



CORPORACIÓN CHILENA DE LA MADERA

CORMA DEL BÍO BÍO

DPTO.	CARGO	AÑO
DPF	JF1	04

**MANUAL DE CAPACITACION
PROCESO DE CERTIFICACION DE COMPETENCIAS
LABORALES**

**CARGO: JEFE DE FAENA PRODUCCION
MODULO: ROL DEL SUPERVISOR**

VERSION N°	PREPARADO	REVISADO	APROBADO
OCT. 2004	DPF, CORMA	ROBERTO MUÑOZ	EMILIO URIBE C.
	Fecha:.....	Fecha:.....	Fecha:.....



INDICE

1	INTRODUCCIÓN	2
2	DEFINICIONES	4
	POLÍTICAS AMBIENTALES, DE SEGURIDAD Y COMUNIDAD	9
3	TAREAS DEL SUPERVISOR.....	12
4	PORQUÉ FRACASAN LOS SUPERVISORES	14
5	RESPONSABILIDADES DE UN SUPERVISOR.....	15
6	FUNCIONES PRINCIPALES DE UN SUPERVISOR.....	18
7	DEFINICION DE SUPERVISOR.....	19
8	ANALISIS DE LA DEFINICION	20
9	CARACTERISTICAS DE UN BUEN SUPERVISOR.....	21
9.1	Conocimiento del trabajo.....	22
9.2	Conocimiento de la responsabilidad.....	22
9.3	Habilidad para instruir	23
9.4	Habilidad para mejorar métodos	23
9.5	Habilidad para dirigir.....	23



1 INTRODUCCIÓN

El presente manual es un apoyo para el Supervisor, debido a que este requiere de una serie de conocimientos, habilidades y técnicas, las que en conjunto van a facilitar sus tareas diarias.

El Supervisor deberá establecer objetivos, planificar y organizar las actividades, deberá desarrollar esos planes y resolver los problemas que se presenten. De acuerdo a lo anterior se ha elaborado el perfil de un **Supervisor de Faena Forestal**.

- SUPERVISA.

Faenas Forestales

- CONOCIMIENTOS

- Tiene nociones básicas del medio ambiente.
- Tiene conocimientos generales de administración de faena.
- Tiene conocimientos generales de supervisión de personal.
- Tiene conocimientos generales de los principales equipos y maquinarias (uso y mantención) para efectuar la faena.
- Tiene conocimientos generales de la organización de faenas silvícolas y de cosecha.
- Tiene conocimientos generales de las técnicas de trabajo con motosierra.
- Tiene conocimientos generales de las técnicas y elementos para cuantificar rendimientos.
- Tiene conocimientos generales en costos involucrados en la faena.
- Debe tener conocimientos de interpretación de planos y uso de fotografías aéreas.
- Tiene nociones de combate de incendios forestales.
- Conoce las normas de seguridad y prevención de riesgo.

- FUNCIONES, ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO.

Certificación de Competencias Laborales
Módulo Rol del Supervisor



- Participar en la programación de trabajos silvícolas y cosecha, considerando las metas de producción junto al jefe de operaciones del Área Forestal.
- Hacer cumplir las instrucciones impartidas por la empresa Forestal S.A. ante las unidades a su cargo.
- Coordinar, solicitar y disponer de los recursos para obtener resultados óptimos de las unidades a su cargo.
- Deberá reportarse a diario a su Jefe Directo para informarlo del avance y proyección de producción y de todas las situaciones y problemas que pudieran afectar a las unidades a cargo.
- Deberá preocuparse diariamente de los trabajos a su cargo, y que ésta sea registrada en las cartólas u otro registro oficial. A su vez hacer uso de esta información para entrega de informes y/o gráficos para una mejor toma de decisiones en la faena.
- Mantener permanente control sobre las unidades a su cargo, velando por el cumplimiento de los procedimientos de seguridad y método de trabajo, previniendo situaciones peligrosas que puedan exponer a los trabajadores o a los activos de la empresa a un accidente o a cualquier situación que pueda alterar negativamente a la producción.
- Promueve con su ejemplo el uso permanente de equipos de seguridad en el trabajo y se preocupa de señalar en los puestos de trabajo la modalidad correcta de realizar tareas específicas empleando siempre un lenguaje positivo.
- Deberá promover e incrementar una preocupación cada vez mayor por la seguridad y el medio ambiente entre el personal de su dependencia.



- Detectar necesidades de capacitación y desarrollo en el personal bajo su mando.

2 DEFINICIONES

ABIÓTICO: (*Abiotic*).

Sin vida ni derivado de seres vivos.

AGUA: (*Water*).

El agua es el recurso natural más importante, sin ella no hay forma de vida posible en la tierra.

AGUA APTA PARA CONSUMO HUMANO: (*Potable water*)

Agua que al ser consumida no causa daño a la salud humana.

AMBIENTE : (*Environment*)

Medio biótico y abiótico que rodea a un organismo. Conjunto de condiciones y factores externos a un organismo vivo.

ASPECTO AMBIENTAL: (*Environment aspect*)

Se refiere a un elemento de una actividad, producto o servicio, el cual puede tener un impacto positivo o negativo sobre el ambiente. Por ejemplo: descarga, emisión, consumo o reutilización de materiales, etc. La relación entre aspecto ambiental e impacto ambiental es una relación de causa y efecto.

BIODIVERSIDAD: (*Biodiversity*)

Diversidad biológica. Es la variedad entre los organismos vivos que forman parte de los ecosistemas terrestres y acuáticos de la tierra. Considera la diversidad dentro de una misma especie, entre especies y entre ecosistemas.

BIÓTICO: (*Biotic*)

Componente vivo del ecosistema.



BOSQUE: *(Forest)*

Comunidad de árboles vivientes y organismos asociados que cubren una superficie determinada, utilizando el sol, aire, agua y otros elementos terrestres para desarrollarse.

COMPACTACIÓN DE SUELOS: *(Soil compressing)*

Alteración a la condición física de una suelo superficial. La masa del suelo se comprime y se desbaratan los estratos de la superficie, disminuyendo el volumen de los macroporos y aumentando el volumen proporcional de sólidos y microporos.

CONSERVACIÓN: *(Conservation).*

Ordenación y manejo de los recursos naturales, para lograr la máxima calidad de vida sobre una base de sustentabilidad o continuidad en el tiempo.

CONTAMINACIÓN: *(Contamination)*

Presencia en el ambiente de sustancias, elementos, energía o una combinación de ellos,

DEGRADACIÓN: *(Degradation)*

Deterioro gradual de los recursos naturales.

DESARROLLO SUSTENTABLE: *(Sustainable Development)*

Proceso de mejoramiento sostenido y equitativo de la calidad de vida de las personas, fundado en medidas apropiadas de conservación y protección del ambiente, de manera de no comprometer las expectativas de las generaciones futuras.

ECOSISTEMA: *(Ecosystem).*

Conjunto de elementos bióticos y abióticos relacionados de manera tal que constituyen una unidad o un todo.

EMISIÓN: *(Emission)*

Indica la acción de arrojar o emanar una determinada sustancia hacia el ambiente.



EROSIÓN: (*Erosion*)

Desagregación, desprendimiento y arrastre de sólidos desde la superficie terrestre, por acción del agua, viento, gravedad y otros.

ESTABILIZACIÓN BIOLÓGICA DE SUELOS: (*Biological stabilization*).

Actividad que se realiza con la finalidad de proteger superficies de suelo amenazadas o dañadas. Para realizar esta tarea se utiliza plantas, semillas o trozos de plantas. La protección de la superficie mejora las condiciones microclimáticas, en especial humedad y temperatura, favoreciendo el desarrollo de vegetación en forma natural. Se protege la superficie del suelo contra el impacto de lluvias intensas, granizos, corrientes de agua, viento y otras formas de erosión.

HÁBITAT: (*Habitat*).

Ambiente donde se desarrollan los organismos, está constituido por elementos bióticos y abióticos.

IMPACTO AMBIENTAL: (*Environmental impact*).

Las alteración del medio ambiente, provocada directa o indirectamente por un proyecto o actividad en un área determinada. Un impacto ambiental se refiere a los cambios o alteraciones provocadas en un lugar como resultado de los aspectos ambientales. Por ejemplo: sedimentación del agua como producto de la remoción de la cubierta protectora del suelo.

INFILTRACIÓN: (*Infiltration*).

Se aplica al modo como penetra toda el agua en el suelo.

LIXIVIACIÓN: (*Lixiviation*).

Lavado del suelo o pérdida de nutrientes hacia el agua subterránea.

MANEJO FORESTAL SUSTENTABLE: (*Forest Management*).

Manejo de los bosques de modo de conservar y proteger el recurso forestal y el medio ambiente, sin comprometer las expectativas de las generaciones futuras de seres humanos.



MATERIALES TÓXICOS O PELIGROSOS: (*Hazardous or toxic materials*).

Sustancias que por su naturaleza son peligrosas en su manipulación y/o disposición. Son contaminantes ambientales potenciales, incluyen productos del petróleo, pesticidas, químicos y desechos biológicos.

MEDIO: (*Environment*).

Ambiente.

MEDIO AMBIENTE: (*Environment*).

Medio o Ambiente.

OBRAS DE ARTE:

Obras y estructuras que se realizan en los caminos para la evacuación de las aguas y estabilización de éstos. (Alcantarillas, cunetas, zanjas de infiltración, puentes, etc.)

PESTICIDAS: (*Pesticides*).

Plaguicidas. Formulación comercial de insecticidas, acaricidas, nematocidas, molusquicidas, rodenticidas, avicidas, fungicidas, bactericidas, herbicidas, defoliantes, desecantes, fitoreguladores, acidificantes, atrayentes, feromonas, repelentes y otros que el Servicio Agrícola y Ganadero determine mediante Resolución Exenta, que se empleen con fines agrícolas y/o forestales.

PRESERVACIÓN: (*Preservation*).

Proteger o poner a cubierto los recursos naturales renovables. La preservación de los recursos naturales renovables implica ausencia de utilización por el hombre, lo cual le diferencia de la conservación.

QUEMA: (*Burning*)

Uso del fuego como técnica de reducción o eliminación de desechos vegetales, con el objeto de habilitar terrenos para poder plantar.



RECUROS NATURALES: *(Natural Resources)*.

Son aquellos recursos que se encuentran en la tierra, en forma natural y proporcionan sustento al hombre. Los recursos naturales renovables con que cuenta la empresa son agua, suelo, bosque y vida silvestre.

ROCE: *(Slashig)*.

Es el manejo de la vegetación arbustiva o arbórea presente en un área que se desea plantar y que podría afectar el establecimiento, crecimiento y desarrollo de la plantación. Existen tres tipos de roce:

ROCE manual *(Manual Slashing)*

El control de la vegetación se realiza con herramientas manuales, tales como, rozón o podón, motosierra, desbrozadora y otras.

ROCE mecánico: *(Mechanical slashing)*

El manejo de la vegetación se realiza con maquinaria pesada, tales como: Bulldozer, rodillo triturador, y otras.

ROCE químico: *(Chemical skahing)*

Es el control de la vegetación aplicando productos químicos en forma aérea o manual.

SEDIMENTOS: *(sedimentation)*.

Traslado de partículas de suelo hacia las partes bajas de las laderas y a cursos de agua.

TÉCNICAS DE PREPARACIÓN DE SUELOS: *(Soil preparation)*.

Consiste en técnicas de cultivo del suelo, es decir, rompiendo sus estructura, se habilita éste para la plantación, disminuyendo los efectos de la compactación. Entre las técnicas de preparación de suelos destacan el subsolado, rastraje, aradura, surcado, excavado y escarificado.

TÉCNICAS DE TRATAMIENTO DE DESECHOS: *(Debris treatment)*



Técnicas de ordenamiento o manejo y de reducción o eliminación de desechos vegetales, provenientes de actividades de cosecha y/o roce. Entre éstas técnicas destacan el rodillado, triturado, fajeo y quema.

VIDA SILVESTRE: (*Wildlife*)

Corresponde a los animales y plantas que forman parte de un hábitat natural.

ZONA DE FILTRO: (*Filter, Buffer strip*).

Franja angosta de vegetación ubicada a orillas de cursos de agua permanentes o temporales de pequeñas dimensiones.

ZONA HÚMEDA: (*Wetlands*).

Vegas o pantanos. Zonas de napas freáticas altas permanentes o temporales.

ZONA DE PROTECCIÓN: (*Streamside*).

Áreas colindantes a los cursos de agua, usadas como áreas de protección de la calidad de agua, flora y fauna silvestre y de amortiguación de las actividades operativas. El control de la conservación de éstas áreas lo realiza la CONAF y deben ser presentadas en los Planes de Corta.

POLÍTICAS AMBIENTALES, DE SEGURIDAD Y COMUNIDAD

Se busca mejorar permanentemente los resultados operacionales de sus procesos de negocio, para mantener e incrementar su competitividad en el mercado forestal, sobre la base de una gestión que asegure:

- El resguardo de la salud ocupacional y de la aptitud laboral de los trabajadores.
- La conservación de los bienes y de los recursos materiales de la empresa.
- La protección efectiva del medio ambiente.
- Una buena relación con la comunidad.



I. POLÍTICA AMBIENTAL

Una buena política ambiental, reconoce, entiende, y adquiere el compromiso que:

1. Debe contribuir a la protección del medio ambiente y de los recursos naturales.
2. Los recursos naturales renovables con que se cuenta tales como, como son suelo, agua y bosques, deben ser manejados bajo el principio de desarrollo sustentable.
3. Las actividades, de manejo y producción forestal, y de transformación y elaboración de la madera, deben ser ejecutadas cumpliendo con la política y legislación nacional vigente.
4. Como usuarios del recurso suelo, se acepta la responsabilidad de contribuir a su protección y conservación.
5. Las áreas definidas como protección según la legislación vigente, serán conservadas, promoviendo así la biodiversidad propia de los ecosistemas naturales.
6. En las actividades de transformación de la madera, se promoverá el uso de tecnología y procesos que minimicen el efecto sobre el ambiente.
7. El crecimiento y desarrollo económico futuro, misión de la empresa, sólo es posible si se orientan y desarrollan las acciones y proyectos, protegiendo y manejando adecuadamente los recursos naturales.
8. La protección de los recursos naturales con que cuenta la empresa, es responsabilidad de todo el personal que labora en ella.



9. La empresa está inserta en la comunidad y como tal debe colaborar, dentro de sus posibilidades, en la conservación de los recursos naturales que signifiquen un beneficio social.

II. POLÍTICAS DE SEGURIDAD,

Se exige a quienes trabajan directamente para las empresas y a quienes lo hacen indirectamente a través de las empresas de servicios forestales y de transportes, el más estricto apego y adhesión a los siguientes principios que orienta la presente política:

1. Los trabajos y tareas de cada proceso productivo deben hacerse bien, desde el principio.
2. El control del riesgo operacional debe reflejarse en la continuidad de la marcha de los procesos de producción y en pérdidas mínimas.
3. Las medidas de control de riesgo operacional afectan a todos los trabajadores que laboran, directa o indirectamente, por lo que cada uno de ellos debe conocer, adoptar y aplicar los controles de riesgo operacional que le son exigibles.
4. Las acciones que se realicen para controlar el riesgo operacional deben ser sistemáticas y estar incorporadas tanto a la planificación de las operaciones como a las rutinas habituales de trabajo.
5. La ejecución segura de los trabajos debe tender a minimizar o eliminar los eventuales riesgos a las personas y a los recursos, sin que, se llegue a exponer la vida o se atente contra la salud o aptitud laboral del propio trabajador o de terceros.
6. Cada persona de esta comunidad de trabajadores y empresas, con la responsabilidad y autoridad que le confiere su cargo, deberá velar por el cumplimiento de los estándares que aseguran la bondad de los factores situacionales o de trabajo que permiten mantener bajo control el riesgo operacional.

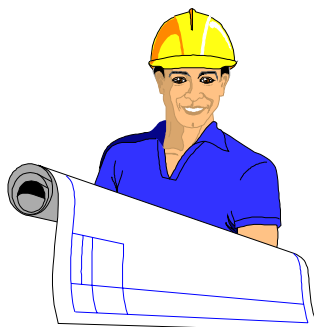
7. Todos los componentes de esta comunidad de trabajadores y empresas darán fiel cumplimiento a las disposiciones legales vigentes en materias de seguridad ocupacional y protección del medio ambiente.

Debemos creer firmemente en el valor intrínseco de los principios antes expuestos, cuya aplicación cabal y permanente deberá mantener a la empresa en un nivel de competitividad acorde con las exigencias del mercado, armonizando el cumplimiento de sus finalidades como ente económico con las responsabilidades que le son pertinentes cumplir con la sociedad.

3 TAREAS DEL SUPERVISOR.

La denominación de "Supervisor" es aplicable a diversos cargos dentro de una organización tales como:

- Jefe o líder de Grupo
- Encargado
- Jefe de Faenas
- Jefe de Turno
- Jefe de Taller
- Jefe de Sección
- Etc.



Y en general, a las personas que ocupan cargos que tienen, en menor o mayor grado funciones de dirección de personal.

Los problemas de la supervisión cambian de acuerdo al nivel que se encuentran por la complejidad de la estructura organizativa de la Empresa.

Por otra parte la evolución tecnológica, económica y social ha provocado cambios, tanto en la organización en que trabaja este "Supervisor" como en los métodos de dirección y los procedimientos de que dispone; además de los subordinados a quienes supervisa.

De todo esto es fácil comprender el cambio de imagen que se tiene de un Supervisor, desde el Capataz que participó en la construcción de las pirámides, látigo en mano, hasta el Supervisor de nuestros días.

El Supervisor de hoy debe ser un conductor de hombres, un eficaz planificador de trabajo, un hombre que sepa hacer bien las cosas y un mediador entre la dirección y los trabajadores.



Se encuentra permanentemente entre la "espada y la pared" pues por un lado está su grupo de trabajo a quienes debe lealtad y respeto, pues a través de ellos el Supervisor realiza su tarea, y por otra parte, la administración que le delegó autoridad para mandar ese grupo. Esta situación produce conflictos cuando los intereses de la administración no

son compartidos por los trabajadores, en un momento determinado, o cuando debe aplicar medidas de acuerdo a la política de personal que debe cumplir y que afecta a uno de sus subordinados, etc.

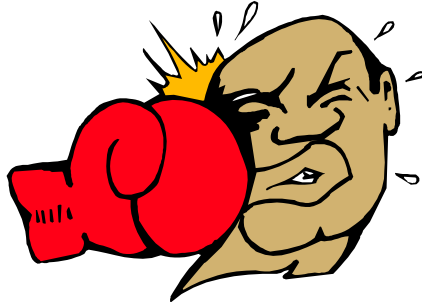
4 PORQUÉ FRACASAN LOS SUPERVISORES

Cuando un supervisor fracasa no da resultado como tal, solo un examen de la situación particular podrá indicarnos la verdadera razón del fracaso. La mayoría de las veces la culpa no es del individuo en sí; es posible que su jefe nunca lo haya **instruido** para su desempeño normal.



Pero si un Supervisor quiere evitar su fracaso ha de precaverse de **6 defectos en la supervisión**:

1. Malas relaciones personales con sus subordinados.
2. Imperfecciones personales tales como falta de iniciativa y falta de estabilidad emocional.
3. No comprender las políticas de la administración superior.
4. Poco espíritu de superación para actualizar sus conocimientos.
5. Falta de habilidad para planificar y organizar su trabajo.
6. Falta de capacidad para ajustarse a condiciones nuevas y cambiantes.



5 RESPONSABILIDADES DE UN SUPERVISOR

Es conveniente puntualizar que, en general las responsabilidades de un cargo son las actividades por las cuales se debe responder de su cumplimiento ante su Jefe inmediato. De las responsabilidades se derivan las funciones del cargo, que son las actividades que se realizan para cumplir con la responsabilidad fijada. Por ejemplo, el Supervisor es responsable por la capacitación de su personal. Las funciones que se derivan son las de:

- Detectar necesidades de entrenamiento



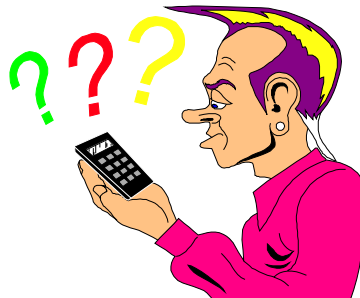
- Programar e instruir al personal.



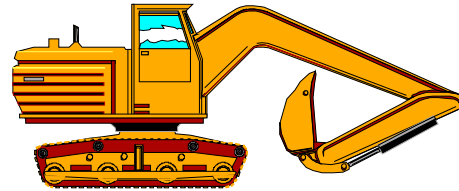
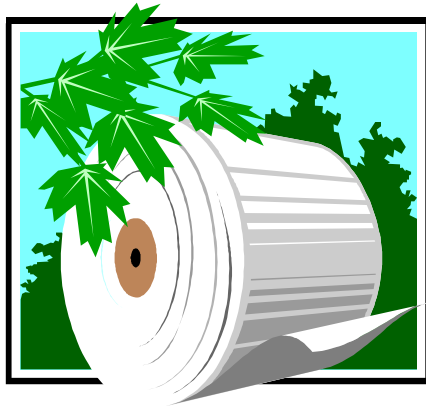
Las responsabilidades de un supervisor se pueden clasificar en los siguientes grupos:

- **Responsabilidades técnicas.**

- ✓ Conocer el funcionamiento y uso del equipo, maquinaria, herramienta y materiales bajo su responsabilidad.



- ✓ Conocer las técnicas para mejorar métodos de trabajo.
- ✓ Conocer las técnicas de programación aplicables a su nivel.
- ✓ Obtener y controlar los niveles de producción fijados como estándar para su unidad.
- ✓ Controlar la calidad de producción.
- ✓ Velar por la correcta operación de la maquinaria y su adecuada mantención.



- **Responsabilidades administrativas.**

- ✓ Conocer y entender la organización de su unidad, Departamento y Empresa en general.
- ✓ Conocer y dar a conocer los procedimientos administrativos de la empresa.
- ✓ Control y reducción de costos.
- ✓ Elaboración de informes técnicos.



- **Responsabilidades como conductor del grupo.**



- ✓ Exigir el cumplimiento de las normas y reglamentos de la empresa.
- ✓ Mantener adecuadas relaciones con su grupo de trabajo.
- ✓ Mantener la disciplina laboral.
- ✓ Atender y prevenir reclamos y descontentos.
- ✓ Recomendar ascensos y transferencias.
- ✓ Hacer respetar las normas de seguridad.
- ✓ Reconocer las labores y trabajos bien ejecutados
- ✓ Preocuparse por la capacitación permanente de su personal para su correcto desempeño del cargo actual o de cargos futuros, según sea el caso.

6 FUNCIONES PRINCIPALES DE UN SUPERVISOR

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, estamos en condiciones de enumerar las funciones principales que el cargo de Supervisor implica, entre otras, las siguientes:

- Fijar los objetivos de su grupo, de acuerdo a los objetivos generales de la unidad y de la organización.
- Programar las actividades de modo que se suceden unas a otras en forma lo más racional posible.
- Organizar las actividades para el logro de los objetivos.
- Distribuir las tareas de acuerdo a la capacidad personal de cada trabajador.
- Proporcionar los elementos necesarios para la realización de los trabajos.
- Mejorar los métodos de trabajo.
- Entrenar y capacitar al personal para un correcto desempeño del cargo.
- Dirigir y controlar el trabajo de su grupo en un marco de adecuadas relaciones interpersonales y obtener los objetivos deseados.

- Informar en forma oportuna a su jefe inmediato lo que éste debe saber para una adecuada toma de decisiones y a su personal las noticias que los afectan directamente o indirectamente.
- Mantener condiciones seguras de trabajo.

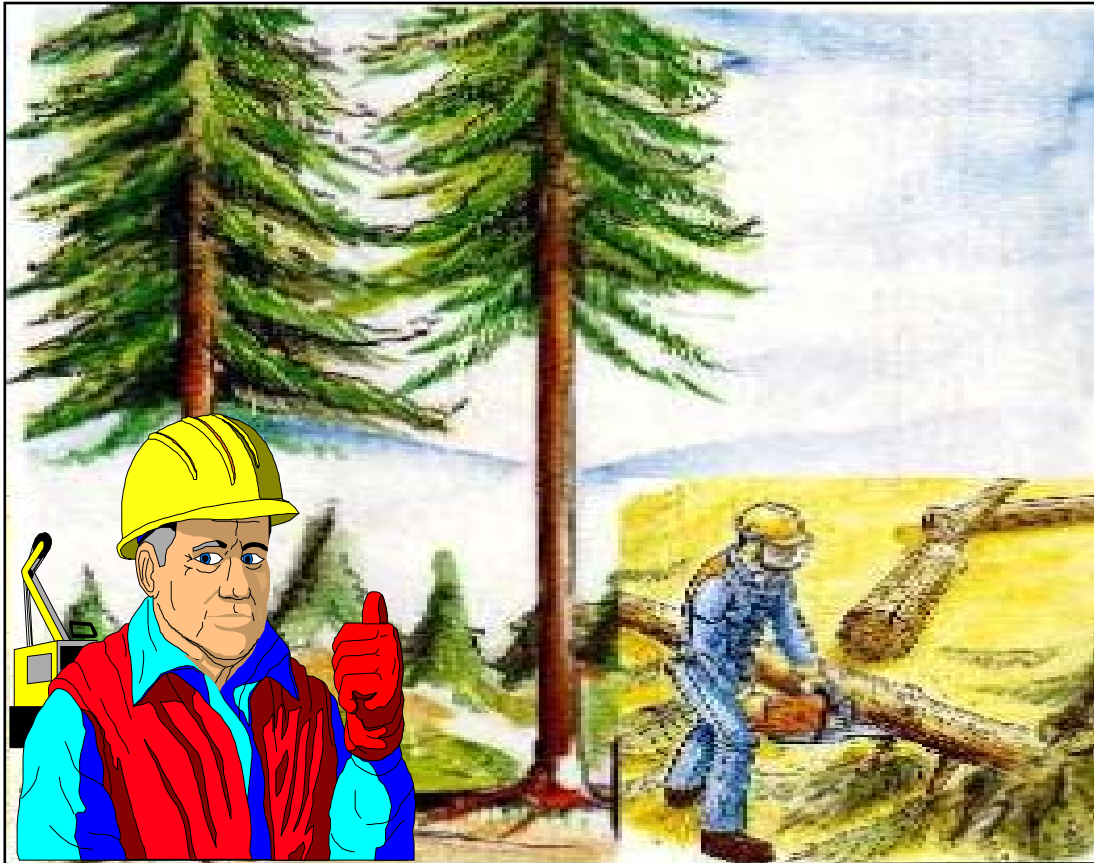


7 DEFINICION DE SUPERVISOR

Al respecto, debemos puntualizar primeramente que existen diversas variedades de definiciones de **SUPERVISOR** dependiendo de qué tipo de supervisor se trate de definir. Pero una definición general y aceptada por todos no es fácil encontrar. La dificultad no está en el conocimiento del tema, pues el Supervisor y su tarea se debe bastante, sino es que pretendemos que una definición explique todo lo concerniente a lo que se define.

Una definición general es la siguiente:

“Supervisor es la persona que tiene autoridad delegada para dirigir las actividades de su grupo hacia el logro de las metas u objetivos trazados”



INICION

Un analisis de este planteamiento nos ayudará a clarificar ideas.

- **Autoridad Delegada:** Sabemos que al delegar autoridad para algo, se genera algo, se genera, en forma instantánea, una responsabilidad por el correcto uso de esa autoridad, y por eso, anteriormente, hablamos de las responsabilidades del **Supervisor**.
- **Dirigir las actividades:** La función dirección consiste en lograr acción para alcanzar los objetivos deseados.
- **Su Grupo de trabajo:** Lo que diferencia a un supervisor de otro trabajador es que tiene un grupo de personas con las cuales debe conseguir los objetivos de su unidad. Entre el y su grupo se genera

una íntima relación y una influencia mutua tal, que a veces cuesta decir si el grupo moldea al Supervisor o si el Supervisor moldea al grupo. Se estima que la influencia es recíproca y en diversos grados, dependiendo de las personalidades en juego. En todo caso es el elemento más importante con que cuenta el supervisor para el logro de sus objetivos y al mismo tiempo el más difícil de llegar a conocer y “manejar”.

Los medios materiales con que cuenta pueden llegar a conocerlos con relativa rapidez, los materiales puede clasificarlos y opinar con bastante certeza si son o no apropiados para un cierto tipo de trabajo; las



máquinas tienen un manual de operación que permite conocer como operarlas para obtener un correcto funcionamiento, pero de las personas **¿qué podemos decir?**

Podemos decir a priori que actuarán de una forma determinada frente a ciertas circunstancias, lo que es bueno para uno, ¿será bueno para el otro?

La experiencia nos muestra que no, y es por esto que el supervisor debe tratar de conocer al ser humano para orientar su acción como conductor del grupo.

9 CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN SUPERVISOR.

Se considera que un buen supervisor es aquella persona que tiene las siguientes características:

- Conocimiento de su trabajo
- Conocimiento de sus responsabilidades
- Habilidad para instruir
- Habilidad para mejorar métodos
- Habilidad para mantener buenas relaciones de trabajo



Planificar y
Ejecutar en
Forma clara y
Oportuna.

9.1 Conocimiento del trabajo

- Técnicas
- Material
- Herramientas y equipos
- Procedimientos empleados

9.2 Conocimiento de la responsabilidad

- ✓ Tener clara idea de su autoridad, sus responsabilidades y límites dentro de los cuales debe actuar. Derechos y obligaciones.



- ✓ Este conocimiento le será dado por la administración superior y es característica de cada empresa.

9.3 Habilidad para instruir

- ✓ Debe tener los conocimientos y desarrollar las habilidades para ejecutar una tarea de instrucción de su personal.

9.4 Habilidad para mejorar métodos

- ✓ La simplificación en el trabajo permite en todo momento la mejor utilización de materias primas, equipos, personal, etc.

9.5 Habilidad para dirigir

- ✓ Conocimiento de esta materia para lograr que su equipo trabaja en forma armónica y en un ambiente de trabajo que cada uno se sienta grato de permanecer en él.
- ✓ Todos los aspectos mencionados constituyen el arco del supervisor al apoyarlo en la administración superior.

CARACTERISTICAS DE UN BUEN SUPERVISOR

