



MANUAL GUÍA DEL SUPERVISOR ATS

ÍNDICE

		Página
INTRODUCCIÓN.		5
OBJETIVO.		6
ANTECEDENTES.		6
DISTRIBUCIÓN.		6
SECCIÓN I	FUNCIONES DEL SUPERVISOR	7
1	FUNCIONES OPERATIVAS	7
2	FUNCIONES TÉCNICAS	9
3	FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	9
4	TAREAS RELEVANTES DEL SUPERVISOR EN EL TURNO DE TRABAJO.	10
SECCIÓN II	SITUACIONES ESPECIALES O CONTINGENCIAS	12
SECCIÓN III	FACTORES HUMANOS	14
1	LA DISCIPLINA	14
1.1	GENERALIDADES	14
1.2	LA DISCIPLINA CONSTRUCTIVA	15
1.3	TRATE EFICAZMENTE LOS PROBLEMAS DE CONDUCTA	15
1.4	CAUSA JUSTA	18
1.5	SITUACIONES QUE REQUIEREN IMPOSICIÓN DE LA DISCIPLINA	22
1.6	REGISTROS	25
2	RELACIONES INTERPERSONALES	26
2.1	CONSIDERACIONES GENERALES	26
2.2	HABILIDADES INTERPERSONALES	26
2.3	DAR Y RECIBIR RETROALIMENTACIÓN Y ASESORÍA	31
2.4	ENTREVISTAS PERSONALES	33
2.5	TÉCNICAS	36

3	SUGERENCIAS PARA EL ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DEL EMPLEADO	38
3.1	REFERENCIAS NECESARIAS DE CAPACITACIÓN	38
3.2	IDENTIFICACIÓN Y REPORTE DE LOS REQUISITOS DE ENTRENAMIENTO	38
3.3	RESPONSABILIDADES DE CAPACITACIÓN DEL SUPERVISOR	39
3.4	LAS RESPONSABILIDADES DEL EMPLEADO	41
3.5	CONSIDERACIONES GENERALES RELATIVAS AL ENTRENAMIENTO	42
3.6	PROCESO PDI (PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL)	44
3.7	APÉNDICE 1 LAS ACTIVIDADES DE AUTO-DESARROLLO	47
3.8	APÉNDICE 2 AYUDA PARA EL SUPERVISOR EN SU FUNCIÓN DE ASESORAMIENTO PROFESIONAL	49
3.9	OTRAS CONSIDERACIONES DE IMPORTANCIA PARA EL DESARROLLO DE SU PERSONAL	49
4	PRINCIPIOS GENERALES DE CONDUCTA ÉTICA	50
4.1	LAS NORMAS DE CONDUCTA ÉTICA	51
4.2	CÓDIGO DE ÉTICA	52
	POSTULADOS	52
	NORMAS GENERALES	53
	DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL	54
	DE LA PREPARACIÓN Y CALIDAD PROFESIONAL	55
	DEL RESPETO A LOS COLEGAS Y A SU PROFESIÓN	55
4.3	NORMAS PARA DETERMINAR CONDUCTA INADECUADA	56
5	VIOLENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO	57
5.1	CONSIDERACIONES GENERALES	57
5.2	LOS SIGNOS Y SEÑALES DE ADVERTENCIA	57
5.3	ENFRENTANDO LA VIOLENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO	59
5.4	CRITERIO DE VALORACIÓN DE LA VIOLENCIA	59
5.5	ENFRENTANDO AMENAZA O VIOLENCIA	61
6	BIBLIOGRAFÍA	63

INTRODUCCIÓN

Servicios a la Navegación en el Espacio Aéreo Mexicano (SENEAM), en su constante búsqueda del mejoramiento de los servicios que presta por misión y la delicada labor que tiene encomendada, detectó la necesidad de crear un manual guía que establezca un criterio definido para su personal de Supervisores en los Servicios de Tránsito Aéreo.

Dentro de SENEAM, el Supervisor ocupa un lugar muy importante para la correcta prestación del servicio y funcionamiento administrativo de la Unidad ATS. Además es quien mejor puede detectar las necesidades del personal a su cargo, conseguir que el personal alcance los objetivos de SENEAM y, evaluar los cambios propuestos o realizados en su área, elevando con esto la calidad de los servicios.

Algunos beneficios que obtendrán los Supervisores al seguir los lineamientos de éste Manual Guía son: La unificación de criterios, mejor trato diario con el personal, una mayor capacidad en el manejo de las diferentes situaciones que se pueden presentar, mejor desempeño en las labores de supervisión y, su desarrollo personal.

Este documento presenta lineamientos generales respecto a las tareas, formatos o consideraciones y cada particularidad que por necesidad se maneje en un área de Supervisión, se tratará de manera local por los responsables ATS.

La información presentada en éste Manual Guía es recopilación de experiencias, investigaciones y normatividad aplicable a las tareas del Supervisor y para cualquier duda o aclaración puede dirigirse a la Dirección de Tránsito Aéreo.

OBJETIVO.-

Unificar el criterio de los Supervisores en los Servicios de Tránsito Aéreo durante el desempeño de sus actividades aplicando los procedimientos establecidos y en estricto apego a las leyes, reglamentos, manuales, políticas y disposiciones aplicables. Esta Manual Guía debe de servir como herramienta para mejorar el desarrollo de las tareas asignadas en desempeño de sus labores, crear una mejor relación con el personal de su centro de trabajo, y el ayudarlo a contribuir con su parte, para alcanzar los objetivos de SENEAM.

ANTECEDENTES.-

El Manual Guía del Supervisor, nace de la necesidad de plasmar en un documento las funciones, responsabilidades y obligaciones de la planta de Supervisores de las diferentes dependencias de Servicios de Tránsito Aéreo.

DISTRIBUCIÓN.-

Dirección General Adjunta de Tránsito Aéreo, Dirección General Adjunta de Operación, Gerencias Regionales, Subgerencias de los Servicios de Tránsito Aéreo de las Gerencias y Subgerencias Regionales, Jefaturas de Centros de Control, y Supervisores de los Servicios de Control de Tránsito Aéreo.

SECCIÓN I.- FUNCIONES DEL SUPERVISOR.

En ésta sección, se describen las funciones y procedimientos que deben seguir los Supervisores de los Servicios de Tránsito Aéreo, en el desempeño de su trabajo. Éstas funciones están divididas en tres: Operativas, Técnicas y Administrativas. Las funciones operativas se consideran aquellas cuyo fin es lograr la adecuada marcha de los servicios encomendados al Supervisor.

Las funciones técnicas se relacionan con las herramientas de trabajo, tales como el equipo de comunicaciones, el radar y cualquier instrumento que contribuya al servicio.

Las funciones administrativas, tienen como objetivo, la correcta administración de los recursos humanos, así como la aplicación y manejo de instrumentos administrativos, dejando constancia sobre el control del personal, sobre el equipo en general, y los sucesos que afecten la operación de la dependencia.

1.- FUNCIONES OPERATIVAS.

- I Tomar decisiones y resolver cualquier situación operativa que se presente en su Unidad.
- II Propiciar y promover el “trabajo en equipo” entre todo el personal.
- III Asignar las posiciones de trabajo al personal en turno, dependiendo del puesto que tengan.
- IV Supervisar el trabajo del personal ATS, en la aplicación de procedimientos de Tránsito Aéreo.
- V Coordinar con IDS cualquier falla en los equipos, instrumentos o facilidades de navegación.
- VI Llenar los formatos, reportes e informes establecidos..
- VII Evaluar al personal ATS.
- VIII Proponer cursos para el personal ATS que lo requiera.
- IX Corregir al personal ATS cuando se detecte alguna anomalía en el desempeño de su función.

- X Proporcionar familiarización al personal ATS de nuevo ingreso en su Unidad ATS correspondiente.
- XI Aplicar las Condiciones Generales de Trabajo.
- XII Informar al Jefe inmediato todo lo relacionado con el servicio
- XIII Verificar que se cumpla con el procedimiento de relevo de posiciones. (Manual de Procedimientos de Control de Tránsito Aéreo, Parte 1 sección 12.)
- XIV Asistir y participar en las reuniones a las que se les convoque.
- XV Informar con la Comandancia del aeropuerto los incendios forestales reportados a los servicios. (AIC 3/87.)
- XVI Informar al CAPMA la actividad volcánica conocida o reportada por pilotos, así como las condiciones meteorológicas adversas o fenómenos meteorológicos significativos que puedan afectar a la seguridad o regularidadde las operaciones aéreas.
- XVII Verificar la correcta grabación de la información ATIS.
- XVIII Realizar cualquier otra función o actividad que determine la Administración de SENEAM relacionada con el servicio.
- XIX Evaluar en forma permanente el funcionamiento de todos los elementos operativos de la Unidad, con el fin de detectar necesidades, fallas y oportunidades de mejora, para canalizarlas al jefe inmediato superior.

2.- FUNCIONES TÉCNICAS.

- I Vigilar y evaluar el correcto funcionamiento de los diferentes equipos de la dependencia de control.

- II Mantener una estrecha coordinación con Ingeniería de Servicios (IDS), para lograr el mínimo de afectación al servicio.
- III Aplicar el mejor criterio para compensar problemas de tipo técnico con las Unidades que estén bajo la jurisdicción, con objeto de minimizar cualquier afectación posible al servicio..
- IV Deberá servir como coordinador de la Unidad, cuando se aplique alguna actualización (*Update*) al sistema EUROCAT, con objeto de reducir la afectación del servicio.

3.- FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.

- I Organizar y administrar las actividades del personal a su cargo, tales como relevos, posiciones, tiempos de recuperación etc.
- II Estar al tanto para cubrir las necesidades del servicio en las irregularidades de asistencia diaria del personal de controladores, tales como: permisos económicos, faltas injustificadas, incapacidades médicas, permutas, personal en tiempo extra, comisiones, salidas del personal antes de terminar el turno, entradas después del tiempo de tolerancia.
- III Mantener informado a su superior de cualquier desviación operacional que afecte la operación de su Unidad, tales como; condiciones meteorológicas adversas, condiciones de aeropuertos y áreas de aproximación bajo su jurisdicción, condiciones de las instalaciones y equipo a su cargo y del personal, etc., a través del formato "RECORD DIARIO DE OPERACIÓN". (Formato 230-35).
- IV Autorizar las formas de CAMBIO DE TURNO. (Formato 450-12).
- V Mantener informado a su superior de las fallas técnicas dentro de su turno, a través de la forma "REGISTRO DIARIO DE OPERACIÓN TÉCNICA" (Formato 240-13).
- VI Vigilar que el personal a su cargo utilice el equipo e instalaciones de forma adecuada.
- VII Autorizar las formas de PERMISOS ECONÓMICOS. (Formato 450-31).

VIII Autorizar el TIEMPO EXTRAORDINARIO.

IX Firmar las formas NOTIFICACIÓN DE IRREGULARIDADES. (Formato 450-4).

4.- TAREAS RELEVANTES DEL SUPERVISOR EN EL TURNO DE TRABAJO.

Durante el inicio y terminación de un turno de trabajo, el Supervisor ATS debe poner atención a lo siguiente:

- 1 Proporcionar y Promover el trabajo de equipo entre todo el personal.
- 2 Conocer las fortalezas y debilidades del personal de Controladores asignados al turno de trabajo.
- 3 Enterarse de las condiciones operativas, técnicas y administrativas del turno, así como meteorológicas.
- 4 Tener presente el día y hora (s) pico.
- 5 Organizar adecuadamente al personal en las diferentes posiciones o sectores.
- 6 Revisar las condiciones operacionales de otros aeropuertos y del espacio aéreo jurisdiccional de la Unidad.
- 7 Compensar las altas cargas de trabajo, separando posiciones o sectores, o apoyando con personal adicional.
- 8 Asegurarse de que el personal tenga y mantenga la competencia profesional requerida en el puesto.
- 9 Supervisar frecuentemente los posiciones o sectores de trabajo.
- 10 Mantener actualizado el registro diario de operación y seguimiento del mismo.
- 11 Coordinar eficazmente con responsables de los servicios administrativos, técnicos y Autoridades correspondientes.
- 12 Realizar las tareas administrativas del lugar.
- 13 Informar al Jefe inmediato superior cualquier situación importante ocurrida dentro del turno.
- 14 Resolver la problemática operacional a su alcance.

SECCIÓN II.- SITUACIONES ESPECIALES O CONTINGENCIAS.

Debido a la gran variedad de situaciones que se pueden presentar y que no es posible enumerar en este Manual Guía, el buen juicio del Supervisor se utilizará para la solución de eventos que no estén contemplados; es importante mencionar que la aplicación de ésta guía no exime al Supervisor del correcto uso de la normatividad vigente para la prestación del servicio.

Debe existir un plan de emergencia en la Unidad, elaborado en conjunto con la Autoridad Aeronáutica, organismos oficiales y otros involucrados en los diferentes aspectos de la seguridad aeroportuaria, el cual establece los lineamientos a seguir para los casos contemplados.

La Autoridad Aeroportuaria (Comandancia), es la responsable de elaborar éste documento con la participación de otras Autoridades y SENEAM.

Si en su Unidad no existe un **Plan de Emergencia**, invite a los responsables de la seguridad del aeropuerto a formularlo o acordar previamente las funciones y acciones a tomar en casos de éste tipo.

En situaciones especiales o contingencias es importante seguir estos pasos: mantener la calma, organizar a su gente, delegar funciones a gente de su confianza, consultar los manuales adecuados y lo que considere apropiado para el caso.

Para el manejo de los siguientes eventos, refiérase al **Plan de Emergencia del aeropuerto o Plan de Contingencia ATS** de su Unidad y/o al **Manual de Procedimientos de Control de Tránsito Aéreo**.

1. EMERGENCIAS A BORDO DE UNA AERONAVE.

- 1.1. Amenaza de bomba
- 1.2. Interferencia ilícita.
- 1.3. Incendio a bordo.
- 1.4. Material peligroso a bordo.
- 1.5. Otros

2. EMERGENCIA EN LA INFRAESTRUCTURA DEL SERVICIO.

- 2.1. Amenaza de bomba.

- 2.2. Atentado por grupos subversivos o terroristas.
- 2.3. Incendio en la infraestructura.
- 2.4. Incendio en las inmediaciones del aeropuerto.
- 2.5. Material peligroso en la infraestructura.
- 2.6 Otros.

- 3. ACTIVIDAD VOLCÁNICA.**

- 4. ACTIVIDAD SÍSMICA.**

- 5. CIERRE DE AEROPUERTO POR CAUSAS DIVERSAS.**

- 6. FALTAS COLECTIVAS. (PLAN DE CONTINGENCIA)**

- 7. CONDICIONES METEOROLÓGICAS ADVERSAS.**

- 8. EMERGENCIA NUCLEAR (LAGUNA VERDE).**

- 9. TRATAMIENTO DE OPERACIONES QUE INVOLUCREN SEGURIDAD NACIONAL.**

SECCIÓN III.- FACTORES HUMANOS.

Esta sección se refiere al aspecto humano de la Supervisión. SENEAM dentro de sus políticas considera firmemente que el aspecto humano no debe quedar fuera en las relaciones de trabajo. Para ayudar a los Supervisores a mejorar sus relaciones con el personal bajo su cargo, se incluyen algunos lineamientos generales con el fin de lograr un mejor desempeño de su Dependencia/Unidad. Asimismo coadyuvar en la imagen y calidad del servicio. De igual manera se sugiere cómo tratar situaciones conflictivas que pueden surgir en cualquier momento, donde la intervención del Supervisor es necesaria antes de que la situación se vuelva incontrolable o termine de manera desagradable.

Dentro de ésta sección se tratan temas como disciplina, relaciones interpersonales, desarrollo profesional del personal, entrenamiento, ética y violencia.

LA DISCIPLINA.

1.1 GENERALIDADES.

La palabra disciplina en general es tomada como una condicionante a la conducta del ser humano, por lo tanto es complicado que los individuos acepten de buena manera los lineamientos relacionados con ésta. Por lo tanto, cuando un nuevo empleado ingrese a su Unidad, debe recibir orientación inicial sobre las normas aceptadas de conducta. Cuando el empleado se presente por primera vez en su turno, el Supervisor debe explicar las obligaciones de trabajo y las normas de conducta que se esperan de él. De ésta manera el Supervisor lo guía, mostrándole las reglas básicas locales, de cómo su trabajo se relaciona con otros y de cómo todos ellos contribuyen al logro de un buen servicio, al mismo tiempo lo ayuda a adaptarse, a ganar confianza en sí mismo, así como la aceptación y respeto de los compañeros. De esa manera, la “disciplina” se vuelve un rasgo positivo de conducta habitual, aceptada de buena gana por casi todos los empleados.

Cuando los empleados se desvían de las normas de conducta o desempeño, es el Supervisor como líder quien tiene que crear un equipo de trabajo eficaz.

En otros términos, la disciplina es un proceso continuo de aplicación de leyes y reglamentos, así como un método eficaz para mantener productivo al personal.

1.2 LA DISCIPLINA CONSTRUCTIVA.

Parte del contenido de este Documento, se enfoca a establecer y mantener un ambiente de trabajo que motive y dé satisfacción al empleado. Este ambiente debe darle al empleado reconocimiento apropiado, aprecio por actuaciones esmeradas, asignaciones de trabajo justas, apoyo metódico y planeado para el desarrollo profesional, entrenamiento, asesoramiento, aceptación de sus puntos de vista para fijar metas conjuntas y evaluar los procesos. No obstante, a pesar de haber hecho las cosas correctamente, siempre existirán empleados cuyas conductas causarán problemas deteriorando el ambiente de trabajo.

Obviamente, es mejor intentar corregir los problemas de conducta mientras éstos sean menores, que ignorarlos. Tome cualquier acción que sea apropiada y hágalo rápidamente.

1.3 TRATE EFICAZMENTE LOS PROBLEMAS DE LA CONDUCTA.

Existen por lo menos tres métodos notables para practicar la disciplina administrativa. Después de considerar cada uno de éstos, podremos enfocarnos mejor en los métodos que son apropiados para el ambiente de su Unidad. Éstos acercamientos son:

1.3.1 *Disciplina negativa.* Se caracteriza por el castigo, reacción negativa y venganza. Es la más fácil de aplicar, es cuando se deja llevar por el enojo, despotricando contra alguien que está cayendo en problemas de conducta. Aunque se puede obtener una reacción instantánea del empleado, generalmente no funciona a largo plazo porque genera miedo y hostilidad, y no ofrece ninguna alternativa de solución. El uso de éste tipo de disciplina no es aconsejable.

1.3.2 *Disciplina correctiva.* Como el nombre sugiere, se enfoca a buscar una solución, y se caracteriza por corregir y resolver problemas. Sin tener en cuenta qué conducta ha ocurrido, el Supervisor que aplica disciplina correctiva, está usando tácticas para regresar al empleado a formas más apropiadas de conducta. Todas las acciones disciplinarias correctivas son constructivas en su motivación y aplicación.

1.3.3 *Disciplina positiva.* Está caracterizada por entrenar, guiar, adiestrar prevenir, desarrollar, reforzar y moldear. Aunque normalmente no puede pensarse que éstas palabras transmiten el significado de disciplina, éstas infunden una disciplina interior dentro del grupo de trabajo. Es decir, cada persona tiene dentro de sí mismo autodisciplina. Éste tipo de disciplina surge

como resultado del refuerzo positivo de las conductas deseables. Los Supervisores experimentados saben de las muchas oportunidades de desarrollar la autodisciplina en su personal.

Las personas que viven en cualquier sociedad, requieren que la disciplina gobierne sus acciones. Las personas son más estables, sociables y productivas cuando tienen una comprensión clara de lo que se espera de ellos y de lo que no se les va a tolerar. Para abreviar, los humanos para poder trabajar juntos y en armonía, deben aceptar las reglas.

De hecho, las reglas disciplinarias razonables y positivas fomentan el logro personal y de grupo. Inevitablemente, algunas personas se niegan la responsabilidad de disciplinar sus propias vidas. En consecuencia, la disciplina se les debe imponer. Forma parte de la disciplina el fomentar en los empleados el desarrollo de sus talentos y habilidades, así como adquirir actitudes y patrones de comportamiento que generen respeto. También forma parte el enseñar a los empleados cómo enfocar su pensamiento y métodos de trabajo, para hacerse más capaces y de mayor iniciativa.

Las siguientes acciones aplicadas por Supervisores de Estados Unidos, han demostrado formar autodisciplina positiva en los empleados:

1. **Desarrolle como un administrador.** Éste concepto agrupa desarrollar sus propias habilidades de liderazgo y ampliar su perspectiva administrativa.
2. **Fije metas altas.** Aplique estimulación, reconocimiento y asesoramiento para ayudar a sus empleados a alcanzar metas altas.
3. **Entrene con cuidado.** Inculcando mejores hábitos de trabajo y transmitiendo conocimiento, genere mas confianza y evite hostilidad.
4. **Exprésese inteligentemente.** Explique el cómo y el porqué de las reglas y procesos. Dé instrucción, consejo y ánimo. Mantenga al grupo informado de problemas, políticas y cambios. Comuníquese hacia arriba, abajo y lateralmente.
5. **Sea constante en la administración de la disciplina.** Esto requiere aplicación firme y constante de las normas de conducta. Las reglas deben ser aplicadas con imparcialidad, con pleno conocimiento de las circunstancias.

- 6. Ponga el ejemplo usted.** . Deberá ser modelo de ejemplo y quien imponga el ritmo. Pocas cosas son tan desalentadoras como un superior que no aplica lo que pregona.

Debe ser política de su Unidad, fomentar normas de conducta en los empleados. La disciplina en SENEAM genera un proceso, cuyo fin es establecer y mantener las normas. No es tan sólo una acción tomada en caso de que algún empleado se desvíe de lo establecido, sino parte de las actividades cotidianas. Por lo tanto, las actividades del Supervisor deberán estar encaminadas a la prevención de incidentes o violaciones sujetas a castigo, con la intención de mantener un ambiente de trabajo estable.

La mayoría de los problemas de conducta inapropiada del personal de los Servicios de Tránsito Aéreo, vienen de :

- El ausentismo.
- El mal uso de licencias médicas (incapacidades).
- Los constantes retardos.
- El abuso de tiempo para alimentos y descansos.
- El incumplimiento de las políticas y procedimientos del organismo.

Existen violaciones de conducta más graves que requieren medidas correctivas inmediatas. No obstante sus esfuerzos se deberán concentrar primordialmente en las faltas de conducta citadas arriba. Asimismo, deberá manejarlas con la mayor informalidad posible aplicando lo mejor posible de su criterio. Es indispensable que la disciplina que Usted imponga sea percibida *por ellos* como *constante*. Esto permitirá que sus acciones sean vistas como “justas y equitativas”, y no “caprichosas y arbitrarias”.

En términos muy generales, la consistencia en la aplicación de la disciplina, implicaría el precepto de “para tal falta tal castigo”, en todos los casos. Pero existen casos donde dos o más empleados involucrados en la misma ofensa o mala conducta, requieren diferentes acciones correctivas, debido a circunstancias atenuantes.

Las medidas disciplinarias y correctivas, deben ser aplicadas tan solo con el fin de alcanzar los objetivos y fines del organismo y para corregir los problemas de desempeño o de conducta de los empleados. **No las utilice para::**

- Discriminación
- Represalia o venganza.

- Denuncia o incriminación.

1.4 CAUSA JUSTA.

Para ayudarlo a determinar si procede un acto disciplinario, se debe aplicar el “análisis de los siete elementos de una causa justa”. **Cualquier acción disciplinaria debe ser por causa justa.** *¿Qué es causa justa?*, mas que una simple definición, es un conjunto de preguntas que determinan si la causa es justa, con una o más respuestas negativas, la causa justa se pone en entredicho.

Se citan a continuación:

1.4.1 *¿Fue advertido el empleado que su conducta resultaría en una acción disciplinaria?*

El asegurarse que los empleados saben lo que se espera de ellos sobre la base de reglas escritas y reglamentos, constituye una advertencia. Los Supervisores deben asegurarse de que cada uno de sus empleados ha estudiado las normas de conducta ética del organismo.

Los Supervisores deberán conservar registro de haberles informado a sus empleados de la existencia de dichas normas y la fecha en que esto se llevó a cabo. Otra manera de advertencia previa para los empleados consiste en advertir informalmente ya sea por consejo o por medidas disciplinarias informales, que la constante desatención a las normas de conducta puede terminar en acción disciplinaria. Dichas advertencias verbales o escritas, deben ser documentadas pues servirán como evidencia en caso de necesitarse otras acciones disciplinarias. Éste registro escrito muestra qué acción disciplinaria progresiva ha sido aplicada.

1.4.2 *La orden dada por el Supervisor, ¿Cumple con la operación segura, eficiente y ordenada del servicio?*

En ocasiones algunos empleados rehusarán obedecer una orden o cumplir una tarea, si sienten que obedecerla podría ser inseguro o podría poner en peligro su propia salud. En ese caso, una acción disciplinaria por parte de la administración, podría ser rechazada. Los empleados deberán “obedecer ahora y quejarse después”, a menos que la orden sea insegura o deshonesto.

1.4.3 ¿Hubo alguna investigación al respecto, antes de disciplinar al

empleado? El objetivo aquí es mostrar que una persona es inocente hasta probar lo contrario. En la vida diaria es muy fácil que un Supervisor prejuzgue a un empleado y decida tomar medidas disciplinarias sin antes haber hecho una completa investigación al respecto. En éste caso, el Supervisor se hallará en la vergonzosa posición de tener que *justificar y documentar el caso después de haber aplicado acción disciplinaria*. En ese caso, puede volverse muy difícil para instancias superiores, respaldar la decisión del Supervisor.

- 4.- ¿Fue la investigación justa y objetiva?** El Supervisor deberá hacer una investigación exhaustiva, que incluya averiguar con cualquier otra persona involucrada, esto incluye no solo al “acusado” sino a cualquier testigo. También incluye revisar el historial del empleado hasta sus conductas pasadas y el escuchar con atención y a detalle la versión dada por el empleado. **Siempre permita que el empleado relate su versión del suceso.** Otro aspecto de justicia en la investigación, es la premura. Se debe hacer una investigación completa, pero la aplicación de la disciplina debe ser pronta para ser efectiva. El demorar innecesariamente el proceso no aporta ningún beneficio.
- 5.- ¿Arrojó la investigación suficiente evidencia, como para inculpar al empleado?**
- 6.- La acción disciplinaria tomada, ¿No es discriminatoria?** Esto es ¿Todos los empleados involucrados están siendo tratados de una manera justa y acorde a la situación?
- 7.- La acción disciplinaria tomada, ¿Corresponde a la gravedad de la falta?** Por ejemplo, un empleado ha trabajado para la dependencia por 20 años y nunca ha presentado mala conducta. Se deben considerar la gravedad de la ofensa, la frecuencia de las violaciones, puesto del empleado, historial del empleado y circunstancias atenuantes. Cada acción deberá ser determinada de acuerdo a los méritos de cada caso individual.

Tenga presente los dos principios críticos:

1.- Use la forma menos severa de aplicación de disciplina, la cual, corrija la conducta inapropiada. Para conseguirlo, deberá buscar en el historial del empleado factores atenuantes, y averiguar la forma en que se han tratado casos anteriores en su centro de trabajo.

2.- Use acción disciplinaria progresiva.

Además consulte la Ley General de Responsabilidades Administrativas y los factores de este documento para determinar la severidad de la acción disciplinaria. No todos los factores aplican en cada caso. Algunos de éstos actuarán a favor del empleado y otros no, algunos constituirán circunstancias *agravantes*. Los siguientes factores deben sopesarse con cuidado:

- 1.- La esencia y gravedad de la falta y de cómo ésta se relaciona al puesto, las funciones y responsabilidades del empleado. Si la falta fue de carácter técnico, intencional o involuntario, o si se cometió con malicia, o con la intención de sacar provecho, o se ha repetido frecuentemente.
- 2.- El puesto del empleado.
- 3.- El historial disciplinario del empleado.
- 4.- El historial laboral del empleado, considerando tiempo de servicio, desempeño en el trabajo, capacidad para llevarse con sus compañeros y su confiabilidad.
- 5.- El efecto que pueda tener la falta en la capacidad del empleado para desempeñarse satisfactoriamente y el efecto que pueda tener en la confianza que el Supervisor tiene en la capacidad del empleado para desarrollar sus funciones asignadas.
- 6.- Que haya consistencia en el castigo con aquellos aplicados a otros empleados con la misma falta o similar.
- 7.- Que se basen en reglamentos que apliquen.

- 8.- La notoriedad y/o la atrocidad de la falta y su impacto en la reputación del Órgano
- 9.- La claridad con la que el empleado haya sido advertido sobre las reglas que violaría de cometer la falta, o si ya había sido advertido sobre la conducta en cuestión.
- 10.- El potencial de rehabilitación del empleado.
- 11.- Las circunstancias atenuantes que influyen en la falta, tales como tensión laboral inusual, problemas de personalidad, hostigamiento o mala fe, malicia o provocación por otros involucrados en el asunto.
- 12.- La suficiencia y efectividad de otras sanciones alternas, que puedan disuadir al empleado u otros de repetir la falta.

Conserve registro de los pasos seguidos para mejorar la situación antes de tomar medidas disciplinarias. Por ejemplo, el aconsejar al empleado. Asegúrese de dar al empleado oportunidad de mejorar, antes de tomar acción disciplinaria (para faltas menores).

Para determinar el nivel de acción disciplinaria, hay que considerar las siguientes acciones:

a).- Acciones Informales, que incluyen:

Amonestación verbal- Quizá la más común de las acciones disciplinarias correctivas es la de reprender al empleado cara a cara. La discusión debe ser informal y debe especificar la falta o violación específica cometida. El empleado debe tener la oportunidad de explicarse o de hacer algún comentario al respecto.

Los aspectos clave de la discusión, incluyendo la razón de la amonestación y los pasos correctivos necesarios, deben ser conservados por el Supervisor en notas personales y temporales (véase al final de éste capítulo).

b).- Acciones Formales, que incluyen:

Amonestación por escrito- Deberá ser usada cuando la falta es grave, o en el caso de constantes faltas menores (tomar en cuenta procedimientos de la Condiciones Generales de Trabajo de la SCT).

1.5 SITUACIONES QUE REQUIEREN IMPOSICIÓN DE LA DISCIPLINA.

Las siguientes sugerencias se ofrecen como guía para el Supervisor cuando enfrente la inevitables situaciones donde es necesario imponer disciplina en un empleado indisciplinado:

- 1 *Haga sus instrucciones sencillas y comprensibles.*** No espere que los empleados sigan instrucciones imprecisas. El lenguaje simple es el mejor. Si tiene dudas sobre la comprensión de sus empleados, pida le repitan lo que entendieron de las instrucciones. Tome en cuenta también que la manera en que dé instrucciones u órdenes, afecta la voluntad del empleado para obedecer. El empleado común desea complacer al Supervisor y obedecerá con gusto una orden razonable. Pero aún éste empleado resiente un superior autoritario. Una orden dada con aspereza, groseramente o sin la explicación apropiada, invita a la desobediencia. Por lo tanto, las ordenes deben ser dadas de manera atenta y cordial para promover el acatamiento. Además, es lógico esperar que la orden sea cumplida de buena gana si el empleado comprende la razón que la origina.
- 2 *Conozca las reglas.*** No puede fomentar el respeto a la disciplina si no conoce cuál es una conducta propia y cuál es impropia. Familiarícese completamente con las reglas pues deberá emplearlas para manejar situaciones disciplinarias. En adición a las reglas formales, muchos trabajos tienen reglas de seguridad específicas, transmitidas a los empleados, ya sea verbal o por escrito, también debe conocerlas para su aplicación a cualquier trabajo bajo su supervisión. Sobra decir que debe asegurarse que sus empleados quienes son regidos por estas reglas, las conozcan plenamente, pues no se puede esperar que los empleados obedezcan reglas que no conocen o no entienden.
- 3 *Tome acción inmediata ante las faltas.*** Cuando una aparente violación es hecha de su conocimiento, ponga la atención y continuidad adecuadas. Con esto no se quiere decir que se debe aplicar acción disciplinaria cada vez que las faltas se presenten. En realidad lo que se

busca es que se investiguen los hechos y se haga algo al respecto. No ignore la falta, tal pasividad de su parte equivale a condonar la violación.

- 4** ***Reúna todos los elementos.*** No es exageración el recalcar la importancia de reunir todos los elementos de una situación disciplinaria. El problema real del arbitraje radica en reconstruir el incidente que propició la falta y determinar, tanto como sea posible, lo que sucedió. Una vez que los hechos del caso hayan sido claramente determinados, la decisión de tomar acción disciplinaria, generalmente, no es difícil. *El primer problema para el Supervisor en situaciones disciplinarias, es el tratar de determinar exactamente lo que sucedió.*

- 5** ***Permita que el empleado explique lo sucedido.*** Como regla general, no aplique acción disciplinaria sin antes dar oportunidad al empleado de explicar su acciones. Ésta es parte importante de la investigación que el Supervisor lleve a cabo. El hecho de que el empleado no tenga o no ofrezca alguna explicación, es importante sobre todo si posteriormente el sindicato ofrece alguna para solventar el caso. Una explicación tardía, naturalmente no parece ser tan genuina como una dada prontamente por el empleado al momento del incidente. Si el empleado da una explicación, investiguella. Averigüe tanto como pueda la veracidad de lo dicho.

Aún si la explicación no justifica la falta completamente, puede constituirse en circunstancia atenuante, la cuál reduciría la sanción justificadamente. Cuando el empleado de una explicación – cualquiera – trate Ud. de determinar si es la verdad, o hasta que grado lo es. Si es cierta, esos hechos formarán parte de las circunstancias del caso; si no lo es, agravarán el caso en contra del empleado. No es seguro asumir que el empleado, de tener una explicación de lo ocurrido, la ofrezca; tome Ud. la iniciativa de averiguar. Pregunte sin preámbulos si hay una explicación de lo sucedido, y si así es, lo que es. ¡No se arriesgue a que el empleado diga posteriormente, que no dio una explicación simplemente porque Ud. no se lo pidió!

- 6** ***Decida qué acción tomar.*** Estudie los principios de la disciplina correctiva. A lo largo de los años, el arbitraje se ha apegado a la filosofía llamada disciplina correctiva. Ésta filosofía se rige por éstos conceptos generales:

a) El propósito de la disciplina es el de hacer respetar las reglas establecidas de conducta; esto es el corregir conductas inadecuadas. La disciplina no debe de ser de naturaleza punitiva (castigar tan sólo con el fin de vengarse de algún empleado).

b) La supervisión es una acción disciplinaria por naturaleza

Los Supervisores deben de aplicar acciones correctivas cuando sea necesario.. No existe, ni una tabla de sanciones ni una fórmula, que determinen la correcta aplicación de las sanciones para todos los casos. Cada suceso de mala conducta debe ser visto y juzgado individualmente, considerando que la sanción debe ser tal, que traiga consigo la corrección. Esto desde luego, es una cuestión de juicio y por lo tanto, debe uno usar la Ley General de Responsabilidades Administrativas, la Ley de Servidores Públicos, las Condiciones Generales de Trabajo, el Código de Ética y La Ley General de los Trabajadores al Servicio del Estado. La conducta que se debe dar en el ámbito laboral y tomar en cuenta los doce factores enlistados anteriormente.

Aplique acción disciplinaria.. El Supervisor, debe mantener control de sus emociones y el de la situación, evitando métodos insensibles. Mientras que el diálogo con el empleado debe hacerle comprender que la disciplina es importante y que se espera mejor conducta de él.

Su papel como Supervisor debe ser el de explicar qué se hizo mal, qué medidas disciplinarias tomará, y qué espera del empleado en el futuro, es más, la manera en que Ud. maneje la plática, puede tener gran influencia en la forma en que el empleado presente su cambio de conducta en el futuro. Lo menos que se busca es crear un resentimiento infundado, amargar a un empleado en vez de corregirlo. Es claro que ningún empleado gusta de ser corregido, pero habrá menos posibilidades de generar resentimientos o rencores en el empleado, si se da Ud. tiempo de explicarle porqué la disciplina es importante. Quizá no le guste al empleado, pero el Supervisor debe ayudarlo a entender.

Haga sus anotaciones. El aspecto más importante para manejar situaciones disciplinarias, es reunir todos los factores, el siguiente es el conservar notas al respecto. Cada vez que participe en una situación disciplinaria, acostúmbrese a hacer anotaciones de algún tipo y no confiar en su memoria. El Supervisor será la principal fuente de información de la administración, en caso de que la sanción sea apelada. Si ésta situación se prolonga a causa de las quejas del empleado, el Supervisor puede ser requerido para recordar incidentes en detalle, aún meses después.

1.6 REGISTROS.

Ésta sección enumera varias formas de registro o pruebas que son usadas en la investigación de un hecho. Es importante diferenciar los registros o documentos oficiales y los de carácter personal. Se debe tomar en cuenta que ninguna prueba es concluyente para determinar si un registro será considerado como personal u oficial; más bien, todas éstas pruebas en conjunto permitirán determinarlo.

Registros oficiales	Notas Personales
Son almacenados en archivos oficiales de SENEAM.	Son conservadas en un lugar privado con acceso solo para el Supervisor y no se anexan a ningún sistema de archivo oficial.
Tanto su creación como su resguardo son requeridos por ley para fines oficiales. Deberán ser destruidos de acuerdo a normas de SENEAM o la Ley correspondiente.	Son creadas y conservadas por el Supervisor como ayudas para la memoria y pueden ser creadas, usadas, mantenidas y destruidas a discreción del Supervisor.
Son accesibles para el empleado a quien pertenecen y también para otros funcionarios administrativos, de acuerdo a la Ley correspondiente.	No deberán ser mostradas, proporcionadas o discutidas con otro empleado federal. Éstas notas son para uso personal; para ayudar a recordar
Están preparadas y usadas para desempeñar función oficial, durante horario de servicio, y únicamente para uso oficial (por Ejemplo Respaldo para una propuesta de acción disciplinaria).	No deberán ser usadas para ejercer función oficial directamente; serán auxiliares para mejorar la visión del suceso, y <u>sólo entonces</u> ejercer función oficial durante horas de servicio.

2. RELACIONES INTERPERSONALES.

2.1 CONSIDERACIONES GENERALES.

Las sugerencias, programas, métodos, procedimientos, políticas y técnicas contenidas en este capítulo son para ayudar al supervisor, a desarrollar su trabajo de una manera ordenada para lograr las metas y objetivos de la unidad. Para ser eficaz el Supervisor debe interpretar, explicar, enseñar, observar y reportar todo lo relacionado con su personal.

Las relaciones profesionales dependen completamente de cómo el Supervisor interactúa con aquellas personas que encuentra en su trabajo. El Supervisor para ser eficaz debe tener la habilidad de relacionarse con otros, en una base de respeto interpersonal. El fundamento para construir una buena relación de trabajo es la confianza. Una manera de establecer confianza en una relación, es mostrando constantemente sus habilidades.

2.2 HABILIDADES INTERPERSONALES.

Para establecer relaciones interpersonales exitosas se recomienda que el Supervisor utilice cuatro habilidades interpersonales las cuales han sido identificadas por expertos en recursos humanos y comunicación.

Éstas habilidades, así como las conductas que las promueven, se identificaron a través del análisis del trabajo, validado por numerosos peritos. Éstas cuatro habilidades le ayudarán a comunicarse con otros de una manera positiva que fomentará comprensión mutua y respeto.

2.2.1 Promueva participación activa.

Hay muchos beneficios cuando se consigue la participación activa de los empleados sobre todo tomando decisiones que los afectarán directamente. Cuando nosotros tenemos empleados participando en decisiones, los beneficios son:

- a) *Mayor cantidad y variedad de ideas.* Consiguiendo así ideas útiles y la información que le ayude a definir con mayor precisión la situación y con esto tomar la mejor decisión.

- b) *Mayor compromiso con la solución.* Consiguiendo con esto: “Sea nuestra la idea” en lugar de “tu idea”.

- c) *Mayor oferta de información.* Ideas y ayuda en el futuro.

- d) *Los empleados se sienten más valiosos para el organismo.*
Las conductas que promueven la participación activa son:
 - 1). *Solicitar participación activa.* Pide ideas, opiniones e información.

 - 2). *Reconocer la participación activa.* Responde a su participación. A menudo solo una palabra de “gracias” o una frase reforzará sus ganas de participación.

- e) *Utilice su opinión.* Una vez que se ha preguntado y reconocido su participación, es necesario usarla (todo o parte de esto). Si no se puede usar esta aportación, se le comunica a la persona por qué.

Si no busca, reconozca, y/o use la participación o estará deteniendo éste valioso recurso.

2.2.2. Escuche con atención.

Escuchar es una habilidad crítica del trabajo, sobre todo para aquellos cuya tarea es lograr su trabajo a través de otros. Aunque escuchar puede parecer muy simple, realmente es una tarea muy difícil de hacer eficazmente. El escuchar bien requiere de toda su concentración. Los beneficios de escuchar son:

- a). *No malinterpretar lo que se escucha.* Escuche la idea como intentaron dársela y pida que se clarifique cuando no se entienda.

- b). *Mejore el ambiente de trabajo.* La persona que está escuchando se siente valorada, sus pensamientos e ideas están contribuyendo al lugar de trabajo.

Algunas maneras de mejorar su forma de escuchar, así como hacer saber a las personas que está escuchando son:

- a) *Asumir una postura atenta y abierta.* Esto generalmente significa estar ligeramente inclinado hacia delante dándole la cara a su interlocutor.
- b) *Mirar a los ojos suficientemente.* Suficiente es aquello que es apropiado para el que escucha. Más contacto visual que eso, podría causar al portavoz sentirse incómodo.
- c) *Mostrar empatía.* Esto es mostrando una genuina comprensión de lo que el otro está sintiendo. Se puede demostrar empatía usando palabras compasivas. Otra manera de mostrar empatía es relatando brevemente una experiencia personal similar. Recuerde que la empatía tiene que ver con los sentimientos.
- d) *Use avisos verbales.* Hay tres tipos principales:
 - Alentar.* Es usar palabras o expresiones pequeñas que animen al portavoz a continuar. Su uso permite a los otros saber que está escuchando lo que le están diciendo.
 - Preguntar.* Solo si las preguntas son relevantes a lo que la persona le acaba de decir, demuestra que está escuchando. Evite preguntas que puedan ser contestadas por un “sí” o “no” que son generalmente improductivas. Preguntas abstractas que empiezan con “Como”, “Qué”, “Cuando” o “Quién” requieren una respuesta más elaborada.
 - Parfrasear.* Significa repetir lo que una persona ha dicho usando menos palabras y ligeramente diferentes. No puede parafrasear con precisión a menos que escuche lo que se dijo.

2.2.3. Mantenga un enfoque constructivo.

El tiempo es un valioso recurso. Una manera de utilizar su tiempo eficazmente, es manteniendo la atención en un asunto. Mantenerse concentrado le ayudará a conseguir su objetivo.

Algunas formas de ayudarlo a mantener un enfoque constructivo son:

- a) *Concéntrese en un solo asunto a la vez.* Reenfocándose al tema original y haciéndolo más concreto. Reencausar se vuelve necesario cada vez que se cambia el tema que se está discutiendo. Esto puede ser hecho con una simple frase tal como “volvamos al tema de...”.
- b) *Concretando un tema antes de ir a otro.* Esto ayuda a concentrarse en un tema a la vez. Para concretar usted simplemente lo puede decidir, preguntar o simplemente decir “seguimos con el próximo tema”. Concretar ayuda a detener la discusión en un tema y consigue que todas las partes involucradas estén mentalmente listas para el próximo.
- c) *Manejo de las Distracciones.* Algunas distracciones tales como interrupciones, llamadas telefónicas, equipos ruidosos, etc., pueden ser manejados escogiendo un tiempo y lugar para minimizarlos o eliminarlos.
Algunas distracciones pueden ocurrir dentro de la reunión tales como el golpeteo de un lápiz, mascar chicle, rechinando una silla, etc. Si la otra persona está haciendo algo que distrae su pensamiento, educadamente pídale que se detenga. También necesita estar consciente de cualquier hábito de distracción suyo y trabajar para eliminarlo.
- d) *Permanecer en la tarea.* A veces perdemos la concentración porque tenemos que hacer algo que es aburrido o desagradable. Es importante tener presente el objetivo y apegarse a él hasta el final.
- e) *Mantener la objetividad.* Si usted está afectado por una emoción (enfadado, triste, frustrado, impaciente, etc.) seguramente perderá el enfoque constructivo. No permita que las emociones le dominen. Si se da cuenta que ha perdido su objetividad, regrese a la calma, centre la atención o deténgase momentáneamente para recapacitar.

2.2.4. Fomenta el respeto mutuo.

Ésta habilidad es importante para establecer y mantener relaciones de trabajo constructivas. El esfuerzo por valorar y fomentar la diversidad de ideas en lugar de trabajo, está directamente ligado con el valor innato de cada individuo. Una óptima relación de trabajo es aquella en la que todas las partes tienen respeto mutuo para cada uno.

Algunas formas de manifestar ese respeto son:

- a) *Valorar el trabajo de las personas.* Las personas necesitan saber que están haciendo un buen trabajo y que sus contribuciones al trabajo y a la organización son valiosas. Aún cuando ellos están haciendo trabajo subalterno, les puede confirmar su valor potencial.
- b) *Definir responsabilidades.* Si las responsabilidades se especifican, las personas saben a qué atenerse, lo que se espera de ellos y lo que se espera de usted.
- c) *Promueve la retroalimentación constructiva.* Esto aumentará la probabilidad de una actuación apropiada. El mejor momento para dar una retroalimentación es lo más pronto posible, no días, semanas, o meses después.
- d) *Tomar en cuenta las diferencias individuales.* Todos somos diferentes y tenemos diferentes necesidades. Una persona puede necesitar mucha dirección y elogio, mientras otra necesita dirección y solo preferiría la muestra de elogio en su apreciación. Las diferencias constituyen todo lo que crea diversidad en el lugar de trabajo desde las razas, el género y la cultura, hasta el trasfondo de las diferentes personalidades y procesos del pensamiento. La llave es permitir que éstas diferencias naturales se den y capitalizarlas de tal manera que puedan crear una gran fuerza de trabajo dinámica y de gran potencial sinérgico.

En resumen, las habilidades interpersonales junto con las conductas que las promueven son:

I. Promueva Participación Activa.

- Solicite participación.
- Reconozca la participación.
- Use la participación.

II. Escuche con atención.

- Asuma una postura abierta y atenta.
- Mantenga el contacto con los ojos.

-.Muestre empatía.

- .Use señales verbales. Alentar.
- Preguntar.
- Parafrasear.

III. Mantenga Enfoque Constructivo.

- Concéntrese en un problema a la vez.
- Reencause la discusión.
- Concrete y concluya.
- Maneje las distracciones.
- Aplíquese en tarea.
- Manténgase objetivo.

IV. Fomente el Respeto Mutuo.

- Valore el trabajo de las personas y reconozca sus logros.
- Defina las responsabilidades.
- Dé retroalimentación pronta y positiva.
- Reconozca las diferencias individuales. Si usa éstas habilidades interpersonales de forma consistente y escrupulosa, mejorará su efectividad de supervisión.

2.3 DAR Y RECIBIR RETROALIMENTACIÓN Y ASESORÍA.

La retroalimentación es un elemento necesario en cualquier lugar de trabajo, informa a la empresa y a usted que tan bien están haciendo su trabajo. La efectividad de sus relaciones de trabajo depende de la retroalimentación. El crecimiento es resultado directo del apoyo que da la retroalimentación. Las consecuencias de retroalimentación ineficaz o limitada, pueden ser desastrosas hasta el grado de amenazar su carrera. La red de retroalimentación que logre, será un factor determinante en su efectividad como Supervisor. Todos damos y recibimos retroalimentación diariamente de diferentes maneras. Puede ser escrita, formal informal, verbal o no expresa. En su posición como Supervisor dará retroalimentación a sus empleados, pero también a su jefe y a sus iguales. Recibirá

retroalimentación de su jefe, iguales, empleados, el público y también de usted. Es importante no sólo saber dar retroalimentación, sino también como recibirla.

Cuando se trata de dar retroalimentación, ésta es más eficaz si:

- a). Se da de una manera objetiva.
- b). Es específica.
- c). Es enfocada a la conducta.
- d). Describe el impacto de una conducta en usted y en la situación.
- e). Se da en el momento apropiado.
- f). Se ocupa para recompensar conductas positivas.
- g). Se usa frecuentemente pero no rutinariamente (para que no pierda valor).

Cuando se recibe retroalimentación, ésta es más eficaz si:

- a). Mantiene una mente abierta.
- b). Escucha sin interrumpir.
- c). Pide un ejemplo de un comportamiento específico, en caso necesario.
- d). Dé crédito a la persona que le da la retroalimentación.

La retroalimentación que se da de esta manera sirve de base para una asesoría eficaz.

El asesorar incluye explicar lo que se necesita cambiar y discutir cómo hacerlo.

Asesorar es más eficaz si:

- a). Se enfoca en la conducta (tanto actuación como desempeño) y no en la persona.
- b). No se desvalora al decir palabras como “Está bien pero...”.
- c). Conduce a una estrategia de cómo debe hacerse.
- d). Se da en el momento apropiado.

Hay factores que deben ser considerados:

- 1 ¿Está la persona en el momento adecuado para recibir retroalimentación?
- 2 ¿Será capaz la persona de recordar al detalle cuando sea hora de actuar o asesorar de nuevo?
- 3 ¿El asesoramiento es dado de manera que la persona lo pueda entender y aprovechar?

Tanto la retroalimentación y el asesoramiento son importantes. Cuando los dos se usan apropiadamente, reforzaremos el desempeño positivo y eficaz o corregiremos la actuación para que se pueda ser tan eficaz como sea posible.

Cuando esté recibiendo retroalimentación, es importante escuchar y mantenerse objetivo. Esto puede ser difícil de lograr sobre todo si la retroalimentación se da de una manera hostil. Una técnica para escuchar objetivamente es el parafrasear; repita lo que cree entender de lo que la otra persona está diciendo. Si no está seguro de lo que la persona está diciéndole, haga preguntas específicas. Tenga presente que la retroalimentación debe ser sobre el trabajo, y no sobre usted.

Examine objetivamente cada parte de la retroalimentación que recibe. Si tiene mérito, acéptelo. Si parece no tener mérito, recuérdela y analice si recibe retroalimentación similar de otras fuentes en el futuro, si no, olvídelas. Si consideramos a la retroalimentación sólo como información, será mucho más fácil darla y recibirla.

2.4 ENTREVISTAS PERSONALES.

Hay muchas circunstancias dentro del ambiente de trabajo, que hacen de las entrevistas personales con sus empleados una parte esencial de sus actividades diarias como Supervisor. Algunas de éstas entrevistas son obligatorias, tales como la orientación a empleados nuevos. Algunas otras serán propiciadas por usted para mantener una fuerza de trabajo eficaz, estable y eficiente. Entre éstas entrevistas podemos clasificar las siguientes:

- a). Entrevistas relacionadas a la conducta para evitar alcanzar un nivel de acción formal y severo.
- b). Entrevistas relacionadas al desempeño, para discutir el desempeño del empleado, cuando éste cae por debajo de las metas que usted y sus empleados acordaron durante la entrevista inicial.
- c). Entrevistas de asesoramiento de desarrollo profesional, donde usted y su empleado discutan oportunidades de desarrollo a través de entrenamiento, responsabilidades adicionales, etc., para ayudar al empleado en el logro de sus metas.

También habrá entrevistas originadas por el empleado, donde el empleado busca:

- a). Definición de sus responsabilidades o normas de desempeño.
- b). Retroalimentación sobre su desempeño.
- c). Discusión de un problema personal.
- d). Discusión de una queja.

Existen desde luego muchas otras razones para iniciar una entrevista. Los beneficios de éstas entrevistas son numerosos.

Entre los más importantes están:

- a). Oportunidad para usted y su empleado de desarrollar una comprensión mutua de las necesidades, percepciones y metas de ambos.

- b). Oportunidad de aclarar dificultades.

- c). Oportunidad para desarrollar auto-confianza y competitividad en sus empleados.

- d). Reafirmar, desarrollar y ayudar a sus empleados.

- e). Liberar tensiones acumuladas positivamente.

- f). Afinar sus habilidades interpersonales y de comunicación, así como las habilidades esenciales para la supervisión eficaz.

- g). Fomentar confianza mutua.

- h). Resolver conflictos al nivel más bajo.

Para ser competente en éstas entrevistas debe:

- a). Estar abierto a la retroalimentación.

- b). Ser más práctico que teórico.

- c). Ser organizado y planear la entrevista.

- d). Usar sus habilidades interpersonales.

Se usan varios términos para describir el proceso de hablar con sus empleados individualmente.

Un ejemplo es el término “asesorar”, muy pocos Supervisores realmente “asesoran” en el sentido amplio de la palabra, lo que realmente hacen los Supervisores es “aconsejar” a sus empleados para mejorar en cualquier área de conducta o desempeño, comunicar normas de desempeño y de conducta, o usar un *Plan de Desarrollo Individual (PDI)* para ayudar a un empleado a fijar metas y alcanzarlas. Cuando la reunión se identifica apropiadamente de antemano, ésta puede iniciarse de un modo positivo y productivo que puede mantenerse a lo largo de la sesión.

2.5 TÉCNICAS.

Muchos Supervisores especulan y simplemente se guían a través de éstas entrevistas sin rumbo.

Un resultado exitoso puede ser logrado más a menudo planeando la reunión, siguiendo el plan durante la reunión, y recapitulando para asegurarse que se logró el objetivo.

Para planear la reunión, hágase la siguientes preguntas:

- *¿Cuál es la situación?.* Sea muy específico aquí y busque hechos. Determine si es un problema de conducta o de desempeño.
- *¿Qué sé de éste empleado?.* Historial de Desempeño, Conducta, actitud general, etc..
- *¿Qué espero lograr con ésta discusión? ¿Cuál es mi objetivo?*
- *¿Qué plan o pasos debo usar durante la reunión?.* Incluya una idea general de qué decir dentro de cada paso, es decir, declaraciones de inicio, preguntas de qué hacer, alternativas disponibles, planes de seguimiento, etc.

Los siguientes son algunos planes o pasos útiles, una vez que se haya determinado la situación. Si su objetivo es asesorar para mejorar conducta o desempeño, debe:

- *Describa la situación en detalle.* Exalte lo que el empleado hace bien. Use hechos específicos y notables. Asegúrese de haber cuantificado personalmente los hechos, no en base en información de segunda mano, o rumores.

Explique el impacto que tendrá el trabajo.

Explique el porqué. Escuche el punto de vista de su empleado. Haga que concuerden en los hechos.

Pida la ayuda de sus empleados.

- Identifique soluciones.

- Comprométase a seguir un plan de acción específico, *quién va a hacer qué, o cuándo*.

Elogie y reafirme lo que el empleado hace bien.

- Dele seguimiento, observe el desarrollo, reevalúe la situación y repita el ciclo de asesoramiento, de ser necesario.

Si su reunión no encaja en el esquema anterior, desarrolle su propio método para que se adapte a la situación.

Lo siguiente es una pauta genérica que puede usar, tal cual, o modificar para su situación:

1. Identifique la situación.
2. Pida la participación del empleado.
3. Genere y discuta soluciones.
- 5-. Llegue a un acuerdo sobre un plan de acción.
6. Recapitule y de seguimiento.

Un punto importante con cualquiera de éstos métodos, es que sus pasos planeados deben ayudarle a lograr su objetivo de una manera directa. La situación debe guiar qué pasos usar, y no los pasos para forzar a la situación para que encaje.

Durante la reunión es importante mantener a la vista su objetivo, y seguir los pasos planeados de antemano. También es importante usar sus habilidades interpersonales.

El paso final, es el seguimiento, debe planearse durante la reunión. Éste es un paso que se omite a menudo o se cancela, pero realmente es muy crítico y beneficioso. No solo asegura que su plan de acción está logrando el objetivo, sino que también sirve como una oportunidad para afinar el plan, identificar problemas relacionados y, quizá más importante, para demostrar su atención a ésta situación y a éste empleado.

La mejora de sus relaciones interpersonales y la comprensión de las relaciones humanas, requieren estudio y práctica dedicada. El resultado será inmejorable, interactuar con su unidad de trabajo de una manera eficaz y positiva, y en un marco de comprensión mutua y respeto.

3. SUGERENCIAS PARA EL ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DEL EMPLEADO.

3.1 REFERENCIAS NECESARIAS DE CAPACITACIÓN.

Es necesario mantenerse informado sobre todos los asuntos relacionados al entrenamiento pues forman parte de sus actividades y responsabilidades de supervisión.

La mejor fuente directa de información debe ser el responsable de capacitación correspondiente, quien tiene la responsabilidad de *“servir como la fuente primaria de información especializada y detallada”* sobre todas las materias de capacitación.

3.2 IDENTIFICACIÓN Y REPORTE DE LOS REQUISITOS DE ENTRENAMIENTO.

Es necesario que el Supervisor, mantenga registros precisos de:

- a). Sus requisitos de capacitación generales, reportados y previstos para el futuro.
- b). Quién de su personal ha recibido capacitación.
- c). Quién de su personal todavía la requiere o es elegible para capacitación.
- d). El impacto de la capacitación solicitada en el personal.

- e). Qué cambios en las necesidades de capacitación surgirán para el próximo período de capacitación.

La detección de las necesidades de capacitación debe comenzar por los Supervisores, pues ellos están en la mejor posición para evaluar la capacitación y para equilibrar esas necesidades contra la afectación operacional. Por ejemplo, usted debe asegurarse de que puede permitir el tener algunos

empleados ausentes por entrenamiento externo, tomando en cuenta los horarios operacionales, los permisos, las fluctuaciones de personal, y otro tipo de entrenamiento local. Asesoramiento específico para sus necesidades será proporcionado por el Área de Capacitación.

A continuación le damos algunas sugerencias para ayudarlo a detectar las necesidades de capacitación:

- 1 Evalúe cada puesto bajo su jurisdicción, para determinar **exactamente qué requisitos exige el puesto**, en vista del trabajo descrito en la descripción de la posición.
- 2 Evalúe las aptitudes de cada empleado, con relación al puesto que ocupa, para determinar si está **por abajo o por encima de los requisitos del puesto**.
- 3 Basado en los resultados de los artículos anteriores, enliste las diferencias reales que existen entre los requisitos del puesto y la calificación de cada empleado para cada puesto.
- 4 Observe el desempeño real de los empleados para validar la **necesidad** de entrenar o no. Ésta actividad le sirve a usted para validar también, el apego a las normas de desempeño esperadas de los empleados.
- 5 Haga anotaciones claras, para su registro personal de su lista de necesidades de capacitación, y de tópicos de discusión, los cuales usará con los empleados en sesión de asesoramiento.

3.3 RESPONSABILIDADES DE CAPACITACIÓN DEL SUPERVISOR.

Antes de enlistar sus responsabilidades oficiales de capacitación, será ventajoso para usted considerar, cómo esas responsabilidades se relacionan con otros programas importantes. Realmente

es muy importante que los Supervisores conozcan la interrelación de todas sus actividades. Por ejemplo, usted está para vigilar la efectividad y la productividad de las personas que usted supervisa, y de su unidad de trabajo entera incluyéndose usted mismo. Debe comenzar por asegurarse de que las posiciones en su unidad de trabajo son esenciales y que las descripciones de la posición enlistan solo deberes esenciales y responsabilidades. También usted, tiene que seleccionar a las personas mejor calificadas para cubrir esas posiciones. También debe establecer las normas mínimas de

desempeño que deben cumplir los empleados en sus posiciones. Además, cuando los empleados estén bajo evaluación, usted está obligado a ayudarlos para lograr una productividad mayor y, en lo posible, para lograr alcanzar las metas de desarrollo profesional del empleado. Una de las maneras de lograr esto, es a través del entrenamiento. Desde ésta perspectiva simplificada, usted puede ver que todas las acciones encaminadas al personal, realmente son parte de un solo sistema, y que cualquier acción dirigida a algún componente de ese sistema, va a tener impacto en uno o más de sus componentes.

Usted percibirá otras interrelaciones a medida que conozca sus responsabilidades de entrenamiento oficiales. Como Supervisor, es responsable de:

- a). Definir necesidades de capacitación, identificando habilidades necesarias que deben tener sus empleados.
- b). Ayudar a sus empleados a prepararse para obligaciones y responsabilidades más amplias
- c). Fomentar el auto desarrollo sistemático y continuo de los empleados, para mejorar su desempeño.
- d). Considerar y facilitar entrenamiento sistemático, periódico y planeado.
- e). Proporcionar de ser necesario, práctica en vivo a los empleados.*
- f). Convencerse de que el entrenamiento es necesario.
- g). Ayudar a evaluar el entrenamiento proporcionado a su personal, en cada oportunidad que se presente, informando formalmente a su superior la efectividad de tal entrenamiento, para mejorar el desempeño.

- h). Informar al personal antes del entrenamiento, de las políticas, expectativas, beneficios y objetivos del curso.**
- i). Participar en discusiones sobre los resultados del entrenamiento y las nuevas tareas adquiridas.**
- j). Incorporar necesidades reales de entrenamiento a las evaluaciones del personal, y, si procede, discutir con cada uno de ellos las carencias halladas en su evaluación.

* *El Supervisor hace esto todos los días.* El Supervisor contesta preguntas, muestra cómo hacer las cosas y proporciona asesoría. La gente nueva, o alguien haciendo un nuevo trabajo, a menudo requiere mayor asesoría en la práctica en vivo. Usted puede mejorar sus habilidades para dar práctica en vivo, haciendo lo siguiente:

•

Analice el trabajo.

Especifique paso a paso, cada tarea que integra un trabajo o función definidos.

Decida qué tareas requieren entrenamiento.

Fije objetivos de entrenamiento.

Sea específico sobre lo que el aprendiz debe poder hacer, mejorar, o si la práctica en vivo tiene el éxito esperado.

Entrene Cuidadosamente.

Dígale a la gente lo que espera de ellos.

Muéstreles cómo hacerlo.

Pídales que le digan lo que se debe hacer, y finalmente

Demuéstreles que puede hacerlo.

Evalúe su entrenamiento. Usted puede mejorar sus propias habilidades de práctica en vivo, evaluando el entrenamiento que usted da. Haga preguntas a sus aprendices para ver qué tan bien entienden lo que usted está enseñándoles. Finalmente verifique **qué tanto, y qué tan bien** aplican lo que usted les enseñó.

**

A pesar de que éstas son responsabilidades suyas, y particularmente importantes para **ambos, tanto a usted supervisor como para sus empleados**, con respecto al desarrollo profesional de carrera, con frecuencia no son cumplidos en absoluto, y si acaso, ineficazmente. Usted puede hacerlo mejor.

Si usted no tiene tiempo para dar entrenamiento personalmente, asigne a alguien para que dé el entrenamiento: no lo retrase. Asigne a un empleado experimentado para dar entrenamiento o asesoría a los empleados nuevos o inexpertos. Pero, asegúrese de que lo hagan bien; después de todo, usted es responsable de la productividad de su unidad de trabajo.

3.4.LAS RESPONSABILIDADES DEL EMPLEADO.

Aunque los puntos siguientes se etiquetan como “responsabilidades”, más bien reflejan la conducta esperada del empleado, o actitudes con respecto a sus propios intereses, y los de su fuente de trabajo. Los empleados deben:

- a)- Estar conscientes de sus propias necesidades de entrenamiento, y comprender completa y objetivamente, la relación existente entre las necesidades de entrenamiento y los requisitos del trabajo actuales y a sus planes de desarrollo profesional de carrera.
- b)- Participar en las actividades de desarrollo personal, como los cursos que da SENEAM, y otros disponibles.
- c) Participar activamente en las sesiones de entrenamiento y en las discusiones previas y posteriores al entrenamiento.
- d) Evaluar objetivamente el entrenamiento recibido, y aportar comentarios significativos a sus supervisores. Acerca de la relevancia del entrenamiento para sus necesidades laborales actuales, y para su desarrollo profesional.

3.5 CONSIDERACIONES GENERALES RELATIVAS AL ENTRENAMIENTO.

Tanto Gerentes Subgerentes Supervisores se benefician en su trabajo por la mejoría de sus empleados. Proporcionándoles el entrenamiento adecuado, los empleados pueden mejorar su trabajo, así como el desempeño de usted y los logros del centro de trabajo. Usted puede usar el entrenamiento para tres propósitos:

- Para ayudar a los empleados a mejorar el desempeño de sus funciones.
- Para desarrollar en los empleados habilidades para que puedan ascender a puestos de mayor responsabilidad; y
- Para inducir cambios a su centro de trabajo para que la productividad de la unidad mejore.

Aunque entrenando se puede mejorar el desempeño de un empleado, hay algunos pasos menos caros que usted debe de tomar primero. Éstos son:

- a) Simplemente dígales qué espera de ellos.
- b) Provea retroalimentación positiva cuando los empleados hagan las cosas bien y cuando hagan mal.
- c) Recompense a las personas que hacen bien las cosas.
- d) Discipline a las personas que pueden pero no hacen, o no quieren hacer lo que se espera de ellos.
- e) Asegúrese de que no haya ningún favoritismo en sus recompensas o acciones disciplinarias absolutamente.

Siguiendo éstos pasos se obtendrán los resultados buscados en la calidad del trabajo. Cuando sus empleados hagan apropiadamente su trabajo, o como usted espera, de acuerdo a las habilidades de éste nivel el entrenamiento les ayudará a mejorar su desempeño, o desarrollarlo aún más.

En otros términos, **el entrenar no suple las acciones directivas o de supervisión para desarrollar personal productivo.**

Si no está seguro sobre lo que realmente puede hacer sobre el desarrollo de sus empleados, discuta las estrategias siguientes con sus superiores:

1. Asignar a alguien a otra oficina o unidad de trabajo.
2. Hacer arreglos para que dos de sus empleados intercambien sus trabajos por un tiempo.

La estrategia siguiente parece funcionar bien para la mayoría de los Supervisores:

- Determine el potencial del empleado, para trabajo de mayor nivel, conociendo sus mayores logros y satisfacciones, así como sus intereses dentro y fuera del trabajo.
- Ayude al empleado a identificar trabajos para los que tiene potencial y a hallarlos.
- Averigüe exactamente qué requisitos de entrenamiento o de experiencia se necesitan cubrir para el puesto.
- Ayude a sus empleados a alcanzar los requisitos del trabajo.

Si le parece extraño a usted entrenar o ayudar a su personal para salirse de su unidad de trabajo a otro puesto en el organismo, tome en cuenta lo siguiente:

- Usted está ayudando al organismo a llenar vacantes, preparando personal con experiencia que ya está dentro del organismo.
- Usted está ayudando al organismo a cumplir su compromiso de desarrollar a los empleados de más bajo nivel, sobre todos aquellos que tienen el potencial para salirse de puestos sin futuro.

- Sus esfuerzos en pro de los empleados sobresalientes, podrían animar a otros para trabajar más arduamente al ver que usted toma su desarrollo en serio. También podría ser útil preguntarse si usted logró llegar a donde está por sí solo, o si uno o más de sus Supervisores anteriores lo podrían haber ayudado un poco.

El proceso **PDI**, que se describe a continuación, muestra los componentes necesarios de un plan de desarrollo personal. De vez en cuando pueden promoverse algunos de los acercamientos y enunciados del proceso, pero la naturaleza del proceso es generalmente universal.

3.6 PROCESO PDI (PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL).

El plan de desarrollo individual, es un plan de actividades de desarrollo, incluyendo asignaciones de trabajo y entrenamiento preparado periódicamente (normalmente por años). Está diseñado para alcanzar objetivos de desarrollo específicos, necesarios para mejorar el desempeño actual, y/o preparar al individuo para responsabilidades mayores.

3.6.1 Los objetivos. Es la intención del PDI:

- a) **Desarrollar y utilizar** los talentos de todos los empleados al nivel óptimo, compatible con los requisitos del organismo, y los intereses individuales del empleado.
- b) **Estimular a los empleados** para buscar y avanzar en los puestos vacantes dentro del organismo, ofreciendo todas las posibilidades de crecimiento y progreso, creando oportunidades de desarrollo a través de la capacitación.
- c) **Aliente a los empleados** en posibilidad de desarrollo, quienes no tengan planes de entrenamiento formal, a hacer su PDI. El PDI, cubre cuando menos necesidades de desarrollo mínimas en la posición actual.

3.6.2 Las responsabilidades del empleado.

a). Los empleados interesados en la planeación de desarrollo individual, son responsables de:

1) Su propio desarrollo profesional. El desarrollo profesional es, a fin de cuentas, responsabilidad del empleado. El progreso de la carrera de los empleados, dependerá del uso por parte de ellos mismos de sus conocimientos, habilidades, e iniciativa.

2) Comunicar a sus Supervisores su deseo de desarrollo individual.

3) Su auto-desarrollo. Los empleados son responsables de buscar el auto-desarrollo.

b) Las Responsabilidades del Supervisor/Administrador. Los Supervisores deben:

1) Preguntar a los empleados si están interesados en el desarrollo bajo el esquema PDI. (Algunas oficinas pueden requerir PDIs). Identifique el desarrollo que el empleado necesita, y ayúdele a satisfacer esas necesidades. Desarrolle con el empleado un PDI de acuerdo a las necesidades del individuo, y del organismo.

2) Donde sea posible, reestructure (*puentee*) los puestos para reforzar las oportunidades para la movilidad ascendente.

3.6.3 El procedimiento PDI.

El empleado puede empezar el proceso esbozando sus metas actuales y futuras.

El organismo, de vez en cuando, puede usar varias formas para ayudar en el desarrollo del PDI. El personal de entrenamiento de su especialidad, podrá proporcionarle la información mas actualizada.

a) **Los empleados deben determinar-** sus metas a corto y largo plazo. Las metas a corto plazo son aquellas que se logran en 1-5 años. Las metas a largo plazo son aquellas a plazo mayor a 5 años. Material útil, incluso un programa de computadora, puede ayudar con éste proceso de la planificación.

- b) **Es necesaria una lista de capacidades** particulares para alcanzar las metas fijadas. Las normas de calificación de la oficina de personal, pueden ser útiles para determinar dichas capacidades. También entrevistando a empleados que estén en la posición objeto de la carrera, se obtendrá la visión interna de las capacidades que se necesitan.
- c) **Después de determinar** qué capacidades se necesitan para lograr las metas, los empleados podrán determinar dónde residen sus fortalezas y debilidades, esta será la base para el PDI. El PDI debe perfilar cómo los empleados pueden ganar las capacidades para alcanzar sus metas.
- d) **Dé prioridad a las capacidades necesarias** y enliste qué entrenamiento proporcionará habilidad en estas capacidades. Las actividades de entrenamiento entran en tres categorías básicas:
1. Las asignaciones de desarrollo. Las asignaciones de desarrollo son aquellas actividades que un empleado puede poder emprender en su puesto, para ganar habilidades adicionales.
 2. Oportunidades de entrenamiento. Los empleados deben discutir sus necesidades de entrenamiento formales con sus Supervisores.
 3. El auto-desarrollo. El auto-desarrollo comprende actividades que los individuos toman para su propio aprendizaje. Una lista de posibles actividades de auto-desarrollo se incluye en el apéndice 1.
- e) **Discusión Empleado – Supervisor.** El empleado y el Supervisor deben discutir el PDI propuesto. La reunión debe ser informal y franca. Como el PDI sólo está vigente durante aproximadamente un año, en un momento dado puede ser ajustado, las prioridades pueden ser cambiadas e incorporadas al plan.

- 1) También es importante recordar que el PDI no implica siempre avance en la organización, así como el desarrollo profesional no siempre significa una promoción. Un PDI significa el **desarrollarse** a sí mismo, tanto como sea posible para el presente y/o para los trabajos futuros. Éste desarrollo debe ser el punto principal de la discusión.

- 2) Una agenda sugerida para la reunión es:
El empleado y Supervisor deben estudiar un pre-proyecto de PDI que el empleado haya preparado.

El empleado debe solicitar una evaluación franca de sus virtudes y debilidades.

Las necesidades de desarrollo deben ponerse a discusión; y

El Supervisor debe ayudar a resolver cualquier problema que surja en el proceso de PDI:

- f) **Implementando el PDI.** Las actividades de desarrollo deben cumplirse de acuerdo al PDI o ser revisadas según sea necesario. El proceso del PDI debe ser una sucesión cíclica, enriquecida con las revisiones periódicas y actualizaciones que requiera (normalmente por años).

3.7 APÉNDICE 1 : LAS ACTIVIDADES DE AUTO-DESARROLLO.

3.7.1. La Educación formal. Este entrenamiento comprende cursos universitarios, conferencias juntas, cursos, etc. La empresa respalda los esfuerzos de auto-desarrollo del empleado, y acomodará los horarios de trabajo de los empleados para sus esfuerzos educativos, siempre y cuando sea operacionalmente posible.

3.7.2. Participación en organizaciones profesionales. Las organizaciones profesionales permiten el intercambio de información práctica, con colegas dentro y fuera del gobierno. La interacción con otros que comparten intereses profesionales, vocacionales u ocupacionales, pueden contribuir al crecimiento profesional.

3.7.3. Participación voluntaria en comités. La participación en comités, como *Círculos de Calidad*, etc., proporcionan experiencia para resolver problemas, obtener información, dinámicas de grupo, trabajo en equipo y comunicación.

3.7.4. Búsqueda de material. Un método de auto-estudio, es la educación por medio de películas, cassettes y libros. Otros métodos de Educación a Distancia. Las opciones vía computadora personal, los videos de entrenamiento interactivo, las transmisiones vía satélite, u otro medios de comunicación.

3.7.5. Otras actividades de desarrollo sugeridas.

- (a) Asigne al empleado a un Supervisor por 30 a 120 días.
- (b) Asígnelo a proyectos especiales, como estudios de la planta de personal, el desarrollo de entrenamientos, la preparación de presupuestos y el manejo de recursos.
- (c) Lleve al empleado como acompañante a juntas de Supervisores y a juntas externas con el Gerente.
- (d) Déjelo como Supervisor/Gerente/ persona a cargo por un día.
- (e) Permítale encabezar las reuniones.
- (f) Déjelo manejar actividades de reclutamiento de personal.
- (g) Involúcrelo en actividades comunitarias que requieran habilidades de liderazgo.
- (h) Hágalo participar en grupos de empleados o de interés especial dentro de la empresa.
- (i) Déjelo actuar como maestro de ceremonias.
- (j) Hágalo hablar en eventos como cuando haya visitas.

(k) Hágalo conducir las sesiones de información del personal.

(l) Que desarrolle actividades de mentor.

(m) Que tome cursos universitarios.

(n) Que visite otras dependencias (Terminales, Centros, Servicios de Información de Vuelos, Oficinas Regionales, etc.)

3.8 APÉNDICE 2: AYUDA PARA EL SUPERVISOR EN SU FUNCIÓN DE ASESORAMIENTO PROFESIONAL.

Pasos a seguir	Meta/Propósito	Actividades
Creación del Ambiente Adecuado	Fomentar la existencia de un Ambiente de trabajo relajado y abierto, con una actitud de colaboración para resolución de problemas.	Establezca una atmósfera informal. Garantice la privacidad. Evite las interrupciones
Esclarecimiento	Decida y acuerde metas y límites de tiempo.	Aclare las expectativas. Guíe las discusiones. Fije límites de tiempo.
Colaboración	Encabece una discusión participativa que alcance las metas acordadas.	Haga preguntas de discusión. Haga preguntas profundas. Dé ánimo Explique Interprete
Terminación	Obtenga esclarecimiento, dedicación y responsabilidad para los siguientes pasos.	Repase los procesos. Especifique los pasos a seguir Delimite responsabilidades. Ponga límites de tiempo. Programa seguimiento.

3.9. OTRAS CONSIDERACIONES DE IMPORTANCIA PARA EL DESARROLLO DE SU PERSONAL.

- 1) Sea honesto y franco con los empleados acerca de su desempeño actual, fortalezas y debilidades.
- 2) Ayude a sus empleados a evaluar sus metas de carrera. ¿Son éstas específicas, alcanzables y están dentro de un marco de tiempo? Reconozca los deseos del empleado de avanzar en su carrera, pero al mismo tiempo no enfatice metas que sean poco realistas o inalcanzables.
- 3) Ayude a sus empleados a identificar sus habilidades, así como a los factores que no les permiten alcanzar sus metas. Las siguientes preguntas ayudarán a hacer meditar a sus empleados sobre sus áreas de desarrollo potenciales:

¿Qué capacidades específicas necesitan para lograr su meta?

¿Cómo afecta su imagen personal a su meta? ¿Qué rasgos personales (la confianza en sí mismo, la agresividad, la iniciativa, etc.) necesitan ser desarrollados?

¿Tiene usted el apoyo de otras partes de la organización? Por ejemplo; ¿cómo podría buscar apoyo? ¿Trabajando en conjunto? ¿Mayor notoriedad?
- 4) Acepte las fechas fijadas y las actividades propuestas, que el empleado considera que puede completar con éxito. Explore la posibilidad de crear asignaciones de trabajo especiales, o proyectos y comisiones desafiantes.
- 5) Exprese interés de vez en cuando, para determinar si se ha encontrado algún problema en el camino.
- 6) Asesore a los empleados que desean hacer cambios de campo de acción, manteniéndolos informados de las metas y necesidades de la agencia.
- 7) Discuta la influencia que pueden tener movimientos geográficos, movimientos orgánicos, descensos o resignaciones para lograr sus metas

4. PRINCIPIOS GENERALES DE CONDUCTA ÉTICA.

Algunos de los problemas que enfrentará como un Supervisor, no involucrarán solo conducta o comportamiento. Hay problemas que pueden ser enlistados como éticos, de integridad, o de conflicto de intereses, los cuales generalmente se presentarán, cuando un empleado tiene fuera del trabajo intereses que son incompatibles con el empleo Federal.

La inclinación para un Supervisor, puede ser la de “hacerse de la vista gorda”, a menos que debido a los intereses y la conducta fuera del trabajo del empleado, la actuación diaria de éste se vea afectada. Indiscutiblemente, un Supervisor que se entrometa en la conducta fuera del deber de un empleado, lo hace con cierto riesgo. Pero ciertas normas son impuestas a todos los empleados por estatuto, circulares y reglamentos, y, esas normas no pueden ser ignoradas

Las responsabilidades del Supervisor en el Área de Conducta Ética son:

- a) Comunicar las reglas de conducta esperada.
- b) Comunicar liderazgo positivo.
- c) Tratar a los empleados con justicia e igualdad.
- d) Avisar a la división apropiada de actividad conocida o sospechosa, que viole la ley o reglamentación.

Los Supervisores son responsables de la aplicación de las normas de conducta y programas de disciplina del organismo y de los empleados bajo su vigilancia. Con este fin, ellos deben: Asegurarse que los empleados bajo su vigilancia estén conscientes de las reglas de conducta que se espera de ellos.

4.1. LAS NORMAS DE CONDUCTA ÉTICA.

Se establecen normas de conducta ética y otras que aplican a todos los empleados del Gobierno Federal, y prescribe criterios para ciertos empleados en posiciones específicas. En cuanto a la subordinación de empleos externos o intereses financieros, éstas identifican los deberes y obligaciones de cada empleado, así como los efectos potenciales de una violación. Uno de los puntos principales es el conflicto de intereses.

Se corre el riesgo de una acción disciplinaria o incluso una denuncia criminal, al empleado que viole ya sea los estatutos sobre conflicto de intereses, o las normas de conducta.

Y, como en cualquier otra situación, la ignorancia de la ley no exime al empleado.

4.2. CÓDIGO DE ÉTICA.

Ésta sección requiere que cada empleado se adhiera a los siguientes principios:

POSTULADOS

1.-Aplicación universal del código.

Éste código de ética profesional, es aplicable a todo Supervisor de los Servicios de Tránsito Aéreo por el solo hecho de serlo, con el único espíritu de servir a nuestro país con profesionalismo, dedicación y orgullo.

2.-El deber profesional.

El proceso de desarrollo de la aviación mexicana, necesita de la participación con pleno sentido de servicio y lealtad de quienes están mejor preparados.

3.-Responsabilidad y calidad profesional.

Durante el desarrollo de su actividad profesional, el Supervisor de los Servicios de Tránsito Aéreo toma decisiones autónomas, con la responsabilidad que ello implica. Su actividad debe estar encaminada a lograr el grado mas alto de seguridad, eficiencia y disciplina.

4.-Responsabilidad personal.

El Supervisor de los Servicios de Tránsito Aéreo en todo momento aceptará la responsabilidad por el trabajo desarrollado o realizado durante su turno.

5.-Respeto a los colegas y a su profesión.

El Supervisor de los Servicios de Tránsito Aéreo cuidará las relaciones con sus colaboradores, colegas y las instituciones en las que participe, buscando que nunca se deteriore la dignidad de la profesión, sino que se enaltezca, actuando siempre con espíritu de grupo.

6.-Obligación de rechazar tareas que no cumplan con la moral.

Faltará al honor y dignidad profesional el Supervisor de los Servicios de Tránsito Aéreo que directa o indirectamente participe en actos que no cumplan con la moral.

7.-Dignificación de la imagen profesional.

Para proyectar hacia la sociedad en general una imagen positiva y de prestigio, el Supervisor de los Servicios de Tránsito Aéreo, se valdrá únicamente de su calidad profesional y personal, así como de la promoción institucional.

8.-Difusión y enseñanza de conocimientos técnicos.

Todo Supervisor de los Servicios de Tránsito Aéreo, que en ejercicio de la profesión de alguna manera transmita sus conocimientos, tendrá como objetivo fundamental, mantener las más altas normas profesionales y de conducta, además de contribuir al desarrollo y difusión de los conocimientos propios de la profesión.

NORMAS GENERALES.

Artículo 1.- El Supervisor de los Servicios de Tránsito Aéreo tiene la ineludible obligación de regir su conducta de acuerdo a las normas contenidas en éste código, las cuales deben considerarse mínimas, pues se reconoce la existencia de otras normas de carácter legal y moral, cuyo espíritu amplía el de las presentes.

Artículo 2.- Éste código rige la conducta del Supervisor de los Servicios de Tránsito Aéreo en las relaciones con sus colegas, colaboradores, autoridades, funcionarios, usuarios y público en general, y le será aplicable cualquiera que sea la forma que revista su actividad.

Artículo 3.- El Supervisor de los Servicios de Tránsito Aéreo no se comprometerá con otros empleos o actividades que entren en conflicto con sus deberes y responsabilidades en SENEAM.

Artículo 4.- El Supervisor de los Servicios de Tránsito Aéreo deberá reconocer y respetar a su país y a la sociedad de la que forma parte, así como a la institución a la cual le debe su formación, y tener en cuenta que su misión principal y su más grande responsabilidad, debe ser la observancia de mantener el máximo grado de seguridad en todo momento.

Artículo 5.- Será buen ciudadano de la comunidad donde resida, tomando parte de los intereses y problemas relacionados con ella, en particular aquellos que afecten a su profesión. Se conducirá en todo momento de una manera honorable que inspire respeto a su persona y a su profesión.

Artículo 6.- El Supervisor de los Servicios de Tránsito Aéreo tendrá presente que el uso del alcohol y drogas, afectan y ocasionan perjuicios en contra de su salud y de la actividad profesional, degradando además ante la sociedad, la imagen del gremio y de la profesión.

DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL.

Artículo 7.- Cumplirá estrictamente las disposiciones legales relacionadas con el ejercicio de la profesión y vigilará que la práctica profesional se realice dentro del más alto plano legal, técnico intelectual y moral. Actuará con la intención, cuidado y diligencia de un profesional responsable.

Artículo 8.- Al llevar acabo sus deberes, lo hará con el máximo grado de eficiencia y habilidad, con el único fin de que el turno que tenga asignado desempeñe su trabajo de una manera intachable.

Artículo 9.- No permitirá que presiones externas o profesionales afecten su juicio; ni en su conocimiento, cualquier miembro del turno haga lo que pueda poner en peligro la seguridad.

Artículo 10.- Tendrá siempre en mente que un acto de omisión, puede ser tan peligroso como un acto deliberado de autoridad excesiva. No permitirá ni a él mismo, ni a ningún miembro del turno de trabajo, pasar por alto cualquier detalle que pueda afectar la seguridad, ni operar de manera negligente.

Artículo 11.- Su posición de autoridad implica responsabilidad. Se asegurará que cada miembro del turno de trabajo conozca y entienda a la perfección sus deberes y de que invariablemente se espera una realización eficiente de ellos.

Artículo 12.- En el ejercicio de la autoridad, será siempre firme pero justo y explícito, de manera que los deberes de los miembros del turno de trabajo se realicen con eficiencia y armonía contribuyendo así a la seguridad.

Artículo 13.- Siempre mantendrá su apariencia personal y su conducta irreprochable, demandando lo mismo a los miembros del turno de trabajo.

Artículo 14.- Se mostrará respetuoso ante funcionarios y autoridades con quien tenga contacto, así como hacia sus superiores y subordinados, sin que esto signifique sometimiento. Evitará hacer comentarios públicos en contra de ellos. En caso de considerar necesario hacerlo para corregir anomalías, se conducirá por los medios adecuados.

DE LA PREPARACIÓN Y CALIDAD PROFESIONAL.

Artículo 15.- El Supervisor de los Servicios de Tránsito Aéreo deberá tener plena conciencia de una preparación permanente para el ejercicio profesional, consecuentemente deberá esforzarse por mantenerse al día de sus conocimientos ya que en gran parte su profesionalismo depende de ello.

Artículo 16.- El Supervisor de los Servicios de Tránsito Aéreo se debe considerar comprometido con su profesión, por lo que procurará desarrollar actividades que tiendan a mejorar el nivel profesional de sus colegas, en especial de las nuevas generaciones.

Artículo 17.- Promoverá intercambio de información técnica y/u operacional entre sus compañeros Controladores, ayudando en la formación de grupos de trabajo profesionales.

Artículo 18.- El Supervisor de los Servicios de Tránsito Aéreo tiene la obligación moral de crear en su unidad de trabajo, un sentido de orgullo y responsabilidad hacia su profesión, de manera que quienes la practiquen, continúen los avances realizados por sus antecesores.

DEL RESPETO A LOS COLEGAS Y A SU PROFESIÓN.

Artículo 19.- Respetará su profesión y la ejercerá con entusiasmo, seriedad y dedicación. Evitará actuar de manera que afecte el honor, integridad y dignidad profesional.

Artículo 20.- No injuriará consciente, falsa o maliciosamente la reputación profesional de otro colega.

Artículo 21.- No publicará escrito alguno, ni concederá entrevistas o permitirá que su nombre sea utilizado para desacreditar a un colega o a su organización.

Artículo 22.- Tendrá el buen juicio de aceptar solo tareas para las que esté capacitado.

Artículo 23.- No deberá utilizar su profesión en tareas que no cumplan con la moral.

Artículo 24.- El Supervisor de los Servicios de Tránsito Aéreo en el desempeño de sus funciones, no debe participar en la planeación o en la ejecución de actos que puedan calificarse de deshonestos o indignos. Deberá rechazar cualquier acción en la que se beneficie personalmente u obtenga ventaja sobre la confianza depositada en él.

Artículo 25.- Pondrá especial cuidado en vigilar los intereses de SENEAM y hará respetar su posición y trabajo, apoyándose en el buen prestigio de ésta para lograr una gestión exitosa. Deberá mantener una posición de independencia mental y espíritu crítico.

4.3 NORMAS PARA DETERMINAR CONDUCTA INADECUADA.

- a) Uso del servicio público para beneficio personal
- b) Dar tratamiento preferencial a cualquier persona.
- c) Impedir la economía o eficacia gubernamental.

- d) Perder independencia o imparcialidad.
- e) Tomar decisiones relativas al gobierno, fuera de los cauces oficiales, o en desacuerdo con los estatutos y los procedimientos publicados aplicables.
- f) Afectando adversamente la confianza del público en la integridad del gobierno.

¿Qué se requiere que hagan los Supervisores para asegurar que sus empleados estén conscientes de las Normas de Conducta Ética?

1. Asegurarse que los empleados de nuevo ingreso hayan recibido su curso de inducción, dentro de los 90 días de entrar en servicio.
2. Documente cada estudio que los empleados hacen de las normas, y, si procede, certifique su asistencia.

Si usted o un empleado no están seguros de que exista un conflicto de interés, consulte al representante legal de la empresa.

Otra responsabilidad de la supervisión, es la de proporcionar información sobre programas de disciplina y conducta, que estén disponibles para sus empleados.

Los Supervisores pueden ayudar a los empleados, a conocer las reglas de conducta ética al:

1. Identificar problemas de la conducta en una fase temprana y tomar acción correctiva apropiada.
2. Dirigir sesiones de supervisión periódicas en las normas de conducta.
3. Anunciar políticas al respecto, en pizarrones de anuncios.

5. VIOLENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO.

5.1 CONSIDERACIONES GENERALES.

La violencia en el lugar de trabajo, puede definirse como cualquier conducta amenazante, agresión, o ataque físico. Puede tomar la forma de hostigamiento ó intimidación. Los gestos físicos, las palabras habladas y los comentarios escritos que comuniquen o representen un riesgo directo o indirecto de daño físico, podrían ser considerados como formas de violencia del lugar de trabajo.

5.2 LOS SIGNOS Y SEÑALES DE ADVERTENCIA.

Aunque nadie puede predecir con 100% de exactitud, quiénes cometerán actos de violencia en el lugar de trabajo, hay ciertas características asociadas a los probables perpetradores. Algunas de éstas características incluyen:

- Un historial de violencia hacia las mujeres, niños o animales;

- Autoestima altamente asociada al trabajo;

- Pocas actividades fuera del trabajo;

- Carácter introvertido y aislado;

- Un historial de abuso de alcohol o drogas;

- Un historial de problemas de salud mental;

- Fascinación con la violencia o las armas.

Además de estar consciente de las características asociadas con los perpetradores probables, es importante considerar otros indicadores de violencia potencial. Algunas señales de advertencia o “focos rojos” para la conducta violenta, se enumeran en la siguiente tabla (5.2.1.), *Señales de Advertencia para las Conductas Violentas*.

Tabla 5.2.1.: Señales de Advertencia para la Conducta Violenta.

Se requiere de mayor alerta cuando un individuo presenta una o más de las siguientes conductas:

- a) Presenta un cambio súbito en su disposición, calidad y hábitos de trabajo, o su forma de vestir.
- b) Muestra poca tolerancia con los demás.
- c) Intimida a los otros verbal o físicamente.
- d) Amenaza con hacerse daño, o hacerlo a los demás.
- e) Muestra comportamiento destructivo, tal como ensuciar el lugar de trabajo, voltear un escritorio o destruir un equipo.
- f) Está pasando por problemas en su hogar.
- g) Culpa a otro de sus fallas o faltas de rendimiento.
- h) Siente frustración al desempeñar su trabajo, o recibe poca o ninguna satisfacción al desempeñarlo.
- i) Perdió su trabajo recientemente y no halla alternativas.
- j) Tiene un historial de quejas y protestas.
- k) Tiene un historial de actividades violentas o criminales.
- l) Habla de violencia y asesinatos.
- m) Porta un arma oculta.

5.3 ENFRENTANDO LA VIOLENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO.

Al reconocer un patrón de conductas que puedan indicar una predisposición a la violencia en el lugar de trabajo, es importante actuar con rapidez, pero apropiadamente. El primer paso sería consultar al siguiente nivel de jerarquía, describiendo específica y objetivamente lo que ha pasado para despertar su preocupación. También puede ser apropiado consultar a la Dirección de Recursos Humanos, o a las autoridades en la materia, para consejo.

5.4 CRITERIO DE VALORACIÓN DE LA VIOLENCIA.

¿Quién es el supuesto perpetrador?

¿Tiene el individuo un historial de hacer amenazas o cometer actos violentos?

¿Han expresado preocupación previa los compañeros, Supervisores u otros, sobre el individuo?

¿Tiene el individuo los medios para cometer un acto violento?

¿Qué motivos tiene el individuo para cometer un acto de violencia? (Por ejemplo, ¿Ha habido alguna disputa con algún supervisor o compañero, o el individuo ha sido objeto de alguna acción disciplinaria reciente?

¿Tiene el individuo actuaciones o problemas de conducta presentes o pasados?

¿Quién es el objeto de la amenaza?

Si una amenaza ha sido hecha. ¿Cuáles han sido textualmente las palabras empleadas?

¿Quién presencié la amenaza o la conducta violenta?

¿Cuándo y dónde ocurrió?

Para determinar la gravedad del riesgo y la motivación del perpetrador potencial para hacer daño, el Supervisor de la facilidad (en colaboración con el personal apropiado, por ejemplo Personal de Recursos Humanos) puede decidir investigar más. Al evaluar la situación, se deberán considerar los siguientes puntos:

- a).- Al completar la investigación, se documentarán y repasarán los resultados y se considerarán las opciones de acción.
- b).- Quizá sea necesario consultar con los niveles más altos de dirección. La consulta a la Dirección de Recursos Humanos, al departamento legal del organismo, o inclusive a las autoridades de la materia, puede ser necesario para determinar el curso de acción más apropiado.
- c).- La administración puede elegir seguir una o más de las siguientes opciones legalmente disponibles:
 - Orientación correctiva.
 - Acción disciplinaria.
 - Deshabilitación.
 - Evaluación o tratamiento médico.
 - Consejo.
 - Terminación o dimisión.
 - Notificación de acción legal.

5.5 ENFRENTANDO AMENAZAS O VIOLENCIA

La violencia en el lugar de trabajo puede tener amplias expresiones. Las estrategias siguientes se enfocan en alguno de los casos más generales de violencia en el lugar de trabajo: **conducta o declaraciones amenazantes, posesión de armas de fuego y ataques físicos.**

5.5.1. CONDUCTA O DECLARACIONES AMENAZANTES.

Las amenazas pueden ser directas (“¡Lo voy a matar!”) o indirectas (“Algo malo va a pasarle a alguien, o “Es posible que le haga daño a alguien”). Éstas pueden hacerse directamente al individuo amenazado, escritas en una nota o mensaje de correo electrónico o pueden ser expresadas a otra persona sobre un tercero. *Las amenazas siempre deben tomarse en serio.* Consulte con el próximo nivel jerárquico, Vigilancia, Dirección de Recursos Humanos o a las policías locales, para asistencia en cómo manejarlas. Si una amenaza sobre un compañero se hace con usted, informe a su superior así como de quien es objeto de amenaza. Si usted es objeto de una conducta amenazante, permanezca tranquilo, señale aun compañero o superior que usted necesita ayuda, y haga que alguien llame a la vigilancia de edificio, a seguridad de SENEAM, o a la policía local. Evite hacer algo que pueda provocar o perturbar más a la persona que amenaza con violencia.

5.5.2. POSESIÓN DE ARMAS DE FUEGO

Si usted cree, o ve que un empleado tiene un arma de fuego, no importando el lugar de las instalaciones donde está (incluso en el estacionamiento):

- Notifique a la vigilancia del edificio

- Mantenga la calma, gane tiempo y siga hablando.

- Siga las instrucciones de la persona que tiene el arma.

- No intente quitarle el arma o alguna otra forma de confrontar a la persona que la tiene.

- Espere una oportunidad segura para escapar de la presencia de la persona, sin poner en peligro su propia persona o la de los demás.

Evacue, si posible a todo el personal del área, y evite cualquier nuevo ingreso al área, hasta que la situación esté solucionada.

5.5.3. LOS ATAQUES FÍSICOS

Si un ataque físico ocurre, llame o haga que alguien llame a vigilancia del edificio al cuerpo policíaco local; quienquiera que sea apropiado. En la medida posible y segura, mantenga a los involucrados separados hasta que llegue la ayuda. No se arriesgue a sufrir mayor daño, tanto usted como a los otros involucrados.

En resumen, la violencia en el lugar de trabajo es una infortunada realidad. Su primera línea de defensa para manejar violencia en el lugar de trabajo, es ***estar consciente de la amenaza de la violencia, y advertir sus primeras señales. Cualquier señal de advertencia o amenaza real, debe ser tomada en serio, y ser reportada de inmediato a un superior y a la vigilancia del edificio***

BIBLIOGRAFÍA

- Manual de Procedimientos de Control de Tránsito Aéreo
- Condiciones Generales de Trabajo de la SCT.
- Supervisors Hand Book (FAA)
- Ley General de Trabajadores al Servicio del Estado
- Ley de Servidores Públicos
- Código de Ética. SCT.