

CURSO DE TÉCNICAS DE SUPERVISOR DE SEGURIDAD PRIVADA



MÓDULO 3: ROL DEL SUPERVISOR DE SEGURIDAD

3.1 Rol del Supervisor de Seguridad Privada

La empresa como ente superior y proveedor de servicios, destina al desarrollo de cada gestión, los medios necesarios para materializarse en determinada acción.

La empresa como ente mandante, dicta políticas de gestión para el desarrollo de las tareas encomendadas al ente operativo para el desarrollo de dicha acción.

La función operativa debe contar con niveles de administración interna, que cumpla con los objetivos propuestos, en la relación a:

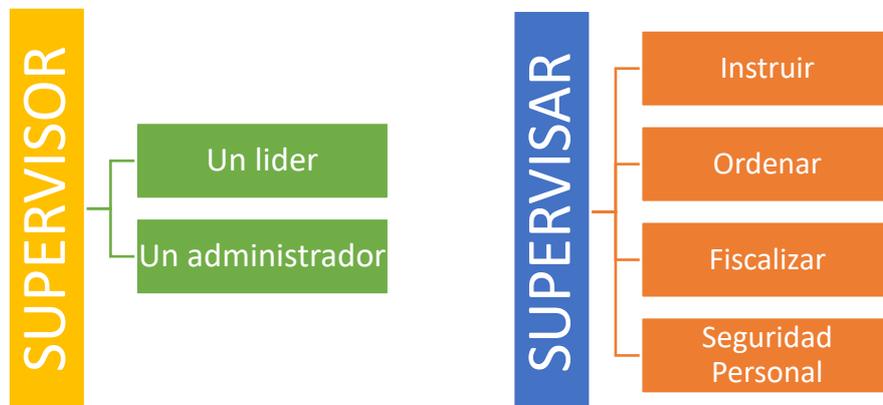


Dentro de la proyección de los plazos, cada Unidad Operativa, debe administrar dichos recursos y obtener el mayor provecho de cada uno.

Sustancialmente para el desarrollo de toda misión, se requiere mantener un hilo conductor de las políticas de la entidad, que permita por decantación que esas políticas sean conocidas y practicadas por todos los integrantes de los proyectos que se desarrollan en el terreno.

El hilo conductor es el supervisor, el cual tiene por responsabilidad de su cargo, el manejo de los recursos asignados, proyectando sus requerimientos, enmarcado en lo que se refiere a mantener sustentabilidades y rentabilidades en cada una, es decir sin escapar al presupuesto asignado privilegiado en ella que estos se desarrollen en forma eficiente y segura logrando eficacia-rentabilidad y la ganancia presupuestada.

Para el supervisor, cada proyecto debe reflejar sus propias políticas, de operación, costos, recursos y utilidades. Por lo antes mencionado cada supervisor es el responsable de predecir para su desarrollo, asimismo en su puesta en marcha pasa a constituirse en el líder responsable de todo lo que ocurra, deje de ocurrir y de las consecuencias a causa de demoras o anticipaciones.



El Supervisor de Seguridad es el funcionario encargado de precisar las condiciones de seguridad de cada trabajador que desarrolla su tarea.

El Supervisor de Seguridad está llamado a corregir las acciones que pudieren o han generado situaciones de riesgos para el trabajador.

El Supervisor de Seguridad, deberá redoblar esfuerzos en el sentido de que el puesto del guardia no resulte blanco de atentados, privilegiando obtener recursos que garanticen la integridad del guardia. Ej.: colocación de mallas metálicas anti-impacto para protección de ventanales, uso de cascos de seguridad, etc.

El Supervisor de Seguridad debe pretender mantener en los puntos de desarrollo laboral del guardia una política de atención personalizada por ende a puertas cerradas. Potenciar la capacidad visual del entorno ubicado fuera de la capacidad natural de avistamiento lateral.

El Supervisor de Seguridad debe ser un guía de orientación, respecto de las conductas que debe mantener el trabajador fuera de la instalación al término de cada turno, en trayecto desde su residencia al punto de trabajo y en sus actividades particulares con sentido de seguridad y responsabilidad a toda prueba.

El Supervisor de Seguridad debe inducir en el trabajador la función de guardia, de que el relacionarse enfáticamente con funcionarios de la empresa cliente, le puede resultar muy desfavorable, en virtud de que difícilmente podrá ejercer su función de control y que cuando pretenda retomar conductas de orden, resultará agredido física y emocionalmente.



3.2 Seguridad de los Procedimientos y de la Información

Resulta habitual que, para el desarrollo de las tareas relacionadas a nuestro quehacer, estas se encuentran estipuladas por oficio y respaldadas por medio de documentación oficial, cuyo tratamiento inadecuado surte un efecto adverso al propósito con que fue tramitado dicho material hacia las instalaciones.

Lo anterior obedece en la falta de acuciosidad y protección de dichos recursos.

Es responsabilidad del Personal de Supervisores de Seguridad prever, potenciar, justificar, realizar y responder ante fiscalizaciones superiores de la organización e incluso de los organismos estatales respecto de carencia, falta de mantenimiento, demoras en la actualización, es específico, de los elementos que representan respaldo legal y medio de prueba ante auditoría y descargos ante compromiso de multas y presentación de querrelas, denuncias y reclamos.

Los documentos referidos anteriormente dicen relación con el destino y formas de uso que tienen al interior de cada servicio los siguientes procedimientos.

Directiva de Funcionamiento (con Resolución de Aprobación del Depto. OS-10.

Ordenes de Puestos (firmadas por el cliente)

Libros de Novedades (en uso y antiguos)

Carpeta de Antecedentes laborales de la dotación con la siguiente documentación:

- Copia de los Contratos de Trabajo del personal asignado al servicio.
- Certificado de Imposiciones de los últimos tres meses.
- Copias de Liquidaciones de Sueldo de los últimos tres meses.
- Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad.

Sistema de archivamiento de memorándum de Instrucciones de buen Servicio en orden cronológico.

Sistema de archivamiento cronológico de Planillas de Control de Acceso.

Sistema de registro cronológico del manejo de llaves de la instalación.

Sistema de recuperación de recursos de identificación interna (tarjetas de visitas, fichas bicicletas, fichas control custodia)

Sistema de archivamiento cronológicos de informes de incidencias, listas de chequeo u otros por un lapso no inferior a 3 meses de permanencia en el recinto o área exclusiva de la guardia asignada para ese propósito.

Sistema de control interno de fiscalizaciones en supervisión de los bienes antes descritos y reportes del material deficiente, alterado o perdido y su posterior reposición con total conocimiento del jefe directo, es decir del jefe de proyecto zonal o regional que corresponde.

3.3 Lista de Chequeo

LISTA DE CHEQUEO
PLANILLA DE FISCALIZACIÓN DE INSTALACIONES

INSTALACIÓN:

DIRECCIÓN:TELÉFONO:

Nº DE GUARDIAS:TURNO.....

ENCARGADO INSTALACIÓN:SECTOR

FECHA DE REVISIÓN: ____/____/20____

Marcar con una X la condición del ítem analizado y exprese su comentario

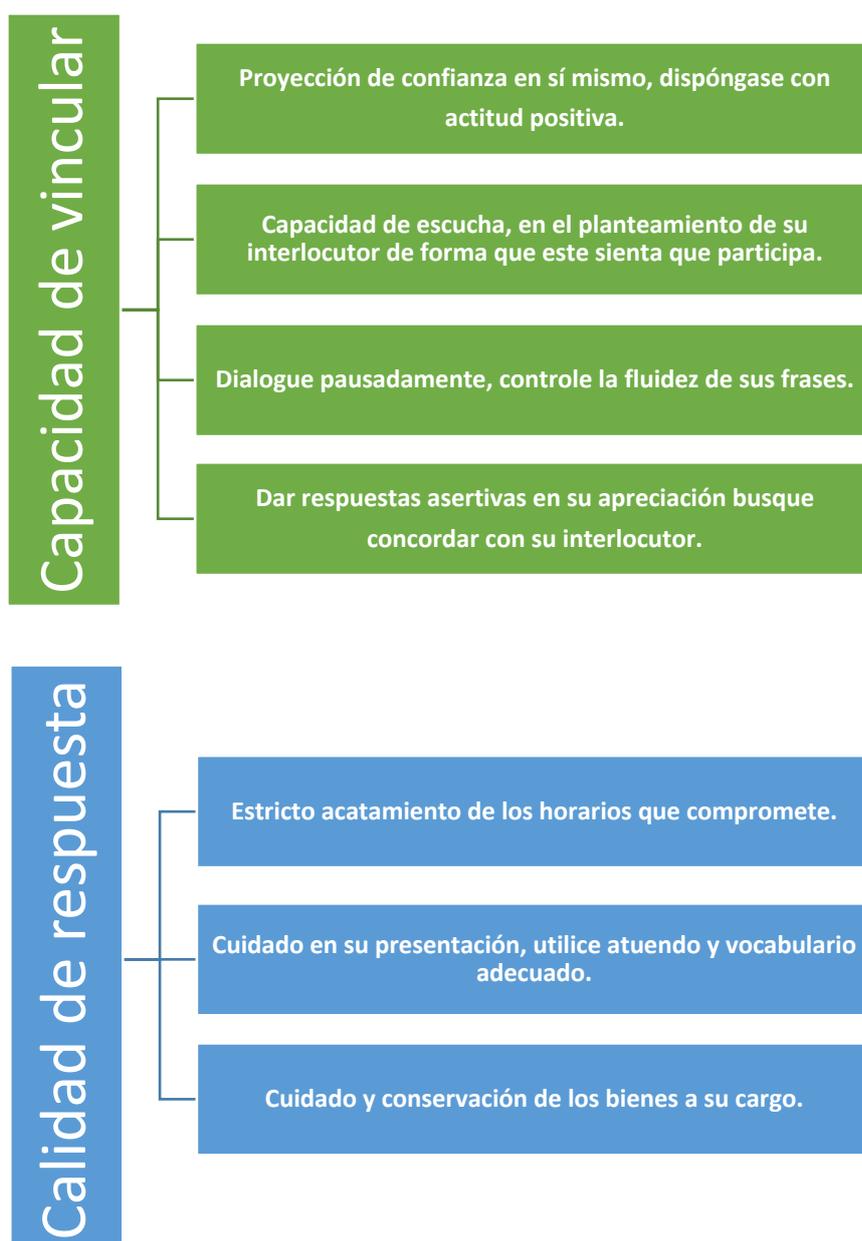
DOCUMENTOS	SIN OBS	CON OBS	EN TRAM	OBSERVACIONES Y/O PLAZO REGULARIZACIÓN
AUTORIZACIÓN OS-10 EMPRESA				
DIRECTIVA FUNCIONAMIENTO				
SEGURO DE VIDA OBLIGATORIO				
COPIA CONTRATO TRABAJO				
CREDENCIALES OS-10				
CERTIFICADO CURSO OS- 10				
CARPETA INSPECCÓN TRABAJO				
UNIFORME DE LOS GG.SS.				
LIBRO DE ASISTENCIA				
LIBRO DE NOVEDADES				

FIRMA SUPERVISOR REVISOR

FIRMA ENCARGADO INSTALACIÓN

3.4 Estándares de Calidad en la Búsqueda de la Perfección de los Servicios de Supervisión Efectiva

CONCEPTO: Capacidad de enfrentar la competitividad del mercado dotado de la confianza suficiente para adoptar procedimientos proactivos, que requieren de la unificación de los criterios y conocimientos, para el desarrollo mancomunado de los equipos de trabajo, que permitan fundar sus desempeños guiados por la búsqueda de la meta final compartidas y las metas personales e intereses profesionales de cada integrante del equipo. En este contexto, cada persona en su equipo de trabajo, deben operar en una dinámica que mimetice las habilidades y debilidades en el conjunto humano y material, acatando las guías que en adelante detallemos:



Calidad Proactiva

Calidad de respuesta, no deje para mañana lo que puede hacer hoy.

Participe activamente en actividades de capacitación y valorización de sus orientados.

No dicte cátedra magistral, plantee el tema y entienda que el resto tiene algo que aportar.

Potencie la capacidad de comunicación, proyecte confianza en el equipo de forma que también lo escuchen.

Concluya en un consenso que refleje decisiones que aporten éxito a la gestión del grupo.

Capacidad Educativa

Instruya en base a documentación que respalde sus dichos.

Mantener información actualizada para entregar al equipo.

Evalúe y asigne tareas a sus dirigidos conforme a las habilidades y debilidades.

Prevenga y corrija desaciertos que puedan afectar la meta.

3.5 Políticas Conductuales del Supervisor

1º.- El Supervisor es la naturaleza del cargo. El ente fiscalizador por excelencia y su función administrativo-conducente es reconocida por quienes cuentan con su participación en el manejo de los recursos materiales y humanos, para el desarrollo y concreción de determinada actividad de la gestión empresarial.

2º.- El Supervisor representa el vínculo inmediato entre la alta gerencia y la masa laboral, en lo que respecta al desarrollo de las políticas de una producción eficiente, y el manejo de las necesidades inmediatas que se producen para obtener resultados positivos en determinada actividad.

3º.- El Supervisor representa un vínculo esencial como cordón conducente y comunicacional de las políticas de la producción empresarial, por cuanto es el estamento de confianza en el que las gerencias depositan información confidencial que un buen funcionario, podar filtrar a su personal de acuerdo a las autorizaciones y restricciones emanadas por ellas y que en el estricto rigor, deberá conducir, dosificando dicha información, de forma que no generen un impacto negativo en sus mensajes, proyectando mentalidad positiva en todos sus gestos.

4º.- El Supervisor debe contener entre sus capacidades valores éticos, morales y de liderazgo, que permitan canalizar los requerimientos estructurales de la producción, asimismo de controlar y operar con las necesidades del recurso humano a su cargo, además debe tener una capacidad de percepción que le permita advertir problemáticas laborales y personales que afecten a su personal.

5º.- El Supervisor debe valorar entre sus cualidades, la capacidad de proyectar una imagen representativa de la empresa la cual sirve, y que de acuerdo al perfil que proyecte, trasunte en el ejemplo conductuales las acciones de sus subalternos.

6º.-El Supervisor es un ente, sujeto a constante perfeccionamiento que le permita enfrentar las contingencias relacionadas al manejo del recurso material y humano puesto a su disposición, a fin de realizar evaluaciones objetivas y obtener las metas requeridas de su gestión.

7º.- El Supervisor debe reconocer la situación anormal, relacionada con la prevención de riesgos, que pudiere generar incidentes y retrasos en el resultado de la operación, debiendo determinar ipso-facto, las medidas conducentes a su corrección.

8º.- El Supervisor debe reflejar los resultados de su gestión en una comunicación abierta con su mando jerárquico superior, proyectada en respaldo escritos, mediante los mecanismos establecidos por la empresa para tal efecto.

9º.- El Supervisor debe proyectar el ejemplo en todos sus actos, debe generar confianza y permitirse ser equiparado en su doctrina de aprendizaje y conducta por todos los componentes encargados a su responsabilidad, dejando abierta la capacidad de superación de sus trabajadores.

10º.- El supervisor es la autoridad para el trabajador y no debe proyectar la imagen del enemigo natural de ese recurso como habitualmente ocurre.



3.6 Seguridad de Instalaciones

El Supervisor deberá dentro de sus actividades reconocer e interpretar las condiciones que se presentan en el escenario de sus instalaciones y evaluar las necesidades para neutralizar, minimizar, transferir, y/o retardar los efectos de potenciales focos de riesgos.

Su primer diagnóstico será referido a la protección de los recursos humanos y reconocer si existen las instrucciones y condiciones de prevención y reacción adecuadas ante eventos críticos es decir Planes de Contingencias, Brigada de Emergencia y Cultura de Seguridad.

Luego deberá analizar en el contenido de las barreras, evaluando sus capacidades operativas, identificando puntos vulnerables, áreas sensibles y los recursos financieros e informáticos que pueden ser afectados por la acción de atentados:

ASALTOS: Robo con intimidación o violencia

SABOTAJES: Daños en bienes materiales de la operación

HURTOS: Sustracción de bienes.

Su real interés deberá focalizarse en la confección del material de respaldo, en la que el cliente establece un conjunto con el Supervisor de Seguridad, los alcances de los servicios de seguridad suministrados, haciendo alusión referencial a:

- La empresa y al tipo de proceso que realiza dentro de su giro específico.
- Del plan de comunicaciones.
- De las obligaciones, tareas y misiones asignadas a los guardias, dentro de las normativas legales y de la Constitución Política de Chile.
- De las atribuciones y derechos de descanso, colaciones u otros.
- De las prohibiciones implícitas.

Lo que se debe reflejar en la confección de los manuales de procedimientos que denominamos como Orden de Puesto.

Dentro del contexto de seguridad provista por el personal calificado como guardia de seguridad dentro de la instalación, la seguridad de exteriores requiere proyectarse por medio de una vigilancia perimetral, función que

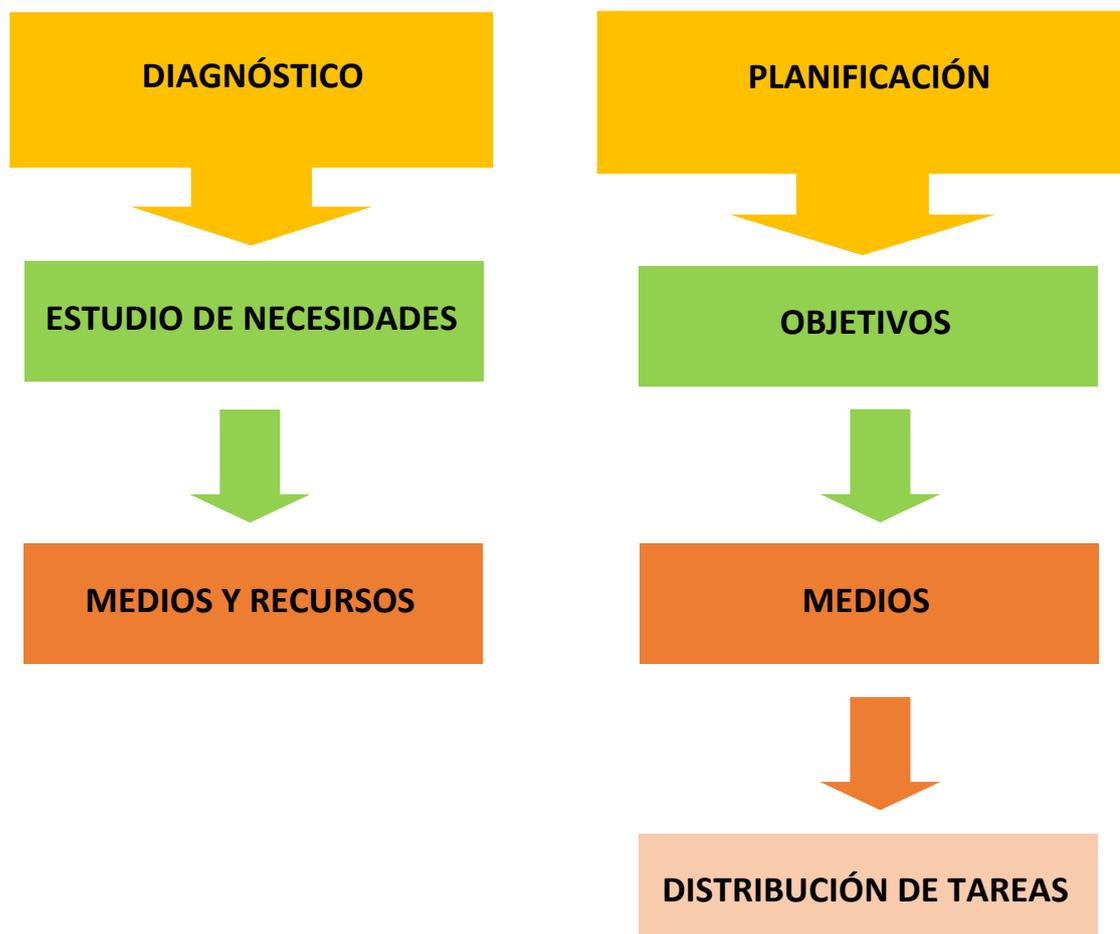
puede estar concertada por el cliente en acuerdo con los recursos Policiales, Comunes, etc., y que por defecto también es concerniente a la supervisión de terreno de la empresa proveedora de la seguridad física.

Dentro del concepto de la seguridad de instalaciones, recabar información es parte de la misión del Supervisor de Seguridad, si bien no investiga directamente, debe previo conducto de la Jefatura directa, ejercer la tarea de recopilación de antecedentes que representa síntomas de potenciales pérdidas actuales o futuras, que ameriten involucramiento de otras áreas o departamentos de la organización, con el fin de determinar responsabilidades, aunque un buen supervisor es quien tiene todo lo antes dicho bajo control, informando y respaldando sus aportes para su propia protección.

Para mantener buenos niveles de seguridad en las instalaciones a su cargo, debemos efectuar una buena:

- **PLANIFICACIÓN:** Aunque sea en términos simples, debemos conocer los pasos para realizarla.
- **DIAGNÓSTICO:** Estudio de las necesidades, requerimientos, debilidades, estado de los medios y recursos, etc. (que).
- **PLANIFICACIÓN:** Planteamiento de objetivos, general y específico (para que), Medios utilizar, tareas específicas (como) distribución (quien).
- **CONCLUSIÓN:** Compromiso, plazos de ejecución (cuando), seguimiento de resultados.

Es muy importante mantener la claridad de los Objetivos ya que de ese modo se consigue orientar de manera efectiva las tareas, especialmente si no olvidamos nunca que trabajamos con personas. Un Supervisor y Administrador debe ser Líder, por lo tanto, es parte de sus funciones planificar su actividad, orientando a las personas con las que trabaja, hacia los objetivos planteados, considerando las cualidades y defectos de sus colaboradores. Debe buscar el equilibrio entre la Tarea y las Personas. Inclúyase usted en "Las Personas".



3.7 Seguridad de Operaciones y Supervisión Aplicada

→ SEGURIDAD DE OPERACIONES

OBJETIVO:

Garantizar una efectiva protección a toda la información referida a aspectos relacionados con recursos Humanos, Técnicos, Comerciales, bienes, imagen o estratégicos que pudieran afectar el normal desarrollo de las actividades del “Centro de Operaciones de Procesa”

POLÍTICAS:

El manejo y control de la información de carácter estratégico es responsabilidad de los respectivos Jefes de área, quienes deben arbitrar las medidas necesarias a fin de evitar que esta información llegue a manos de

terceros con fines delictuales contra los intereses de procesa y/o sus clientes.

Se recomienda que el nivel de acceso a la información clasificada este determinado por cada jefe de Departamento, previa consulta a la Gerencia de Asesorías y Proyectos y de acuerdo al grado de perjuicios que ésta podría producir a procesa de llegar a manos de terceros.

La responsabilidad final de proteger la información de la empresa recaerá en cada Jefe de Departamento, sin perjuicios de lo anterior, es responsabilidad de todo el personal velar y verificar que no se divulgue información a personas extrañas a la organización; debiendo considerar que cualquier filtración produciría daño a los intereses de procesa, delatará las deficiencias y finalmente dañará su fuente laboral.

Equipos Computacionales:

Se sigue prohibir a todo el personal a ingresar equipos computacionales de tipo particular a todas las dependencias o sectores de trabajo, como así mismo, se prohíbe el uso de los sistemas computacionales de la instalación para realizar actividades de cualquier índole que no sea las propias del servicio.



De la Documentación y Comunicaciones en general:

La responsabilidad de proteger la documentación recaerá finalmente en todos los empleados de procesa, quienes serán responsables de destruir toda la documentación que no sea útil, archivar la que corresponda y guardar bajo llave una posible fuga de información clasificada de la organización.

Las comunicaciones son responsabilidad del estamento de informática y enlaces, departamento que implemento medidas de precaución, como bloquear todos los aparatos telefónicos una vez terminada la jornada normal de trabajo, dejando habilitados solamente los que se deben ocupar en urgencias y para personal de seguridad en el caso de que ocurra una emergencia, por otra parte se sugiere emitir listados de llamados

telefónicos semanales y serán entregados a los respectivos jefes de cada departamento para que sean revisados si en su área se está haciendo mal uso de esta tan importante herramienta de trabajo.

Referente a las comunicaciones de seguridad, se cuenta con equipos de radios bases en los móviles de terreno, con frecuencia directa con la Central de Operaciones, lo que permite mantener una comunicación expedita en caso de que fuese necesario, asimismo en complemento se incorporan unidades de telefonía móvil, que tienen particularmente mayor privacidad para la entrega y recepción de información confidencial.

Incineración de Evaluación de Documentación:

Se sugiere eliminar en forma oportunas y con las medidas de seguridad correspondientes, toda la documentación que ha perdido su vigencia, debiendo quedar constancia en un acta de los documentos que se están eliminando, evitando el mal manejo o empleo malicioso de la misma.

→ SUPERVISIÓN APLICADA

PERFIL DEL SUPERVISOR: Conforme a las condiciones actuales operativas del sistema de seguridad privada, el supervisor debe ser un profesional en cualquiera de las carreras afines a la seguridad con la capacidad suficiente para vigilar el cumplimiento de los compromisos contractuales y controlar el desarrollo de las labores de vigilancia. En atención a estos requerimientos se deduce que el supervisor debe ser un profesionalista con las siguientes características:

EXPERIENCIA: La suficiente para comprender e interpretar todos los procedimientos constructivos contenidos en las especificaciones contenidas en los programas de seguridad impartidas por el Depto. OS-10, de Carabineros de Chile.

CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN: La necesaria para ordenar todos los controles que deben llevarse para garantizar el funcionamiento de los planes de seguridad de las instalaciones bajo su responsabilidad.

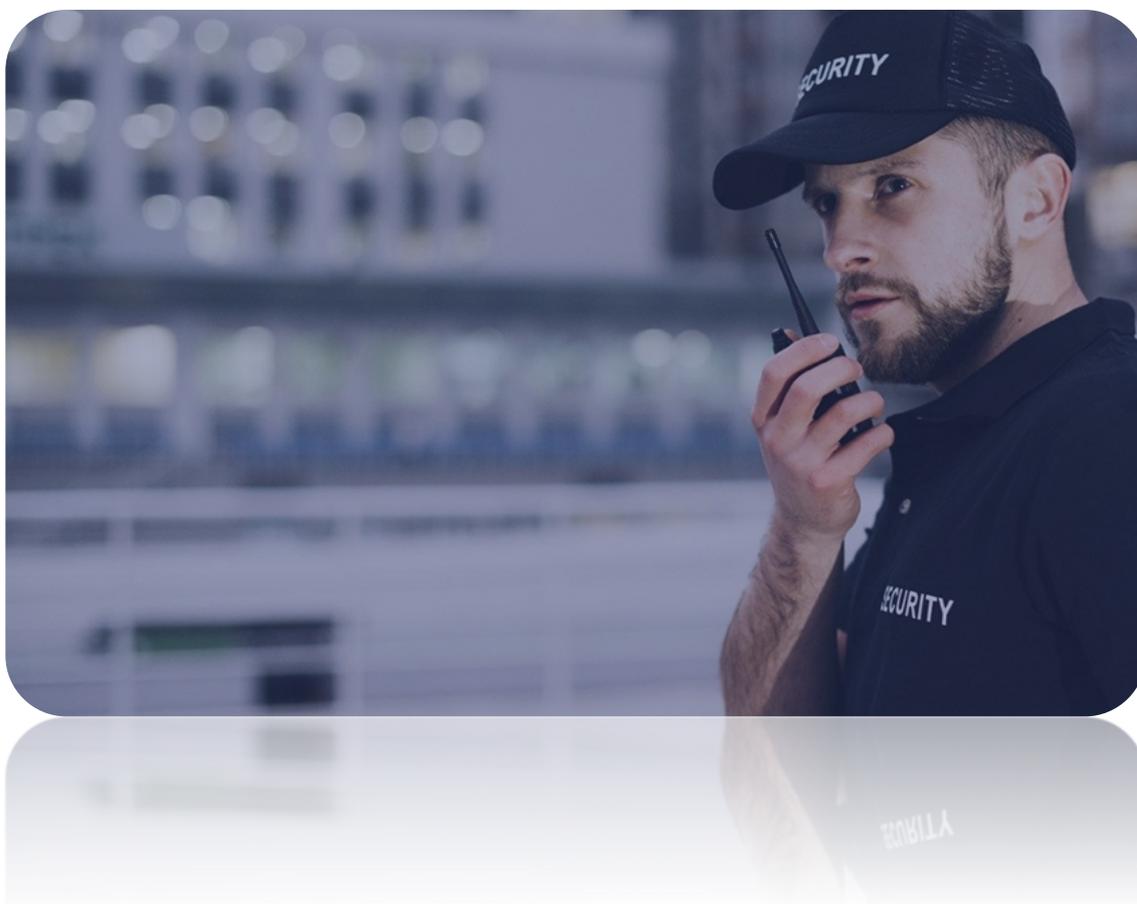
SERIEDAD: Para representar con dignidad al contratante en todo lo que respecta al desarrollo de las disposiciones de seguridad.

PROFESIONALISMO: Para cumplir con todas las obligaciones que adquiere al ocupar el cargo. Conviene señalar el compromiso de informar oportuna y verbalmente a quienes corresponda, de las observaciones sobre incidencias del desarrollo de las funciones de su personal a cargo.

HONESTIDAD: En todas sus obligaciones y cuando le corresponda informar de algún procedimiento.

CRITERIO: Para discernir entre alternativas cual es la más adecuada y propia sin perder de vista los intereses de la empresa y todas las obligaciones contractuales, con la empresa cliente.

ORDENADO: Para poder controlar toda la documentación que requiere la función encomendada. Existen algunas otras condiciones de menor importancia, pero se considera que el hecho de cumplir con las enunciadas es más que suficiente para que un supervisor merezca el cargo.



3.8 Técnicas de la Supervisión y Funciones del Supervisor de Seguridad

→ TÉCNICAS DE LA SUPERVISIÓN

Los métodos o técnicas de la supervisión son formas determinadas de hacer algo, es decir, son instrumentos con los que se logran resultados. Incluyen planificación, organización, toma de decisiones, evaluación, clasificación de puestos, sanciones disciplinarias, adiestramiento, seguridad e infinidad de otras actividades similares.

El Supervisor de Seguridad debe basarse teniendo en cuenta los objetivos y principios que habrán de aplicarse y que deban realizarse mediante el empleo de varias técnicas, por ejemplo:

El Supervisor de Seguridad no puede hacer un proyecto sin considerar todos y cada uno de los factores que tienen relación con los objetivos de la actividad planeada o que impiden el logro del mismo. Esto debe abarcar una toma de decisiones, orientación, coordinación, comprensión de los empleados y otras diversas actividades relacionadas entre sí.

Lo fundamental, entonces, es que el Supervisor de Seguridad debe seguir los principios y aplicar los métodos y técnicas de supervisión de modo que todos los conocimientos, especializaciones y aptitudes que les son propios se utilicen para determinar la acción que debe emprender en cada una de las situaciones a las que se enfrente, esta es la razón que hace de la supervisión un trabajo difícil y exigente. Nunca será demasiado recalcar su importancia.

OBLIGACIONES:

La supervisión tiene como principal objetivo, fiscalizar, inspeccionar y comprobar, las funciones específicas del personal, que cumple servicio de vigilancia en un determinado recinto.

FISCALIZACIÓN:

Controlar todas las disposiciones de información operativa, que todos los antecedentes relativos a los servicios de emergencia puedan ser precisados ante un imprevisto, como ser.

- **Carabineros de Chile:**
Radio patrullas, Plan Cuadrante y Comisaría del sector.
- **Policía de Investigaciones de Chile:**
Brigada de asalto, Brigada de Homicidios
- **Asistencia Pública:**
Ambulancia, Posta, Hospital
- **Bomberos:**
Compañía del sector
- **Teléfonos:**
De las personas, que hay que avisar en caso de emergencia.

INSPECCIONAR:

El estado de normalidad de los medios humanos y materiales que conforman el desarrollo del servicio de vigilancia, para evitar interferencia, perturbaciones ni desviaciones de las actividades propias de la empresa cliente.

- Estado de animo
- Motivación
- Alimentación
- Implementas
- Medios de comunicación
- Uniforme
- Presentación personal

COMPROBAR:

El Supervisor de Seguridad recibe expresa instrucción de la Gerencia o Departamento de Operaciones de la empresa, tendientes al control del cumplimiento de las indicaciones del manual de procedimiento de cada instalación, de cuyo control deberá dar cuenta por escrito para la consideración del nivel de efectividad del servicio de vigilancia.

Comprobar el estado de operacionalidad de la infraestructura, tales como:

- Caseta de Vigilancia
- Servicio Higiénico
- Luz eléctrica
- Teléfono
- Vías de acceso, etc.

Comprobar las condiciones sanitarias y ambientales básicas en lugares de trabajo, tendientes, a evitar riesgos de enfermedades profesionales, manteniendo en los lugares de trabajo un ambiente sano, con las concentraciones de contaminantes debajo de los límites permisibles respectivos.

El Supervisor debe estar en condiciones de ampliar las instrucciones de las disposiciones de Operaciones, las veces que el personal de guardias se las solicite, ya que el objetivo de estos instructivos es convertir al personal de guardias, más que un buen trabajador, en un profesional.

→ FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE SEGURIDAD

INSTRUIR:

Enseñar e impartir las disposiciones de carácter permanente, dando mayor énfasis en materias que requieran mayor conocimiento del personal que cumple sus funciones de vigilancia. El supervisor debe “ser y no parecer “un profesional creativo y resolutivo, debe inspirar confianza por sus conocimientos y no por su investidura.

DISPONER:

Todas las medidas tendientes a mejorar la eficiencia del servicio y las medidas preventivas específicas de cada instalación que la empresa mantiene por contrato. Las disposiciones deben ser claras y precisas, en caso de existir dudas deben ser aclaradas en forma oportuna

CONTROLAR:

Que sé este dando cumplimiento a todas las disposiciones impartidas, sean estas, verbales o escritas. Frente a una situación de incumplimiento, se debe tomar todas las medidas necesarias a fin de solucionarlas en caso contrario, informar a la autoridad competente de la empresa.



→ MANEJO DE CONFLICTOS PERSONALES Y PROCEDIMIENTOS:

El Supervisor de Seguridad, es una persona natural instruido y capacitado para cumplir funciones de control de las actividades y funciones de personal, con distintos caracteres.

Frente una crisis personal de cualquier integrante bajo su control, debe mantener la postura y demostrar ser un líder (no un charlatán) hacer todo lo que esté a su alcance para superar cualquier conflicto.

El Supervisor exitoso, es aquel que es respetado y admirado. El éxito es sinónimo de sacrificio, esfuerzo, dedicación y disciplina.

Hay una tendencia generalizada en el ámbito de la seguridad, de disconformidad en relación a remuneración, turno, horas extras, días de descanso etc.

Si se le pregunta es el objetivo que persigue en su trabajo, es posible que su respuesta esté entre las siguientes:

- Mi objetivo es el trabajo y lograr una buena remuneración.
- Yo trabajo para alimentar a mi familia
- Quiero no sólo ganar un buen sueldo, sino poder hacer algo útil
- Considero que el objetivo que persigo es recibir una remuneración que alcance para mis gastos. Además, quiero tener la oportunidad de aplicar mis conocimientos.
- Aparte del sueldo, creo que es una buena forma de aprender más cosas.
- Me gustaría desarrollar un trabajo interesante que ponga en juego mis conocimientos y habilidades.

En resumen, podemos decir que trabajamos en la empresa con el fin de satisfacer nuestras necesidades personales. Dichas necesidades podríamos clasificarla en cinco grupos principales.

- Necesidades básicas
- Necesidades de seguridad
- Necesidades sociales
- Necesidades de reconocimientos

- Necesidades de autorrealización

Estas necesidades o grupos de necesidades son comunes a todos los individuos, que tratan de satisfacerlas a través de su conducta.

Las diferencias surgen, precisamente, de la conducta que desarrollan los individuos para satisfacer estas necesidades.

Cuando un trabajador ingresa a la empresa, entra con estas necesidades; no las deja en portería, cuando está laborando, desarrolla su conducta de acuerdo a las necesidades que tiene **insatisfechas**.

Indudablemente, ese problema, que representa una necesidad para los suyos, lo tiene preocupado y sus reacciones son totalmente explicables.

No podemos pretender que actúe normalmente, ordenando, dirigiendo, y controlando sus funciones, postergando la enfermedad de su hijo, el atraso de arriendo o dividendo. Con un problema de este tipo estará constantemente cómo solucionarlo, donde conseguir dinero, donde encontrar un trabajo para los fines de semana.

En general, podemos afirmar que en las medidas que los trabajadores de la empresa tengan problemas particulares serios, estos ocuparan un lugar prioritario, desplazando los objetivos que la empresa les ha asignado.

Desde este punto de vista, la empresa de procurar, dentro de lo posible, que sus hombres se encuentren liberados estos problemas, desarrollado mecanismo que tiendan a solucionar aquellos problemas más repetitivos.

EL Supervisor, no puede estar ajeno a estos problemas del personal de vigilancia distribuidos en distintas instalaciones y/o recintos que la empresa mantiene por contratos.

Frente a estas situaciones el Supervisor, es un hombre clave para manejar estos conflictos individuales de su personal, ya que prácticamente es el único mediador entre trabajador y empleador. Por lo tanto, debe actuar con mucho tino y criterio.

Estos implican que el supervisor, debe conocer muy bien a su personal. Teniendo en consideración, que el SUPERVISOR está constantemente

comunicándose con los guardias, ya que jerárquicamente es el primer escalón, para él tramite a cualquier solicitud de índole personal.

3.9 El Supervisor Líder

INTRODUCCIÓN:

El liderazgo es uno de los temas más estudiados de la teoría administrativa. Los filósofos griegos, romanos y grandes hombres del Renacimiento lo han estudiado.

El *príncipe* de Maquiavelo es un libro clave sobre el tema, poco útil en los medios de la conducción de los equipos de trabajo por su gran contenido político.

Hace más de mil años, en China se escribió *El arte de la guerra*, otro libro clave para los individuos que dirigen las organizaciones contemporáneas.

Durante mucho tiempo, el liderazgo fue considerado como futuros; por ejemplo: rasgos físicos, estatura, color de ojos, complexión; inteligencia con comportamientos como sociabilidad y motivación.

Un rasgo básico en la detección de líderes es el estilo de conducción del grupo. El carisma es el rasgo principal de las personas con liderazgo. Carisma significa: "Dotado de gracia." "Don gratuito que concede Dios a una criatura." Este concepto ha sido cuestionado, ya que no reconoce el papel del individuo en su destino y, por lo tanto, es erróneo decir: "Fulanito tiene mucha personalidad", porque todos los individuos tienen personalidad. Ésta se define como: "Conjunto de características, originales de un ser humano, constituida por elementos de carácter biológico, psicológico y social."

El carisma corresponde a la parte biológica. Esta tesis puede llevar, y de hecho los investigadores sobre el tema lo han manifestado, a excluir el talento por estar sesgada por esquemas racistas,

Afortunadamente cada vez más esta postura está desprestigiada en los pueblos civilizados. La naturaleza regularmente da sus beneficios a todos los individuos

José Ingenieros acuñó el siguiente axioma: "El hombre es arquitecto de su propio destino.

"La expresión popular peyorativa que dice: "El que nace pa' maceta del corredor no pasa", corresponde a un prejuicio, ya que la motivación individual determina el destino regularmente. De ahí que la motivación, parte psicológica de la personalidad, es vital en el éxito. Aunque liderazgo no es éxito, es una capacidad que, si se sabe utilizar y relacionarlo con la motivación, nos lleva a él.

Daniel Goleman, en La inteligencia emocional, dice sobre la motivación: "Motivo y Emoción tienen la misma raíz: motor, mover." Agrega: "Las emociones son literalmente lo que mueve a un individuo tras un objetivo y determina sus actitudes de desempeño:' **Entre las emociones, sobresalen las siguientes:**

Afán de triunfo. El afán de mejorar o destacarse.

Compromiso. Adoptar la visión y los objetivos de la organización o grupo.

Iniciativa y optimismo. Aptitudes gemelas que mueven a aprovechar las oportunidades y permiten aceptar con buen ánimo contratiempos y obstáculos.

La parte de la inteligencia emocional a la que alude Goleman está relacionada con el tercer elemento vital de la personalidad que es lo social. Éste se refiere a los elementos externos dados por el grupo humano y sociedad determinada como clase, cultura, relaciones y posición económica, entre otros. De ahí que no bastan carisma y motivación, sino que es necesario vincular estos tres elementos.

Hoy en día, ya se habla de inteligencia social, o sea la capacidad que tiene un individuo para relacionarse con un grupo e identificarse con él, lo cual le permite motivar a los miembros hacia intereses comunes.

→ LIDERAZGO Y SITUACIÓN

El líder es producto también de la situación, por lo tanto, los estilos de liderazgo deben ser acordes con las circunstancias. Las organizaciones tienen patrones de dirección determinadas por su cultura y valores de los altos directivos. La situación, desde el punto de vista de la teoría administrativa, psicológica y sociológica.

El conjunto de elementos económicos, socioculturales, tecnológicos, políticos que caracterizan al medio en que se desenvuelve un individuo, un grupo, una empresa y que afecta.

El liderazgo está íntimamente relacionado con el concepto situación, ya que ésta puede ser favorable o no al desenvolvimiento del individuo. Los grandes líderes han sido producto de situaciones adversas que limitaban y condicionaban su desarrollo.

La empresa competitiva requiere crear situaciones que favorezcan el desarrollo del talento que cada individuo posee, dado que cada uno de los colaboradores de la organización es irrepetible, original y, por lo tanto, no requiere ser tratado en forma estereotipada, como un cliché; ésta es la base de la teoría X.

El líder debe manejar individuos y éstos no son iguales. Por lo anterior, el liderazgo debe ser circunstancial y, para ello, se requiere de capacidad y habilidades que le permitan al líder evaluar las situaciones particulares y variar su estilo de liderazgo de acuerdo con ellas, es decir, no se debe ser estático.

Los enfoques de vanguardia administrativa señalan lo relativo al capital intelectual de la empresa.

→ PODER Y LIDERAZGO

Poder de Recompensa: Capacidad que tiene el dirigente formal e informal para premiar y motivar conductas individuales. El poder se ha definido como: "La capacidad para afectar e influir sobre la conducta de los miembros de un grupo social." Los tipos de poder que favorecen el liderazgo son: legítimo, de recompensa, coercitivo, de experto, de la información y de referencia.

Poder Legítimo: Posición jerárquica y de la autoridad que da la organización social formal a los miembros para tomar decisiones y orientar comportamientos.

Poder de Recompensa: Capacidad que tiene el dirigente formal e informal para premiar y motivar conductas individuales.

Poder de Experto: Dominio de técnicas y posesión de certificados de grados, así como de los conocimientos y experiencias especiales que dotan al poseedor para influir en la conducta de otros.

Poder de la Información: Disposición de datos e información restringida y selectiva que permiten al poseedor manejar una situación determinada hacia un objetivo.

Poder de Referencia: Posición psicosocial que da a un individuo la posibilidad de influir sobre otros.

→ ESTILOS DE LIDERAZGO

El estilo es un rasgo del carácter y del temperamento individual que difícilmente se puede moldear. El carácter es: "Todo lo aprendido después del nacimiento." Por su parte, el temperamento es: "Todo lo innato, en otras palabras, es el comportamiento". El estilo autoritario es de dominación, de imposición. El estilo autoritario es de dominación, de imposición. El estilo es un rasgo del carácter y del temperamento individual que difícilmente se puede moldear. El carácter es: "Todo lo aprendido después del nacimiento."

Por su parte, el temperamento es: "Todo lo innato, en otras palabras, es el comportamiento que se hereda." Desde que Francisco de Quevedo dijo "el estilo es el hombre" y "genio y figura hasta la sepultura", sabemos que nuestra personalidad en la edad adulta va a presentar repetitivamente ciertos comportamientos, entre ellos, el estilo de ejercer la autoridad y de comunicarnos. Recordemos que Kurt Lewin clasificó los estilos de liderazgo en: autoritarios; democráticos ~ laissez faire (dejar hacer, dejar pasar).

Facción máxima posible de todas las opciones y posiciones. El estilo laissez faire (dejar hacer, dejar pasar) es de libertad, responsabilidad individual y grupal, y deja al individuo tomar **las decisiones que a su criterio sean las**

más útiles para el fin colectivo. Este estilo requiere de la total madurez de los colaboradores y un comportamiento basado en valores compartidos sólidos. Se ha malinterpretado como un estilo anárquico, es decir, totalmente permisivo.

Los dos primeros estilos y rasgos son los que más se dan en el ejercicio de la dirección y, en menor grado, el último, porque se filtran los rasgos personales. En ocasiones, para conducir o corregir ciertas situaciones se requiere de un estilo de los anteriores; pero la dinámica y composición de los individuos exige buscar una combinación de estilos según lo demande el caso.

→ **SITUACIÓN, DINÁMICA Y LIDERAZGO:**

Estilo autocrático: El jefe toma todas las decisiones y las comunica. Este modelo es el más autocrático. El jefe identifica el problema, él define alternativas, él escoge la "mejor" y comunica su decisión.

Estilo autocrático "de venta": Se dice que un líder es autócrata de venta cuando utiliza la persuasión para imponer sus decisiones.

Estilo democrático participativo: Se dice que un líder es democrático participativo cuando los escucha a todos; él selecciona la mejor opción; la comunica, y escucha inconformidades.

Estilo democrático de consenso: Permite a todos los involucrados dar opciones de solución y busca incluir, sin discriminación y tomar partido, una decisión que los satisfaga a todos.

Estilo democrático total: Se dice que existe democracia total cuando el grupo, sin necesidad y presencia del líder, dialoga y discute para compartir una visión. Dialogar significa fluir, discurrir sin ofensas, desmembrando y analizando problemas para buscar soluciones y tomar decisiones. Durante el proceso de diálogo, la gente aprende a pensar en conjunto, analizando problemas comunes y compartiendo datos, información, visualización y creatividad, lo que genera un sentido de sensibilidad compartida de pensamientos, emociones y acciones. Coordinando adecuadamente un equipo, el responsable de un grupo genera la cohesión colectiva.

Discusión significa debatir bajo premisas sólidas un punto de vista con el afán de enriquecer el pensamiento y la visión. La discusión es también fundamental. Las argumentaciones deben estar bien sustentadas por las partes, con pruebas, información verídica, sin tratar de vencer por vencer, lo que implica escuchar y dejar posiciones protagónicas.

Por desgracia, en muchas empresas no se ha aprendido ni a dialogar ni a discutir, de ahí que un líder demócrata total logra que el equipo aprenda a discutir y dialogar para solucionar problemas.

Estilo *laissez faire*: El líder genera una visión colectiva y permite hacer a sus colaboradores, siempre y cuando se enriquezca el cumplimiento de objetivos.

Después de la Revolución francesa se buscó como ideal que el gobierno les permitiera a los ciudadanos hacer y competir entre ellos dentro de ciertas reglas básicas dadas a la sociedad, sin necesidad de policías y exceso de trámites y permisos.

Estilo de *empowerment* y asertividad: Este estilo faculta, da poder a los individuos competentes a los que se les marca una misión, un objetivo y normas de calidad de los productos que deben alcanzar, y les permite usar su creatividad.

→ **TEORIA "X" – "Y"**

Bajo este nombre, Mc Gregor comparó el comportamiento típico de un supervisor, quien percibe al obrero como flojo, tramposo y falto de creatividad. A este tipo de supervisores los denominó "X". En contraste, un supervisor "Y" es motivador de la autoestima del trabajador que cree profundamente en la honestidad, creatividad y autocontrol del trabajador. Sus tesis sobre las capacidades humanas y la necesidad de la autorrealización las fundamenta en las teorías de Abraham Maslow y Frederick Herzberg.

- **TEORIA "X"**

Mc Gregor dice que el supervisor "técnico" parte de tres postulados para someter al hombre a la organización y controlar su conducta.

SUPUESTOS, PREMISAS O VALORES DE UN SUPERVISOR "X"

1. La Gerencia es la responsable de la generación de normas de trabajo y, por ende, los trabajadores deben de sujetarse a ellas sin discusión.
2. Se debe respetar un código de comportamiento, plasmado en un reglamento interno de trabajo, que controle toda la actividad del trabajador.
3. La única manera de persuadir al trabajador es con recompensas extrínsecas (dinero, incentivos) o por medio de castigos ejemplares.

EXPRESIONES TIPICA DE UN SUPERVISOR "X"

1. Los trabajadores son bola de flojo, hay que arrearlos
2. La mediocridad nos invade
3. A los empleados les importa muy poco servir al cliente

• TEORIA "Y"

En contraste con la teoría "X", Mc Gregor sostiene que el Supervisor "Y", es el que logra el involucramiento psicológico de los trabajadores para los fines de la organización, sin necesidad de controles excesivos.

SUPUESTOS, PREMISAS O VALORES DE UN SUPERVISOR "Y"

1. El hombre tiene necesidad de autorrealización y, por lo tanto el trabajo puede ser agradable.
2. Incrementando la autoestima del trabajador, aumenta la productividad.
3. La participación en equipos productivos satisface las necesidades sociales.
4. Los castigos afectan fuertemente la seguridad del trabajador y, por lo tanto, generan comportamientos agresivos a corto y mediano plazo
5. La empresa debe permitirle al hombre satisfacer sus necesidades vitales.
6. El trabajo genera autorrealización cuando el personal está bien estructurado y ubicado

EXPRESIONES TÍPICAS DE UN SUPERVISOR “Y”

1. Los trabajadores actúan con iniciativa y responsabilidad
2. Cuando le gusta al trabajador su ocupación, está bien.
3. Mis trabajadores son creativos.
4. Me gusta ver a mis trabajadores, atender bien a los clientes.

3.10 Como Dirigir al Personal

OBTENGA LA CONFIANZA Y COMPROMISO DE SU PERSONAL:

Un empleado comprometido es valiosísimo. Para lograrlo, debe usted satisfacer sus necesidades; es decir: ocuparse de todos los trabajadores, dar y obtener confianza, respetar el carácter individualista del personal y establecer una tolerante política laboral. De oportunidades a su personal a cargo para que se ganen su confianza

GENERE CONFIANZA:

El estilo y valor de su liderazgo son decisivos para obtener la confianza y compromiso de su personal. Para tomar sus decisiones, debe adoptar una actitud colaboradora y receptiva que consista en mostrar su confianza al personal dándole muestras de que valora sus opiniones. Asimismo, debe ser visible y mostrarse todo lo accesible que pueda, demostrando que quiere escuchar a los demás. Cuando existe una ambición colectiva fácilmente reconocible, el personal responde bien. Recuerde: para que el personal confíe en usted, antes debe usted confiar en el personal. Satisfaga las necesidades intelectuales y personales de todos.



GÁNESE LA APROBACIÓN, CONFIANZA Y APRECIO DE SU PERSONAL:

Nunca obtendrá la plena dedicación de su personal si no satisface antes sus necesidades. Los estudios demuestran que la dirección se suele ocupar de las necesidades intelectuales del personal y que, en ocasiones, también se preocupa por las individuales, pero casi nunca por las emocionales. Si se preocupa por igual de los tres tipos de necesidades, se ganará la aprobación, confianza y aprecio de su personal. Para ello, debe permitir a la gente crear su propio ambiente de trabajo, reconocer públicamente sus éxitos para que se sienta valorada y concederles la mayor autonomía posible para que puedan desempeñar con libertad su cometido.

Los trabajadores insatisfechos revelan problemas graves.

DESARROLLE LAS APTITUDES BÁSICAS DEL PERSONAL:

Para conseguir que su personal esté plenamente comprometido con su trabajo y no quiera dejar la empresa, no hay mejor solución que aumentar el interés de su cometido y consecuentemente, su motivación. Para ello dispone de una serie de recursos: aumentar los niveles de interés, asignar a cada empleado un conjunto de funciones atractivas y proporcionarle los métodos y la formación que le permitan adquirir nuevas aptitudes. Un trabajador polivalente está capacitado para desempeñar un conjunto de interesantes tareas, mientras que un empleado con pocas aptitudes está condenado al aburrimiento, al repetir siempre las mismas actividades. Si anima al personal a realizar propuestas para mejorar su productividad, aumentará su motivación.

Pregúntese del porque hay tantos trabajadores que dejan la empresa.

PREMIE EL TRABAJO BIEN HECHO:

Reconocer el trabajo bien hecho es crucial para mantener el nivel de compromiso y de satisfacción profesional de su personal. Plántese recompensar económicamente el rendimiento excepcional o la gran productividad con aumentos de sueldo, primas o, incluso, stock options. Si un trabajador ha conseguido reducir notablemente los gastos de la empresa, también puede plantearse premiarle.

Para éxitos más modestos, existen otros tipos de incentivos muy interesantes; por ejemplo, los cursillos de formación con el personal directivo durante los fines de semana. Implice a todo el personal en el mismo objetivo de la empresa.

SEA POSITIVO:

Para conseguir un ambiente positivo en el trabajo, es importante establecer una política tolerante. Esa política se apoya en la confianza mutua, que permite a la gente, a pesar de dudar de sí misma, creer que la empresa puede conseguir todo lo que se proponga. Los resultados tangibles son vitales para consolidar la confianza del personal. Siempre que pueda, cree grupos de trabajo y asígneles tareas con un objetivo preciso, cuyos resultados sean positivos y tangibles. Sus trabajadores respetados y productivos (por ejemplo, líderes de grupos de trabajo) que despierten la admiración del resto del personal. No olvide celebrar todos los éxitos, además de reforzar su confianza, conseguirá que el resto del personal se identifique con los objetivos de la empresa.

PREDIQUE CON EL EJEMPLO:

Como líder de un grupo, es muy probable que usted represente un modelo para el resto de los miembros. Debe generar un clima laboral que facilite el trabajo en equipo y predicar con el ejemplo para enseñar y fomentar la actitud correcta en el grupo.

ACTÚE COMO UN MODELO:

El personal espera que su jefe dé buen ejemplo. Resulta muy importante pues, que no trabaje por debajo de los niveles de rendimiento que usted mismo estableció, ni que desprecie a los empleados que no hayan podido alcanzarlos. Sobre todo, mantenga siempre una actitud coherente

- Actitud
- Apoyo
- Carisma
- Justicia
- Honestidad
- Visión
- Altura de mira
- Valor
- Franqueza

Aproveche todas las oportunidades, este en primera línea y del ejemplo.

COMPARTIR APTITUDES:

Los miembros de un equipo suelen resultar profesores muy aptos, sea enseñando a miembros menos experimentados o compartiendo sus aptitudes. Establezca un programa de desarrollo in situ, que consiste en colocar a cada miembro del equipo al lado de otro para que aprenda cómo

éste desempeña su trabajo. De este modo, los dos comprenderán mejor el trabajo del equipo. Una técnica parecida consiste en formar un mini equipo, o pequeño grupo de trabajo, para que solucione un problema específico, que no tiene por qué guardar relación con el principal objetivo. Este tipo de estrategias consigue que los miembros del equipo encuentren y apliquen sus propias soluciones.

HONESTIDAD + VALOR + AMPLITUD DE MIRAS

SEPA MANEJAR LOS CONFLICTOS:

En un grupo de trabajo los conflictos son inevitables. Cuando tenga que afrontar un conflicto o a un trabajador enfadado, debe adoptar una actitud positiva y razonable que actúe, no que reduzca la tensión, antes de buscar una solución personal. Práctica y convincente para todas las partes.

AFRONTA LOS PROBLEMAS:

Ocuparse de los entre el personal es uno de los deberes de supervisor una vez que descubra el conflicto, intervenga inmediatamente e invite a las partes enfrentadas a defender sus posturas en una reunión. El objetivo es reducir la carga emocional de sus actitudes, sustituyéndola por el pragmatismo y la racionalidad. Aun cuando crea que una de las dos posturas es la correcta, escuche el otro punto de vista y, si resulta también válido, busque una solución de compromiso para ambas partes.

TERMINE CON LAS EMOCIONES NEGATIVAS:

Culpabilidad, ansiedad y rabia son las emociones negativas que el Supervisor debe saber controlar. Convenza al personal de que sus sentimientos de culpabilidad no repararán los daños causados, que su ansiedad no eliminará aquella situación futura que le asusta y que su rabia no es una actitud positiva ni útil en ningún caso. La rabia suele responder a la frustración de una persona cuando los demás no reaccionan como ella la esperaba. Una manera de erradicar ese sentimiento es ofrecer una explicación razonable de la situación.

SEPA CONTROLAR LA RABIA:

Explicar los efectos negativos de la rabia a un empleado enfadado puede ser la solución al conflicto. Si usted le explica de manera razonable lo

inadecuado y equivocado de su actitud y le da algunos consejos, el empleado, fuera de sí a causa de emociones cuya intensidad ha ido aumentando a lo largo del conflicto, podrá controlar sus sentimientos.

SÍNTOMAS DE RABIA:

Tener mala relación con los compañeros, recurriendo al sarcasmo y la humillación. No actuar nunca de modo racional y objetivo. No asumir los errores y poner excusas a los propios fracasos. Encontrar pretextos para intimidar y aprovecharse de los demás.

POSIBLES ANTÍDOTOS:

Encontrar los motivos de ese sentimiento. Recordar que no es necesario enfadarse para mostrar su desacuerdo. Hablar con un amigo para desahogarse. Analizar si las posturas de los demás son razonables. Aceptar la posibilidad de que estén insatisfechos o en desacuerdo con usted. Pedir disculpas a las víctimas de su rabia.

HAY QUE RECOBRAR LA SERENIDAD:

Si atiende a las razones o emociones que provocan la rabia de un empleado, quizás pueda ayudarle a recobrar la serenidad.

OCUPESE DE LOS PROBLEMAS PERSONALES:

En realidad, todos los directores son jefes de personal. De vez en cuando, tendrá que solucionar los problemas personales que sus trabajadores le confíen. Actúe con rapidez: esos problemas se agravan con el tiempo.

SATISFAGA LAS NECESIDADES DEL PERSONAL:

Muchos factores afectan al rendimiento del personal, desde las enfermedades hasta las muertes de familiares pasando por las separaciones o los problemas financieros. Con independencia de si estas situaciones repercuten en su rendimiento, ofrezca su tiempo y apoyo al trabajador. Para ello, puede, por ejemplo, autorizarle a ausentarse del trabajo durante unos días.

Una actitud agresiva en el trabajo puede ser síntoma de problemas personales. No sea precipitado en sus conclusiones y esté dispuesto a escuchar las justificaciones. El empleado explica las causas de su pobre rendimiento.

