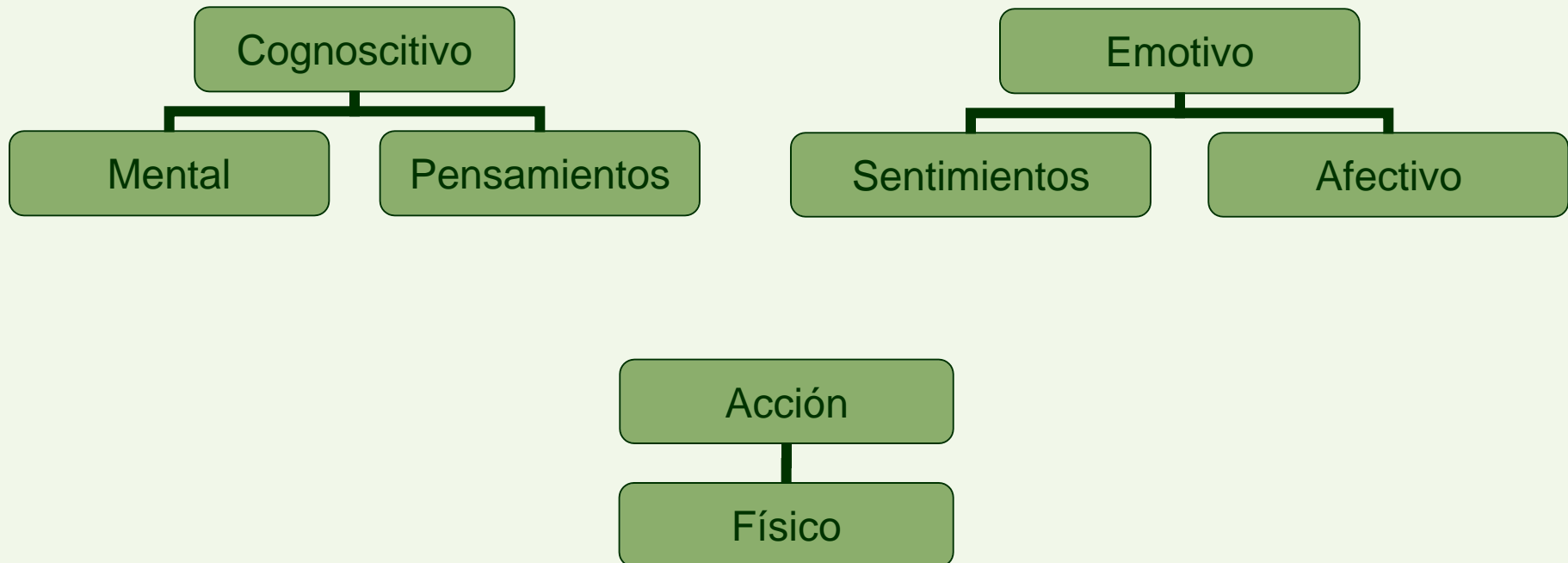
|

Persuadir

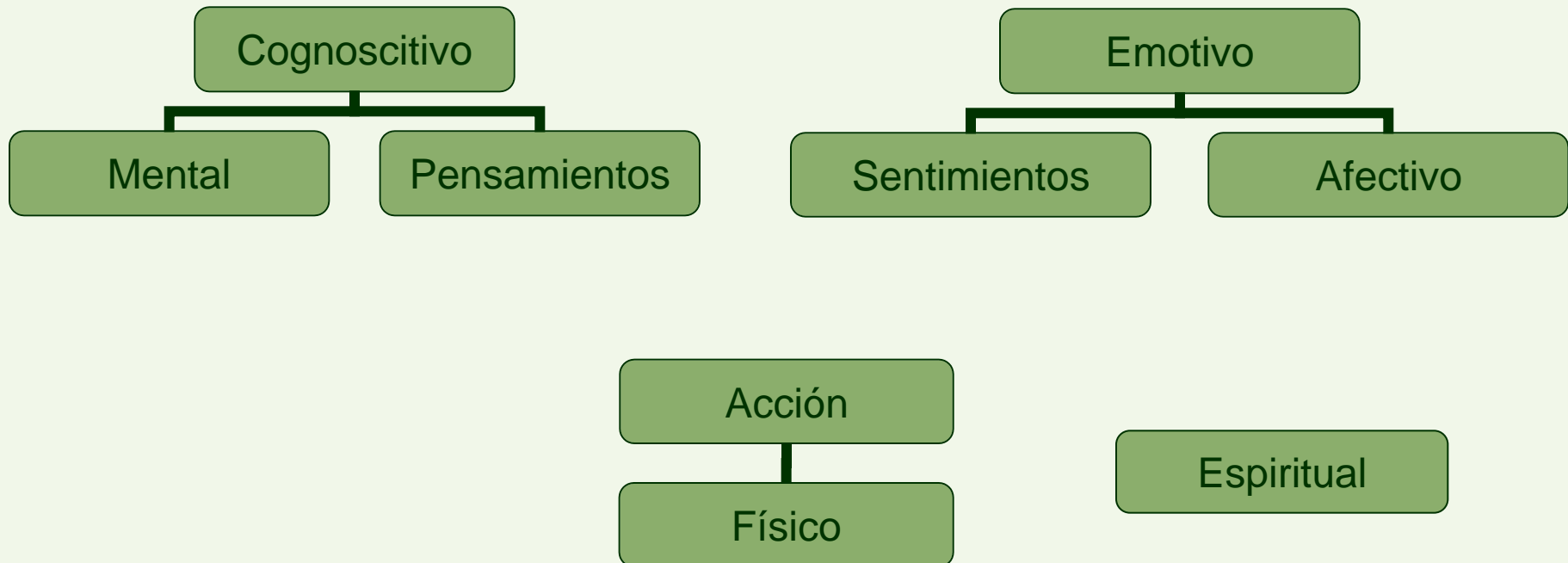
Definición en la práctica...

Las actitudes son gustos y no gustos aprendidos de alguien o algo que influencia nuestro comportamiento hacia esa persona o esa cosa.

Componentes de las Actitudes I



Componentes de las Actitudes II



(Zohar and Marshall, 2000)

Seis causas de actitudes pobres*

- **Baja auto-estima**
- **Miedo**
- **Resentimiento**
- **Asuntos no resueltos**
- **Resistencia al cambio**
- **Aburrimiento**

*(Chambers, 1998; Comas Matos, 1996, Suárez, 1994)

¿Quién lo dice?*

- ❖ **La creatividad**
 - ❖ **El peritaje**
 - ❖ **La confianza**

- ❖ **Agradable**
 - ❖ **Identificación**
 - ❖ **Familiaridad**
 - ❖ **Nitidez**

*(Lloyd, 1987)

¿Qué dice?*

- ❖ **Repetida exposición al mensaje**
- ❖ **Argumentos unilaterales vs bilaterales**
- ❖ **Positivo vs Negativo**
- ❖ **Conclusiones explícitas**
- ❖ **Orden de la presentación**
- ❖ **Asociación del mensaje a un estado emocional positivo**

*(Lloyd, 1987)

- ❖ **¿Porqué desarrollar a nuestros supervisados?**
- ❖ **Se trata del tema de Modelos de Competencias.**
 - **¿Qué es un Modelo de Competencias?**
- ❖ **Un modelo de competencias es una serie de conocimientos y destrezas, observables y medibles en los comportamientos claves de los empleados, requeridos para el desempeño óptimo en sus puestos particulares.**

Conocimientos

Destrezas

Actitudes

Comportamientos Observables

Modelo de Competencias del Supervisor como Líder

El Supervisor Líder

Motivar

Enseñar

Fomentar participación y contribución

Servir como modelo de comportamiento (*role-model*)

Poseer curiosidad y necesidad de adquirir conocimientos

Proporcionar apoyo directo a sus supervisados

Fomentar y promover el desarrollo de sus supervisados

Establecer estándares de excelencia en sus supervisados

- 1. Formar parejas. Favor de sentarse juntos.**
- 2. El ejercicio consiste en que uno sea el Supervisor y el otro sea el Supervisado. Favor de decidir quién va a asumir cada rol.**
- 3. Supervisor: Favor de formular 3 preguntas. Las preguntas deben de ser sobre conocimiento general. Además, deben de ser retantes y no imposibles.**
- 4. El Supervisor debe de hacer una pregunta cada 30 segundos. El Supervisado debe de contestar en voz alta.**
- 5. El Supervisor debe de responder si la contestación está correcta y los dos deben de mantener récord de las contestaciones correctas.**
- 6. Luego, llenar el formulario. Favor de no compartir sus respuestas.**

¿Cuál fue tu rol?

Supervisor_____

Supervisado_____

Favor de dar tu opinión sobre el conocimiento general de la persona con quién compartiste comparando a esa persona contigo.

En comparación conmigo, la persona con quién compartí parece tener:

- 1._____ Menos conocimiento general que yo
- 2._____ Un poco menos conocimiento general que yo
- 3._____ Más o menos el mismo conocimiento general que yo
- 4._____ Un poco más conocimiento general que yo
- 5._____ Más conocimiento general que yo

Supervisor: ¿Qué opinión tuviste de tu Supervisado?

Supervisado: ¿Qué opinión tuviste de tu Supervisor?

¿Porqué?

Concepto de Atribución*

Definición

Serie de procedimientos cognoscitivos que utilizamos para asignar causas a nuestro comportamiento y al comportamiento de otros.

*(Heider, 1958)

Atribución

Razones que explican el comportamiento

- ❑ Causas Internas
- ❑ Causas Externas

Error Fundamental de Atribución

- ❖ **Tendencia a enfatizar causa(s) interna(s) como la(s) explicación(es) del comportamiento en vez de la(s) causa(s) externa(s).**

Modelo de Competencias del Supervisor como Administrador

El Supervisor Administrador

Establecer y divulgar objetivos y expectativas claras y realistas

Organizar las tareas del día por prioridad

Dirigir recursos para lograr los objetivos

Impartir instrucciones

Persuadir

Delegar efectivamente

Parar tarea y destreza disponible del recurso efectivamente, maximizando los recursos

Desarrollar y utilizar mecanismos para medir y controlar el desempeño

Asegurar la utilización efectiva y eficiente del tiempo de sus supervisados

Evaluar las ejecutorias del supervisado para apuntar a las áreas a mejorar y para reconocer las fortalezas

Asegurar que las políticas y normas de la organización se cumplan

Definición

Intercambio de información

Escuchar Activamente

vs

Escuchar Pasivamente

Elementos que ayudan a la Comprensión*

- ✓ **No juzgar**
- ✓ **Oír Bien**
- ✓ **Tomar con seriedad lo que se dice**
- ✓ **Reflexionar**
- ✓ **Enfocar en lo pertinente**
- ✓ **Tener empatía**
- ✓ **Estar alerta a las emociones**
- ✓ **Tomar responsabilidad**
- ✓ **Ofrecer retroalimentación**
- ✓ **Resumir**

*(Gerzon, 1982)

Elementos que interfieren con la Comprensión*

- ✓ **Juzgar**
- ✓ **Dar opiniones**
- ✓ **Dar anécdotas propias**
- ✓ **Sobre analizar (Parálisis del análisis)**
- ✓ **Preguntar preguntas no pertinentes**
- ✓ **Simpatizar en lugar de tener empatía**
- ✓ **Indicar lo que se debe de sentir**
- ✓ **Tratar de “arreglar” el problema**
- ✓ **Rechazar aseveraciones**
- ✓ **Asumir e Interpretar**

*(Gerzon, 1982)

Modelo de Competencias del Supervisor como Comunicador

El Supervisor Comunicativo

Comunicación efectiva con el alto mando de la organización

Obtener y mantener apoyo del alto mando

Prestar atención, escuchar y responder

**Percibir e interpretar efectivamente comunicación verbal y no verbal
(*body language*)**

Comunicación clara, concisa y precisa (específica)

Comunicar situaciones difíciles de manera positiva

Comunicación semanal con los supervisados (reunión semanal)

Usar canales de comunicación (cadena de mando) indicados

Proveer feedback continuo y constructivo

Ambiente de Trabajo / Competencia vs Cooperación

Grupo = Dos o más personas unidas por alguna característica o interés común y que de alguna forma trabajan juntos.

En un grupo hay tres elementos:

- **Competencia**
- **Cooperación**
- **Individualismo**

Ambiente de Trabajo / Competencia vs Cooperación

Competencia = Oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa.

Cooperación = Trabajar en colaboración con otro u otros para un mismo fin.

Individualismo = Tendencia a trabajar según el propio albedrío y no el colaboración con la colectividad.

Ambiente de Trabajo / Competencia vs Cooperación

Conducta Pro Social
Conducta Pro Organización

Definición

Mover a uno con razones a creer o hacer una cosa

¿Quién dice qué a quién?

- **Características del supervisor**
- **Características del supervisado**
- **Características del mensaje**

(Howland, Janis, and Kelley, 1953)

**GRUPO CON
BARRERAS
FUNCIONALES**



**EQUIPO DE
TRABAJO CON
→ APOYO
MUTUO Y
COLABORACION**

Gracias