EL SUPERVISOR Y EL GRUPO

OBJETIVOS:

1. Interpretar la función del supervisor ante sus subordinados.
2. Identificar los medios a través de los cuales se puede lograr la participación del grupo.
3. Conocer los conflictos que se pueden presentar ante la situación de varios jefes.

El supervisor cumple con la función de ser líder de grupo nombrado oficialmente por la empresa.

Un supervisor efectivo sigue las normas sociales del grupo a su cargo, toma medidas para fortalecerlo internamente y lo representa ante el mundo exterior. La intención es lograr ser aceptados por sus subalternos como si fuera su líder informal.

Un supervisor puede inducir a sus subalternos a que obedezcan las órdenes de dos maneras:

1. Amenazando y aplicando presión, que puede lograr su objetivo pero a base de generación de hostilidades y resentimientos.
2. Estableciendo relaciones con sus subalternos que apoyen su legitimidad como líder.

El comportamiento que se presenta en la actividad diaria de los grupos de trabajo viene determinada muchas veces por sus costumbres de trabajo. En ocasiones estas costumbres o normas de comportamiento pueden afectar de manera importante en el funcionamiento de la empresa.

El supervisor es la persona que esta en contacto directo con estas circunstancias y es quien debe buscar la manera de tener éxito con su grupo de trabajo.

Para que un supervisor pueda ejercer legítimamente su poder se deben dar ciertas condiciones:

1. Respetar, cuando resulta práctico, las reglas y normas de comportamiento que el grupo considera como adecuadas.
2. Alentar al grupo a participar en la discusión de problemas que afecten al grupo
3. Procurar fortalecer el trabajo en equipo y la solidaridad entre sus miembros.

RESPETO A LAS REGLAS.

El supervisor que respeta las reglas internas de un grupo consigue a menudo la colaboración de este y hasta puede influir en él a que cambie su comportamiento en favor de la empresa.

a). Los miembros de un grupo esperan que la persona que los mande tenga las cualidades que, según ellos, lo legitimice como tal. Los antecedentes del supervisor son muy importantes. No tomar, por parte de la gerencia, una adecuada decisión al respecto puede engendrar rencores o actitudes de rebeldía en el trabajo.

b). Los miembros del grupo esperan de su nueva supervisión cierto comportamiento para tratarlos. El supervisor debe buscar familiarizarse lo antes posible de las expectativas de sus subalternos, aunque después intente cambiarlas o adaptarlas a su manera de trabajar.

c). El subordinado tiene muy presente la cantidad de trabajo que el supervisor le puede exigir, de tal manera que espera que la exigencias de este último estén siempre dentro de este rango.

d). Existen dentro de los grupos ciertas costumbres a las cuales el supervisor puede ser sensible para evitarse algunas diferencias, aún y cuando a veces estas costumbres pueden estar en oposición con las reglas formales de la dirección.

LOGRAR LA PARTICIPACIÓN DEL GRUPO

La participación del grupo, o integrantes de él, en la solución de problemas o introducción de cambios dentro de una organización significa en gran medida un recurso que se debe agotar.

En el desarrollo de la actividad de producción se ha demostrado que quien tiene mayor sensibilidad respecto a la solución práctica y sencilla de problemas de trabajo son los operarios.

Independientemente del beneficio inmediato que para la empresa significa un buen comentario que solucione un problema, está el sentimiento de realización y éxito que para el trabajador significa aportar algo por el mismo.

Cuando se permite que el grupo participe en acuerdos (ya sea tomando decisiones, haciéndolas cumplir o consultándolo acerca de ellas) pueden conseguirse verdaderas ventajas para la dirección.

La participación de los miembros de un grupo en la toma de decisiones logra para ellos la posibilidad de sentirse creadores, satisfacciones de poder mostrar capacidad de dirección, desahogo, etc.

La participación del grupo se puede lograr a través de varias estrategias:

Convocando a reuniones, en las cuales el supervisor puede anunciar o aclarar algo; puede pedir sugerencias o bien puede utilizarlas para que el grupo se ponga de acuerdo por si solo.

Una solución adecuada que es llevada a cabo con entusiasmo por el grupo puede muy bien resultar mejor que la solución perfecta, propuesta por la dirección, que choque con un obstinado antagonismo.

Sin embargo, cuando se les otorga libertad a los grupos para tomar decisiones importantes puede tener el riesgo de que se caiga en situaciones que no son de su incumbencia. Para evitar esto se deben marcar perfectamente los límites bajo los cuales se ejercerá la autonomía del grupo.

La habilidad del supervisor es importante para detectar cuando el problema puede llevar a no solo no resolverlo, sino a provocar conflictos internos mas graves.

El solo hecho de determinar reuniones formales puede bloquear las intenciones de participar del empleado.

Es mucho mas útil tratar el asunto o problema ahí, en el lugar donde se está trabajando.

Se supera con mas facilidad la barrera de las diferencias de rango en la comunicación de las personas cuando se hace la consulta en el momento del suceso y en el lugar.

PROCURACIÓN DE LA INTEGRACIÓN TOTAL DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO.

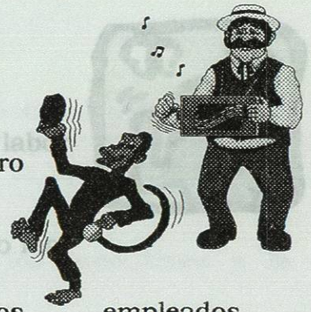
La existencia de grupos informales dentro de las organizaciones pueden resultar en un recurso que estas pueden utilizar para sus fines.

El supervisor puede ir estableciendo buenas relaciones con el jefe informal a través de diferencias claras que hace con él, respecto a los demás; puede darle información antes que a todos o pedirle que sea el que haga algún comunicado, etc.

La colaboración que la dirección tenga con el jefe informal no debe ir demasiado lejos, porque esto puede provocar que este último pierda rango con el grupo.

¿Cómo puede o debe crear el supervisor un equipo de trabajo?

Para poderlo formar debe familiarizarse con la geografía social del grupo supervisado y debe aprender a identificar los patrones que gobiernan el rango, la jefatura y las camarillas que se existen en él.



Puede apoyarse en estrategias tales como:

1.- Colocar a los amigos en labores conjuntas.
2.- Asignar cuidadosamente las labores.
3.- Reducir en lo que se pueda la rotación a otro departamento o sección.
4.- Promover rotación de labores dentro del mismo grupo
5.- Establecer estímulos económicos por grupo.
6.- Tratar de involucrar en los grupos a los nuevos empleados.