



8
29-
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
"CUAUTITLÁN"**

**LA CAPACITACION INTEGRAL DEL
SUPERVISOR DE LINEA COMO FACTOR
DE PRODUCTIVIDAD EN LA INDUSTRIA.**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
P R E S E N T A :
FRANCISCO JAVIER GONZALEZ ROLON

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México

1989



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

	Pág.
INTRODUCCION . . .	1
OBJETIVO DEL ESTUDIO . . .	7
MARCO TEORICO . . .	10
1. LA CAPACITACION EN MEXICO . . .	17
1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS . . .	17
1.2 MARCO LEGAL ACTUAL . . .	23
1.3 INSTITUCIONES CAPACITADORAS . . .	32
1.4 INDUSTRIAS CAPACITADORAS . . .	37
1.5 FUTURO DE LA CAPACITACION EN MEXICO . . .	41
2. PRODUCTIVIDAD . . .	45
2.1 ¿QUE ES? . . .	46
2.2 DIFERENCIAS ENTRE PRODUCCION Y PRODUCTIVIDAD . . .	51
2.3 LA PRODUCTIVIDAD COMO RESPUESTA A LA - CRISIS DE LA INDUSTRIA NACIONAL . . .	52
2.4 PORQUE HAY QUE SER PRODUCTIVOS . . .	56
3. CALIDAD . . .	64
3.1 ELEMENTOS ESENCIALES DE LA CALIDAD . . .	64
3.2 PORQUE LA GRAN DEMANDA DE CALIDAD . . .	65
3.3 PRINCIPALES FACTORES QUE AFECTAN LA - - CALIDAD . . .	67
3.4 LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA DE LA CALI- DAD . . .	71

4.	EL SUPERVISOR DE LINEA	. . .	76
4.1	LA IMPORTANCIA DEL SUPERVISOR DE LINEA COMO CATALIZADOR EN EL PROCESO PRODUCTIVO INDUSTRIAL	. . .	76
4.2	SUS PRINCIPALES FUNCIONES	. . .	81
4.3	EL SUPERVISOR COMO ELEMENTO DE CAMBIO EN EL MEDIO INDUSTRIAL MEXICANO	. . .	87
5.	CAPACITACION PRACTICA DEL SUPERVISOR DE LINEA	. . .	93
5.1	MODELO DEL PLAN	. . .	93
5.2	SU IMPLANTACION	. . .	97
5.3	SU MEDICION	. . .	250
6.	OTRAS OPCIONES	. . .	256
	CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	. . .	258
	CONROLARIO	. . .	261
	BIBLIOGRAFIA	. . .	264

INTRODUCCION

Nuestro país sufre aún en estos momentos y desde hace ya varios años, probablemente la crisis económica más severa de su vida posrevolucionaria. Las razones se pueden identificar tanto en el plano nacional como en el internacional y las repercusiones a nivel doméstico se traducen a un desplome casi vertical de las ventas en los principales sectores productivos y comerciales, en dificultades para obtener crédito bancario, en un tipo de cambio que desalienta las exportaciones y encarece las importaciones de materiales y maquinaria esenciales para la producción.

Es indudable que esta problemática de carácter económico trae a su vez consecuencias de orden social, entre las más importantes está el aumento en el índice del desempleo, la poca o insuficiente creación de trabajo acorde con el crecimiento de la población, aumento del índice de criminalidad y violencia urbanas.

Todo esto ha gestado una problemática que no habíamos vivido a consecuencia de factores precisamente económicos de carácter interno.

Aunado a ello, somos testigos y además protagonistas del empobrecimiento generalizado de la sociedad debido a una disminución importante del poder adquisitivo motivado principalmente porque el gobierno debe destinar una parte importante del PIB al servicio de la deuda externa que lo obliga a dejar de invertir recursos a la economía que ayuden a su vez a mitigar los efectos negativos de la crisis y promuevan el crecimiento económico del país.

Ante este desalentador panorama muchas empresas se han visto obligadas a bajar sus niveles de empleo, contraer sus niveles de producción, restringir sus gastos y a la población bajar su consumo y nivel de vida.

En el terreno industrial estos últimos años han sido indudablemente para la mayoría de la empresa de sobrevivencia, sin embargo, otras, las menos, han aprovechado el momento coyuntural y han vivido tiempos de verdadera prosperidad, me refiero sobre todo a aquellas que ante el cierre de fronteras a principio de los 80's, por la falta de divisas, tuvieron la habilidad de sustituir importaciones y se proveyeron o proveyeron a otras de materiales y/o maquinaria nacional de buena calidad.

Ahora bien; ¿qué hacer ante tal perspectiva?

Son varias las medidas que se pueden adoptar. Partiremos de la base de que estos momentos son de una verdadera oportunidad para el cambio, que si manejamos objetiva y adecuadamente nuestros recursos y posibilidades, nos permitirán salir airoso y con una mentalidad muy distinta de esta problemática situación.

Señalarse y analizarse brevemente las medidas más importantes, dividiéndolas para ser más claro, en tres tipos:

- a) De tipo social
- b) De tipo gubernamental, y
- c) De tipo empresarial

a) DE TIPO SOCIAL

- 1.- Aumentar la solidaridad para con los demás.
- 2.- Tomar plena conciencia de que vivimos una situación de crisis.
- 3.- Ser críticos en forma racional, firmes y responsables con los actos de gobierno.
- 4.- Combatir la corrupción.
- 5.- Promover el ahorro.
- 6.- Comprar únicamente lo necesario.

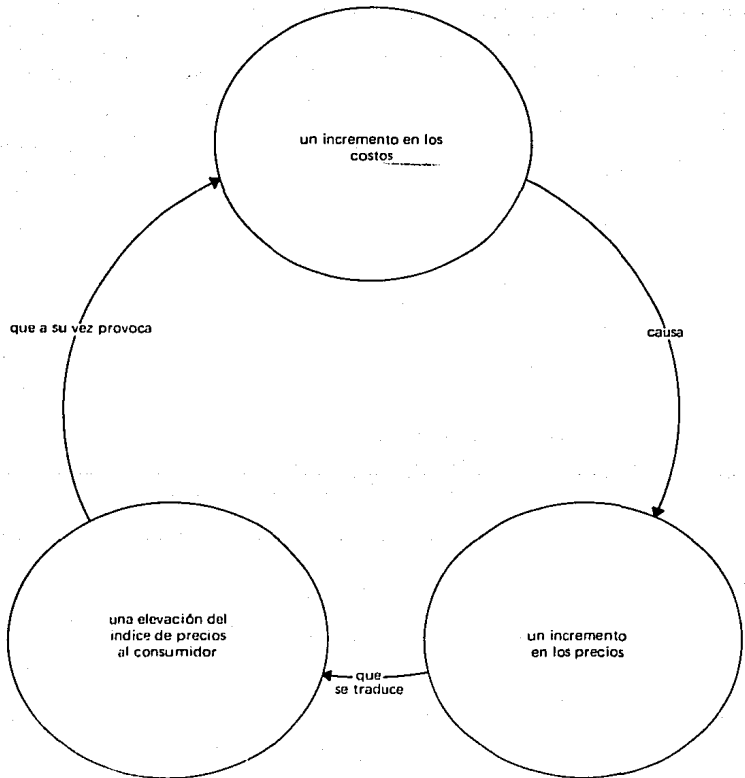
b) DE TIPO GUBERNAMENTAL

- 1.- Emisión de menos moneda.
- 2.- Reducir el déficit gubernamental.
- 3.- Detener el endeudamiento interno y externo.
- 4.- Bajar la inflación. (gráfica 1)
- 5.- Combatir la corrupción.

c) DE TIPO EMPRESARIAL

- 1.- Tratar a toda costa de mantener un nivel razonable de empleo.

Grafica 1. El ciclo Inflacionario



- 2.- Buscar nuevos medios y oportunidades de invertir, exportar y mejorar la calidad en los productos y servicios.
- 3.- Fomentar la cooperación empresa-proveedor-cliente, para aprovechar mejor el uso de los recursos.
- 4.- Promover una eficaz comunicación con el personal en todos los niveles en lo relativo a la empresa, mostrando el impacto social y económico de ésta con la comunidad.
- 5.- Pugnar porque la empresa no sea un simple centro de producción sino que tenga también un pleno sentido humano.
- 6.- Tratar de elevar la productividad al máximo a través de la capacitación efectiva de su elemento humano.

En este marco de cosas destaca la actuación de los profesionales de la administración, quienes podemos y debemos aportar soluciones prácticas y viables para sortear de la mejor forma la presente situación.

Una técnica infalible que puede trabajar en favor del abatimiento de los costos, en un aumento real de la productividad con un énfasis en la calidad, es la capacitación, también influir favorablemente en el mejoramiento de los métodos, de las motivaciones y de las actitudes en aquellos a quienes que remos que se dirija.

Considero al supervisor de línea una pieza clave en el proceso productivo desde el momento en que es quien tiene la mi---

si6n de obtener art6culos manufacturados en cantidad y calidad 6ptimas a trav6s de la eficiente direcci6n de su grupo de operarios que forman la mano de obra directa.

Con mucha frecuencia constatamos que cuando la capacitaci6n se imparte para mejorar las t6cnicas en el manejo de grupos o para lograr una efectiva direcci6n del elemento humano, la misma se dirige a la gerencia media y superior dejando en un plano secundario a quien tiene la responsabilidad prioritaria de conocer, motivar y conducir b6sicamente al elemento humano, o sea sus operarios, para obtener con ello niveles de producci6n adecuados tanto cualitativa como cuantitativamente.

Este trabajo est6 encaminado a proporcionar una herramienta que facilite la preparaci6n integral de supervisor de l6nea atendiendo la situaci6n real de las empresas mexicanas y procurando acrecentar la escasa informaci6n que sobre el tema -- existe referido a nuestro medio industrial.

OBJETIVO DEL ESTUDIO

Por todo lo anteriormente expuesto en el apartado 1., (Introducción), se puede afirmar que la convivencia pacífica y la independencia económica de nuestro país, no podrán lograrse si no construimos una planta industrial vigorosa. Ante la situación actual, todos los que vivimos para y del mundo industrial, debemos tomar conciencia de nuestra gran responsabilidad y de nuestras posibilidades de acción dentro de nuestra sociedad, asimismo, debemos motivar y tratar de convencer a los que están cerca de nosotros de la gravedad de la situación y generar con ello un cambio positivo dentro de nuestras empresas. Debemos ser como administradores del elemento humano, principales autores de la necesaria reconstrucción de nuestra industria, ésto es que debemos trabajar unidos para combatir un enemigo común que parece ser, irá cediendo poco a poco con nuestro esfuerzo, este enemigo es la crisis.

Este trabajo de investigación y análisis pretende contribuir a esa finalidad:

Aportar una técnica práctica y económica para responder dentro de la industria a la agresividad de la situación actual con algo tan elemental pero no por ello menos importante, como lo es la capacitación de los supervisores de línea, en un esfuerzo por alcanzar, mejorar y mantener una de las pocas armas verdaderamente efectivas que puede acabar con los síntomas de una enfermedad que amenaza con arruinar la competitividad de nuestra producción industrial; esta arma es la productividad.

En forma complementaria resulta muy satisfactorio en lo personal, poder contribuir con un grano de arena a la investigación de las condiciones de trabajo y cómo mejorarlas, del su-

pervisor de línea, a su adecuada formación y desarrollo profesional a la vista de la escasa literatura que sobre la materia existe en nuestro medio, referida desde luego, a nuestra realidad e idiosincracia.

Me permite también, aportar el resultado de las vivencias tenidas a través de varios años en los procesos productivos de distintas industrias de transformación analizando la actuación de obreros y supervisores.

Entonces puede resumir que el objetivo de este trabajo contempla tres aspectos:

- a) El académico
- b) El legal, y
- c) El personal

a) ACADEMICO

Contribuir con un trabajo de investigación, recopilación y análisis que pretende acrecentar el acervo académico del área de Recursos Humanos, enfocado a la capacitación de supervisores de línea, con el fin de que el mismo pueda servir de punto de referencia cuando se aborde un tema similar, tanto en el aula como en el campo de la investigación, máxime que se refleja en él la situación de las empresas mexicanas.

b) LEGAL

Dar cumplimiento a las obligaciones contenidas en las legislaciones correspondientes acerca de la elaboración de un trabajo de investigación como corolario de la formación profesional que nuestra sociedad a través de la Universidad, nos ha dado la oportunidad de realizar.

c) PERSONAL

Corresponder a la Universidad y a las generaciones de alumnos que precedo, aunque sea en forma modesta y aprovechando esta oportunidad que se me brinda, entregarles un trabajo de investigación que pueda servirles como punto de referencia en sus investigaciones o trabajos sobre la materia para corresponder, si bien en mínima parte, con la Universidad por haberme dado la oportunidad de recibir de ella lo más valioso que una persona puede anhelar hoy día, conocimientos y formación que me servirán para hacer frente a una cada vez más compleja y competitiva vida diaria.

MARCO TEORICO

Sabemos que nuestras ideas y conceptos básicos sobre cual---quier materia son producto o resultado de la influencia de toda una serie de factores. En la formación de estas ideas y conceptos intervienen día con día la moda o las tendencias de la época, la educación formal y la informal, las experiencias directas, nuestra condición de bienestar físico y muchas --- otras circunstancias; entre ellas, la tradición y la exigencia humana son los fundamentos de seguridad no siendo precisamente los últimos.

Esta necesidad de seguridad nos lleva muchas veces a aferrarnos a conceptos muy conocidos para nosotros y a rechazar los nuevos o los que no comprendemos muy bien, lo cual nos hace conservadores en grados diversos en nuestros conceptos y convicciones. Sólo la investigación continua y la constante necesidad de hacer frente a los problemas nuevos e inesperados nos ayudan a nivelar la balanza, a parangonar lo tradicional y lo conocido con lo nuevo y frecuentemente no ensayado, y a comparar los tiempos pasados con los actuales y éstos con los futuros.

Todos nosotros tenemos opiniones acerca de lo que creemos que debería de ser en la actualidad la relación correcta entre el empresario y el trabajador. Estas opiniones son resultados de la influencia de los varios factores arriba mencionados. No obstante, se puede decir sin temor a equivocarse, -- que aun el observador más atento no ha considerado en su totalidad el tremendo impacto que los últimos cuarenta años han dejado en el concepto más tradicional de la relación entre el empresario y el empleado, o entre el patrón y el trabajador. Realmente, gran parte del antagonismo de las opiniones en lo que respecta a esta relación entre la dirección y los trabajadores puede atribuirse a esa omisión común. Debemos tener en

cuenta, en debida forma, el choque de los sucesos mundiales - en casi todos los campos del esfuerzo y de los problemas humanos durante las últimas tres o cuatro décadas. Además, nuestro enfoque de la capacitación está principalmente determinado por nuestras propias ideas. referentes al panorama más general de las relaciones industriales, ya que sean éstas cuales fueren, constituyen la atmósfera en la cual tiene que vivir y desarrollarse la capacitación.

Toda empresa que desee llevar al cabo una capacitación aunque sólo sea medianamente satisfactoria en sus empleados de cualquier categoría, tiene que empezar con los antecedentes históricos de las relaciones obrero-patronales. Debe pensar con detenimiento acerca de la forma en la cual los sucesos de las cuatro décadas pasadas han influido sobre las opiniones y las actitudes del trabajador. Y determinar con el mismo detenimiento si su concepto de la relación empresario-trabajador ha avanzado parejamente con los sucesos de tales años.

La clase trabajadora organizada es ahora una fuerza social -- ineludible. Por otra parte, nos hemos acostumbrado a tenerla en cuenta como una fuerza ya permanente. Con todo, nos aferramos a ciertos conceptos tradicionales. Aun recibiríamos -- con regocijo la vuelta de las relaciones informales y amistosas entre el patrón y el trabajador de la pequeña tienda o negocio, relaciones que predominaron durante la primera década y gran parte de la segunda del presente siglo.

Sabemos y estamos sinceramente de acuerdo con que el trabajo no es una mercancía. Sin embargo, la historia de los últimos años, nos ha enseñado que los monopolios de cualquier tipo -- son peligrosos, y esto incluye el trabajo.

A nosotros nos toca decidir la forma en la que combatiremos -- cualquier tendencia hacia tal monopolio del trabajo. Los mo-

nopolios sólo son posibles cuando la competencia es débil, -- inepta o inexistente. Un concepto más amplio de la capacitación y la aplicación de los métodos y las técnicas de capacitación derivados de este concepto pueden ser, en realidad, un factor decisivo para proporcionar una competencia eficaz.

Otro cambio importante fue la mecanización de los procesos industriales y comerciales. Aunque es generalmente reconocida, no es apreciada por la mayoría en toda su magnitud como un -- factor de influencia enorme sobre las mentes de la dirección y de los trabajadores. En realidad, se han entregado resmas de informes de investigación sobre este asunto; y aun así, la tendencia predominante ha sido la de aceptar la monotonía de la mecanización como un hecho inevitable, aunque lamentable. Hasta ahora se ha hecho muy poco a este respecto. Sin embargo, el proceso de mecanización debe continuar a un ritmo cada vez más rápido. El costo de la mano de obra, que va en continuo aumento, nos fuerza a reducir todavía más los requisitos de habilidad así como las necesidades de potencial humano.

Ninguna persona puede negar que la satisfacción en el trabajo y el interés en la ocupación se reducen siempre que los procesos del trabajo se hacen más sencillos o rutinarios. Nadie -- negará que con cada nueva medida de división y (seccionamiento) de la manufactura o del proceso de producción, hace que -- los requisitos de habilidad puedan reducirse, pero también se reducirá en el empleado media, su comprensión del producto final y su interés en éste. La reflexión serena acerca de la -- mecanización industrial durante los últimos cuarenta años y -- su impacto sobre el pensamiento de la dirección y de los trabajadores, ayudará de nueva cuenta a estimar qué métodos de -- adiestramiento, ajustados a esta necesidad, pueden y deben -- aplicarse para resolver los problemas ocasionados por este -- proceso de mecanización.

En realidad hay dos problemas fundamentales:

- 1) Los métodos de producción en serie, con las técnicas de trabajo en cadena, dan poca oportunidad de desarrollar - habilidades (reconocidas). En consecuencia, las filas - de obreros verdaderamente expertos están estrechándose - peligrosamente, hecho que puede atestiguar cualquier em- presario, en especial en la industria de moldes y herra- mientas. Tiene que encontrarse un medio de conservar -- una provisión segura de trabajadores expertos y, al mis- mo tiempo, conservar al nivel de las necesidades de la - época el proceso de mecanización y la simplificación del trabajo. Esto también ha sido muy descuidado como medio de capacitación.

- 2) El otro problema fundamental es la de la actitud de los trabajadores. Hay motivos suficientes, si no es que am- plios, para la queja de que el trabajador actual, a dife- rencia del de tiempos antiguos, tiene un interés en el - trabajo a las guerras, a la televisión, al gobierno, a - Hollywood o la política.

El hecho es que los métodos modernos de producción han elimi- nado la mayor parte de los factores que en otro tiempo motiva- ron que el trabajador medio desarrollara y conservara el inte- rés en su trabajo. La mayoría de los deberes rutinarios que realizan hoy en día los trabajadores en las fábricas o en las grandes oficinas, sencillamente no ofrecen el suficiente estí- mulo a ningún trabajador con un C.I. lo suficientemente alto para que estuviéramos dispuestos a contratarlo antes que a na die. ¿Podemos esperar, realmente, que alguna persona se inte rese en una rutina de trabajo que en raras ocasiones, si es - que las llega a haber, requiere que aplique más del 25% de - su capacidad mental?.

Podemos alegar que todo el mundo tiene que empezar con un trabajo sencillo y muy reiterativo, pero que aun hay muchas oportunidades para aquellos deseosos y capaces de ponerse a prueba. Esto puede ser cierto, pero ¿qué tan eficaz ha sido nuestro respaldo a esta pretensión con demostraciones fácilmente comprensibles y aceptables? Lo que es más, no podemos eludir el hecho de que cualquier asociación industrial o comercial es semejante a un triángulo. Actualmente, todo trabajador sabe que siempre debe haber una amplia base con un espacio para la oportunidad que disminuye con cada escalón más -- cercano al ápice del triángulo. Por consiguiente, si ha de aprovecharse la oportunidad de ascender para crear interés en el trabajo, se debe usar en forma real. La capacitación moderna puede y debe hacer algo acerca de éste problema.

La capacitación moderna también tiene a su cargo combatir --- otros efectos negativos en la aptitud del trabajador causados por la mecanización y la rutinización del trabajo. Se han hecho algunos esfuerzos en este sentido pero deben hacerse muchos más. Es inútil maldecir o agitar los puños ante los sindicatos o sus dirigentes. Como cualquier competidor avisado, sacarían provecho de todo error de omisión o comisión. Si no nosotros, como miembros de la dirección, nos quedamos atrás en nuestro intento de conquistar el interés y la lealtad del trabajador, los sindicatos ofrecerán sus mercancías para que éstas las compre.

Los sindicatos han dejado de ser simples grupos que ejercen presión. En la actualidad el sindicato ofrece a sus miembros actividades educativas, recreativas, políticas, sociales, deportivas y culturales. Difícilmente puede menospreciarse la importancia de esto, ya que tales actividades dan oportunidad a la expresión individual.

Además, sucede bajo las circunstancias más favorables, porque el individuo funciona en una atmósfera de igualdad general -- económica, social y educativa. Este es otro desafío más a la dirección. La dirección debe aceptarla para que no sigamos -- perdiendo terreno frente a la implacable competencia del sindicato. El que no aceptáramos este desafío tendría por resultado final que la clase trabajadora organizada se adueñara -- del pleno control del mercado laboral. Este es otro de los mo -- tivos por los cuales se necesita un enfoque nuevo y más am -- plio de capacitación a diferencia del que se había emitido -- hasta ahora.

Los acontecimientos en el mundo industrial y comercial han si -- do enormes y han tenido un gran alcance en su efecto sobre -- las relaciones industriales. Pero los factores que influyen sobre tales relaciones de ninguna manera se han limitado sólo al mundo industrial y al comercial. Dos guerras mundiales, -- la peor depresión en los Estados Unidos, que tuvo repercusio -- nes directas en nuestro país, nuestros medios de entrenamien -- to, las comunicaciones, nuestros métodos de ventas y de publi -- cidad y muchos otros factores han hecho que Fulano y Fulanita de Tal estén mucho mejor informados, comprendan mejor, sean -- más exigentes y más inquisitivos que su prototipo de 1940. -- Pero es importante recordar que las necesidades básicas de am -- bos han seguido siendo y seguirán siendo las mismas, sean em -- cionales, intelectuales o físicas. Lo que ha sufrido cambios es el grado o el nivel de las necesidades, no la naturaleza -- de sus necesidades.

Esto constituye otro desafío al que puede hacer frente los mé -- todos modernos de capacitación; sin embargo, muchas veces no se ha tomado en cuenta como algo digno de consideración. Co -- sa que sucede especialmente con las empresas que tienden a -- usar programas de capacitación y adiestramiento estereotipa -- dos.

Fulano y Fulanita de Tal de 1989 le parecerían mundanos y faltos de sencillez a su prototipo de hace 30 ó 40 años.

Desde luego que la dirección ha de tomar en cuenta el efecto que debe tener sobre las aptitudes y las opiniones del hombre y la mujer promedio la abundancia de información y de información errónea, vertida por todos los medios de comunicación -- concebibles. Si la dirección espera alguna vez reconquistar la guía moral y de pensamiento que en otros tiempos tuvo en sus manos, debe aprender a proporcionarle al empleado un servicio que necesita urgentemente. Debe ayudarlo a tamizar la abundancia de información en forma inteligente y provechosa, tanto para la empresa como para el empleado. Debe hacerlo -- sin recurrir a métodos de publicidad sin mérito alguno o a le mas trillados de propaganda. Debe explicarle los hechos de nuestra vida económica y social dentro del marco de las necesidades del momento presente y no en los términos de "aque--llos días de antaño"

1. LA CAPACITACION EN MEXICO

1.1. Antecedentes históricos.

El fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos.

Los aprendices que se conocen desde 2000 años A.C., y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación.

Aquí en nuestro país, surgen varias culturas que en forma genérica utilizaban métodos similares para la educación de sus pueblos.¹ Una de estas razas, los Nahoas, no conocieron la educación pública; adiestraba al niño pobre en las labores del campo o en los trabajos de la industria de su padre; el del guerrero aprendía el uso del arco y la macana.

Había sin embargo, una ceremonia que los misioneros llamaban prohijación y que semeja a las costumbres de caballería. Para armar a un joven le daban arco, y el que lo recibía debía salir luego a estrenarlo con algún hecho particular, ordinariamente el de matar a un tigre o cualquiera otra de las fieras que en aquella región abundaban.

Los ópatas, además, dirigían ceremoniosas exhortaciones al neófito y lo sujetaban a una prueba dolorosa. El padrino le pasaba por el cuerpo desnudo una garra de águila con tal fuer

1. Varios autores. México a través de los siglos. Editorial Cumbre. México 1962. Tomo I, p. 105.

za que las uñas le hacía sangrar. La menor muestra de dolor del ahijado era suficiente para que no se le recibiese guerra. El último recibido tenía que velar el campo en la noche sin que se le permitiese acercarse a la lumbre ni en el rigor de los fríos.

Entre los antiguos mexicanos existía una organización estatal totalmente desarrollada. Los aztecas y los mayas contaban -- con administración judicial, ejército, caminos, policía y sistemas de educación y de obras públicas. La unidad fundamental del estado azteca era el CALPULLI (casa grande o clan). Estos clanes se unían en barrios en los que, al principio, -- ejercían la autoridad civil y militar los jefes llamados CALPOLEC, ayudados por recaudadores y agentes de policía; jóvenes guerreros llamados TIACAUH o TEACHCAUH (hermano mayor).

Estos últimos hacían su aprendizaje en el TELPUCHCALLI, mientras que los hijos de los nobles, destinados a sacerdotes o jefes de alto rango se educaban en el CALMECATL.

Con la llegada de los españoles esta organización educativase vió modificada ya que con la conquista, se establecieron en -- nuestro país las primeras misiones de América, que no sería otra cosa que centros de aprendizaje dirigidos por religiosos de diversas órdenes, en donde se les enseñaba a los nativos -- cosas por demás diversas, desde religión hasta la fabricación de bienes, así como la cría de animales domésticos y agricultura.

En la época que precedió a la Independencia desarrollábase la producción de un modo totalmente artesanal, destacaban en este plano los curas como Hidalgo que enseñaban a la gente oficios que explotaban con tanto éxito que aun hoy en día subsisten y siguen siendo fuente de empleo para muchas comunidades, como ejemplo de ello tenemos la alfarería y la explotación -- del gusano de seda así como la minería.

El inicio de nuestra vida como nación independiente se caracteriza por el paso, hay que reconocer que en forma por demás lenta, de la producción artesanal a la industria en pequeña escala, en donde los medios de capacitación en el trabajo se hacían a base de aprendices los cuales tomaban en forma directa el aprendizaje de los maestros que eran artesanos altamente calificados por el extenso tiempo de estar desarrollando una labor. El trabajo y la capacitación eran empíricos.

Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era industrial -primera mitad del siglo XVIII- aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

Ya en nuestro siglo, el entrenamiento y la capacitación han tenido un mejor desarrollo. Por el año de 1915 aparece en Estados Unidos un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como Método de los Cuatro Pasos que son:

- 1.- Mostrar
- 2.- Decir
- 3.- Hacer, y
- 4.- Comprobar²

Hay que indicar que las dos guerras sufridas en este siglo --dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensivas, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria. En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor de la capacitación debía ser una función organizada y sistematizada, en

2. Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Limusa. México 1987. p. 14.

la cual la figura del instructor adquiere especial importancia. Es relativamente cercano el momento, es decir, hace --- aproximadamente 18 ó 20 años, en que, en México las empresas-públicas y privadas le dieron importancia a la capacitación. Se han creado diversos institutos de enseñanza a los que las-empresas acuden para satisfacer sus necesidades en esta área-independientemente de las empresas que, sin considerarse auto-suficientes, satisfacen sus propias necesidades. Asimismo, -existen asociaciones que promueven la capacitación empresa---rial; es deseable que estas mejoren los servicios que brindan por el bien del sector industrial.³

La idea de hacer una reglamentación de la Capacitación y el -adiestramiento fue expresada por el presidente López Portillo en su Primer Informe de Gobierno, quien posteriormente envió una iniciativa de Ley en donde se elevaba a rango de garantía social la capacitación. Sin embargo, la obligación patronal-de proporcionar capacitación y entrenamiento a sus trabajado-res, data de 1970 cuando fue incluida en la fracción XV del -artículo 132 de las reformas a la Ley Federal del Trabajo,⁴ -aunque en esa fecha y durante los siguientes ocho años no se-promovió su cumplimiento. Mencioné líneas atrás que con el -cambio de gobierno de 1976 se inicia un movimiento para forma-lizar e implantar esta letra muerta de la Ley. Es así que la obligación patronal de capacitación y Adiestramiento se eleva a rango constitucional con la publicación en el Diario Ofi---cial del 9 de enero de 1978, de una adición al artículo 123 -constitucional, en su fracción XIII.⁵

-
3. Asesoría y Administración Aplicados, Investigación sobre Capacitación en un Grupo de Organizaciones e Instituciones del Distrito Federal y Zona Metropolitana. México - 1981.
 4. Ramírez F., Francisco. Ley Federal del Trabajo. Editorial PAC. México 1982. p. 39.
 5. Murillo, Miguel Noé. Disposiciones Legales y Oficiales-en Materia de Capacitación y Adiestramiento. AMECAP. - México 1981. p. 75.

A partir de esa fecha las autoridades de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social se dedicaron a formular las leyes secundarias que reglamentan el cumplimiento del decreto. El 28 de abril se publican en el Diario Oficial las reformas a las disposiciones a la Ley Federal del Trabajo que reglamenta la norma constitucional, relacionada con la capacitación y adiestramiento a los trabajadores entrando en vigor en mayo del mismo año. El 8 de mayo se publican las bases para la designación de representantes de organizaciones nacionales de trabajadores y patrones ante el consejo consultivo del empleo, capacitación y adiestramiento.

En junio 5 se publica el reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento UCECA, organismo desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social responsable de la coordinación de los esfuerzos para la impartición de la capacitación.

En agosto se suscribe un convenio entre la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría del Trabajo, en el que se establecen las bases de coordinación entre ambas dependencias. El 31 de agosto, la Secretaría del Trabajo otorga al IMSS el registro como primera entidad capacitadora. Culminada la trayectoria, en noviembre de 1978 la Secretaría del Trabajo gira un memorándum a más de 318,000 patrones para recordarles y enfatizar la obligación que tienen con sus trabajadores en materia de capacitación.

En 1986 desaparece la UCECA y sus atribuciones son asignadas a la Dirección de Capacitación y Productividad, organismo que también depende de la Secretaría del Trabajo.

Terminología

El desarrollo y la historia de toda ciencia provoca que paralelamente al mismo surja y se establezca una terminología que es útil y facilita la comprensión de las ideas relacionadas con la materia. Sin embargo, no siempre existe un consenso acerca de los términos y el uso que cada uno deba tener.

Con el objeto de lograr una clara ubicación y para dejar asentados los términos semánticos del presente trabajo, definiremos cada uno de los conceptos a utilizar tales como Adiestramiento, Capacitación, Desarrollo y Entrenamiento.⁶

El adiestramiento comunmente se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor calificación o categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

La capacitación tiene un significado más amplio. Puede incluir el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual importante.

El desarrollo tiene mayor amplitud aun. Significa el progreso integral del hombre y consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el crecimiento del personal de la empresa en todos sus niveles.

6. Diccionario Enciclopédico Quillet. Editorial Cumbre. - México 1978.

El entrenamiento se refiere al ejercitamiento y al ensayo de rutinas que permitan a una persona adquirir una adecuada condición, específicamente en el terreno físico-atlético, que le permita intervenir en cualquier tipo de competencia en las mejores condiciones.

1.2 Marco Legal Actual

En nuestro país la teoría integral del Derecho del Trabajo y la Previsión Social está fundada en el Artículo 123 de nuestra Constitución, cuyo contenido identifica el Derecho del Trabajo con el Derecho Social.⁷

El Artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo tales como las horas de trabajo, días de descanso, salarios, etc., así como las contraprestaciones que los patrones tienen la obligación de dar. Regula también las relaciones entre los obreros, empleados y patrones, y regula los derechos de huelga, despidos, etc. Asegura a los trabajadores y a sus familiares lo correspondiente para salvaguardar sus patrimonios y bienes sociales.

Para nuestro interés constituye una importante novedad la reforma constitucional al artículo 123 en su fracción XIII, en la que se consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores. Dada su importancia considero vale la pena transcribirla.

7. Soto P., Ricardo. Nociones de Derecho Positivo Mexicano. Editorial Esfinge. México 1976. p. 133.

Artículo 123 Constitucional:

Fracción XIII. "Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación, con fecha - 28 de abril de 1978, entrando en vigor el mes de mayo del mismo año. También por su importancia transcribo el texto correspondiente:

Ley Federal del Trabajo.⁸

Título IV

Capítulo III Bis

De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores.

Artículo 153-A. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione Capacitación o Adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, -- conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores, y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Esta reglamentación está plasmada en el artículo 153 de la -- Ley Federal del Trabajo, en sus fracciones de la A a la K: Ha

8. . Ramírez F., Francisco. Op.cit. p. 48.

ciendo un análisis general que permita tener una idea general acerca de la legislación que rige en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, entre otros, los aspectos más relevantes son:

- a).- Por la ley todos los trabajadores tienen el derecho de exigir Adiestramiento y Capacitación.
- b).- La existencia de convenio entre jefes y trabajadores, para determinar si la capacitación ha de impartirse dentro de la empresa o fuera de ella; aconsejándose que el trabajador manual lo haga dentro de la empresa.
- c).- La capacitación o el adiestramiento deberá ser impartido durante las horas de la jornada de trabajo; exigiendo la posibilidad de que de común acuerdo, podrá impartirse de otra manera. Si el trabajador desea capacitarse en alguna actividad distinta a la naturaleza de la empresa, la capacitación, ha de realizarse fuera de la empresa.
- d).- El objeto de la capacitación y el adiestramiento será: - la actualización, el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y aplicación a nueva tecnología; previendo riesgos de trabajo, - incrementando la productividad y mejorando las aptitudes del trabajador.
- e).- Es de mucha importancia que los trabajadores a quienes se imparte la capacitación y el adiestramiento, asistan con puntualidad, presten atención a las indicaciones y presenten sus respectivos exámenes de evaluación.
- f).- El éxito o fracaso que pueden tener los programas implantados dependerán del funcionamiento de las Comisiones Mixtas que se formen integradas por igual número de re-

presentantes de trabajadores como de patrones. COMISION MIXTA: Agrupación de dos o más personas, de composición heterogénea por cuanto al interés que representan, y que actúan conjuntamente en la consecución de un objetivo -- preestablecido. Una comisión será mixta si participan - en su composición representantes del patrón y de los tra**ba**jadores; por lo mismo, se dice que una comisión es mix**ta** cuando está formada con un número igual de represen--tantes de los patrones y de los trabajadores.

- g).- En los contratos colectivos de trabajo tendrán que in--cluirse, la obligación patronal capacitación y adiestramiento para los trabajadores: también la capacitación pa**ra** quienes pretendan ingresar a la empresa.
- h).- Se deberá presentar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación: todos los planes y programas de capacitación y adiestramiento, etc.
- i).- Se crea la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) como organismo desconcentrado - de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y que -- tiene a su cargo el Servicio Nacional del Empleo, Capaci**ta**ción y Adiestramiento.
- j).- Deberán ser autorizadas y registradas ante UCECA las ins**titu**ciones o escuelas que imparten capacitación o adies**tra**miento como personal docente mediante las comprobacio**nes** correspondientes.
- k).- Unidades de juicio que permitan acuerdos con la Secreta**ría** del Trabajo y Previsión Social.
- l).- Los programas y planes se harán por periodos no mayores de cuatro años incluyendo todos los puestos y niveles, -

etapas en las que se dará la capacitación y adiestramiento, nombre y número de registro en la S.T.P.S., además - de la entidad instructora.

- m).- Entrega de constancias de habilidades laborales, con fines de ascenso.
- n).- Tanto patrones como trabajadores han de tener el derecho a ejercitar ante Conciliación y Arbitraje, las acciones individuales y colectivas que se desprendan de la obligación de capacitar o adiestrar.

Esta misma obligación se menciona nuevamente en el artículo - 180 en su fracción IV de la Ley Federal del Trabajo, para los patrones que tengan a sus servicios menores de 16 años.

En el Diario Oficial del 28 de abril de 1978 se presenta en - la Ley Federal del Trabajo una reforma en el capítulo III --- bis, manifestando en el artículo 153 un reforzamiento de la - capacitación y adiestramiento de los trabajadores, y legislan - do esta obligación.⁹

En general, este artículo sobre la capacitación y el adiestra - miento trata sobre quién, cómo, dónde y por qué se va a capa - citar.

Dentro de los aspectos legales relevantes, es necesario señar - lar los siguientes:

Como sucede en otros casos, nuestra legislación en materia de - capacitación y adiestramiento es tardía.

9. Murillo, Miguel Hoé. Op.cit. p. 75.

Además, no es demasiado extraño que con frecuencia al surgir una ley más, los afectados se desentiendan de ella con una sutil indiferencia, por ello un distinguido estudioso del Derecho del Trabajo comentó: "La reforma introducida por la Cámara de Diputados nulificó el valor de la obligación y convirtió a la Secretaría del Trabajo en una especie de pulchinela, porque nadie informa nada y porque no tiene nada que vigilar." En el capítulo referente al futuro de la Capacitación analizaremos en forma breve lo que le depara en los tiempos por venir.

Este es a grandes rasgos, el trato que ha recibido hasta hace unos años la creación de la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.

La obligación data de 1970 cuando fue incluida en la fracción XV del artículo 132 de las reformas a la Ley Federal del Trabajo, aunque en esa fecha y durante los siguientes ocho años no se promovió su cumplimiento. Con el cambio de gobierno de 1976 se inicia un movimiento, para formalizar e implementar esta letra muerta de la ley. Es así que la obligación patronal de capacitar y adiestrar se eleva a rango constitucional con la publicación en el Diario Oficial del 9 de enero de 1978, de una adición al artículo 123 constitucional, en su fracción XIII.

A partir de esa fecha las autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social se dedicaron a formular las leyes secundarias que reglamentan el cumplimiento del decreto. Culminada la trayectoria, en noviembre de 1978 la Secretaría del Trabajo gira un memorándum a 318,400 patrones para recordarles y enfatizar la obligación que tienen con sus trabajadores en materia de capacitación.

Al presente, todo parece indicar que la estructura orgánica - desconcentrada que se ha creado para supervisar el cumplimiento de las reglas no será un simple adorno, ni tan sólo un pretexto para engordar la nómina burocrática. Por el contrario, se advierte un interés oficial por promover los niveles de capacitación y adiestramiento de la fuerza de trabajo, y por - encargarse de que esta vez la ley no pase desapercibida.

Finalmente presento algunas reflexiones que considero de interés sobre los aspectos más relevantes de la legislación laboral en materia de Capacitación.

¿Dentro de qué horario se debe capacitar?

El Artículo 153-E prescribe que: "Deberá impartirse al trabajador dentro de las horas de su jornada de trabajo; salvo --- que, atendiendo a la naturaleza de sus servicios, patrón y -- trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; -- así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo."

¿En qué lugar?

En el Artículo 153-B se indica explícitamente que: "Para dar cumplimiento a la obligación... los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporciona a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella".

¿Qué plazos tiene la empresa para cumplir?

Se prevén dos posibilidades:

En los casos donde las relaciones de trabajo están regidas -- por un contrato colectivo se cuenta con un plazo de 15 días -- posteriores a la celebración, revisión o prórroga del mismo. En los casos donde las relaciones de trabajo están regidas -- por contratos individuales y no exista sindicato que ostente titularidad alguna, "las empresas deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros 60 días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que de común acuerdo con los trabajadores hayan decidido implantar.

¿Cuándo debe impartirse?

Una vez que la entrega de planes y programas se ha ajustado a los plazos indicados, es claro que lo importante es el hecho de que el plan integral incluya el cumplimiento de la obligación en "todos los puestos y niveles existentes en la empresa" y se refiere "a periodos no mayores de cuatro años".

Esto es, el plan debe ir acompañado de un cronograma que indique el periodo en que cada puesto o nivel va a ser capacitado, dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas. Aunque la ley no señala un plazo mínimo, lo más recomendable es un periodo intermedio de dos -- años.

¿A quienes deberá capacitarse?

La Constitución señala que "las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo". Al mismo tiempo, el Artículo 153-A contiene un enunciado todavía más general: "todo trabajador tiene derecho a que su patrón le -

proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo".¹⁰

De aquí se deduce que la ley no hace distinciones de las clases sociales, puesto, nivel jerárquico o actividad económica, sino que el derecho a la capacitación se aplica a todos.

Ahora bien, no necesariamente han de ser capacitados todos a la vez, ya que esto sería inconcebible. El proceso de elaboración de planes y programas deberá incluir el método utilizado para establecer el orden de prioridades en que habrá de capacitarse tanto por niveles como por puestos específicos, teniendo en mente que resulta conveniente dar prioridad a los trabajadores más antiguos.

El artículo 153-Q señala: "los planes y programas... deberán cumplir los siguientes requisitos:

- II.- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- IV.- Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.

¿Cuál es la capacitación que produce resultados?

La capacitación que produce resultados es aquella que perfecciona el desempeño de las funciones básicas de un puesto y atiende sólo marginalmente a las funciones secundarias.

Para llegar a este discernimiento entre unas y otras, después de un buen diagnóstico debe hacerse una minuciosa jerarquización.

10. Soto P., Ricardo. op.cit. p. 133.

ción de los diversos aspectos del desempeño de un puesto y a partir de ahí confrontar lo ideal con lo real y establecer -- las prioridades de capacitación.

1.3 Instituciones Capacitadoras.

Para mantener una línea de pensamiento homogéneo con el resto del contenido temático del presente estudio centraré mi análisis en aquellas instituciones que inciden y apoyan la buena marcha de los esfuerzos que las empresas industriales realizan para cumplir con las obligaciones en materia de Capacitación.

Es insoslayable el hecho de que las Universidades constituyen la piedra angular de la formación integral de nuestros cuadros directivos, administrativos y las escuelas de educación media, de los niveles de supervisores y operarios calificados. Así también, como todo el sistema educativo nacional -- sirve de nutriente principal del recurso humano que funciona como motor generador de toda nuestra industria en general, su eficiencia estará ligada a los resultados que el personal en nuestras industrias muestre.

Desgraciadamente nuestro país muestra niveles de educación entre su población sumamente bajos, es así que según cifras oficiales para el año de 1987 el promedio de escolaridad por habitante no llegaba siquiera al 60. año de primaria, lo cual -- indica claramente la magnitud del esfuerzo que todo el sistema educativo debe realizar para impartir educación a la población considerando que a pesar de que casi la mitad del Presupuesto de Egresos de la Federación se destina a una sola Secretaría, la de Educación, en ocasiones hay que enfrentar -- otro tipo de contingencias tales como el crecimiento de la población, la migración y concentración de grandes volúmenes de población en unas cuantas urbes, la alta deserción escolar --

propiciada por diversos problemas socioeconómicos del núcleo familiar, y la casi generalmente aceptada y crónica desnutrición del estudiante mexicano en todos los niveles de la vida escolar, entre otras.

Aunado a lo anterior podemos constatar que son realmente escasas las instituciones y/o Universidades que cuentan con programas de estudios avanzados aunque hay que reconocer que la tendencia con el tiempo ha sido de carácter positivo ya que - afortunadamente día con día crece la conciencia entre las instituciones de enseñanza superior de contar con ellos o de implementar programas de extensión universitaria que complementen los estudios de licenciatura, estos esfuerzos deben ser - apoyados por todos los interesados, estudiantes, empresas, gobierno, etc.

Al margen de la educación "oficial" o "formal" encontramos ciertas instituciones especializadas en impartir sobre todo cursos cortos o relativamente largos sobre materias, temas o tópicos muy específicos que salvo contadas excepciones, sirven de verdadero apoyo a los esfuerzos capacitadores de las - empresas.

Como he apuntado anteriormente, durante muchos años las - empresas se valieron por sí mismas para preparar en el trabajo a sus cuadros administrativos y operativos. No tenían alternativa.

En nuestro país es relativamente reciente el nacimiento o --- creación de las Instituciones Capacitadoras (no más de tres - décadas), las cuales surgen como respuesta a una necesidad dada por las circunstancias de la incipiente planta industrial mexicana y por las del sistema educativo mexicano mencionadas líneas atrás.

Al hablar de Instituciones Capacitadoras me refiero específicamente a aquellas que ofrecen Capacitación especializada para el trabajo industrial. Se puede hablar en este sentido -- desde Universidades, Instituciones Oficiales, Privadas, Academias, las mismas empresas o sus institutos de Capacitación -- propios, hasta despachos creados exprofeso o profesionistas -- independientes especializados en alguna materia específica.¹¹

Si bien es cierto que se crean la mayoría de estas antes de -- que nazca la obligación legal en las empresas de capacitar a su personal, es indudable y estadísticamente lo podemos comprobar, que su auge se da cuando el legislador hace de la letra muerta de la ley una obligación patronal, esto como vimos ya, a finales de la década de los setentas y principios de -- los 80's.

Algunas de estas instituciones fueron creadas y a la fecha funcionan con éxito, por gente de una amplia visión que tuvo la sensibilidad de captar los lados débiles de la industria y -- con ello han desarrollado tecnología administrativa que responde a problemática de nuestras empresas mexicanas. Las mismas responden a una clara necesidad de nuestras empresas y -- pueden servir en un momento determinado como un verdadero apoyo a los esfuerzos capacitadores de los que manejamos empresas y al elemento humano, ya que generalmente las dirigen personas jubiladas que fungieron como ejecutivos en distintas -- áreas de grandes empresas y que conocen las carencias y debilidades de las organizaciones.

11. Asesoría y Administración Aplicadas. Segunda Investigación sobre el Estado de la Capacitación en un Grupo de -- Organizaciones e Instituciones Capacitadoras del D.F., Zona Metropolitana y Algunas Entidades Federativas. Partes I y II. México 1983. Conclusiones.

No podemos dejar de lado que como en toda actividad empresarial aquí también encontramos el elemento utilidades y es bien sabido que las mismas son necesarias para el sano crecimiento de cualquier empresa. Sin embargo, debemos estar alertas y -- ser muy suspicaces al momento de escoger alguna de estas instituciones ya que también las hay aquellas que no solamente buscan obtener una utilidad razonable por los servicios que ofrece, más bien pareciera ser que hacen del lucro su único fin inmediato.

Lo anterior nos obliga a estar al día en cuanto a la calidad de los servicios que ofrecen estas instituciones, a la trascendencia de los programas que han desarrollado o adaptado, a la trayectoria de los expositores y directores de los programas con que cuentan, al impacto que han causado entre las empresas los cursos que han impartido y desde luego a la aportación que pueden hacer a nuestros programas internos y a la formación de nuestros empleados.

He sostenido a lo largo de este trabajo, en concordancia con varios autores, que la Capacitación es una inversión, por ello en comentario aparte quiero resaltar la importancia relativa que el costo de contratar los servicios de una Institución Capacitadora tiene o puede llegar a tener para una empresa. Bajo este tenor quiero insistir en que, a menos de que la empresa o el área de Recursos Humanos no cuente con el apoyo presupuestal suficiente, no debe ser prioritario para el administrador de la Capacitación el pagar los honorarios que la contratación en cuestión causan si antes ya aseguramos para nuestro -- Plan de Capacitación que hemos hecho la elección adecuada según lo apuntado en el párrafo precedente.

Es también loable que algunas organizaciones sobre todo transnacionales hayan ido más allá de la simple obligación de contar con planes adecuados de capacitación y se hayan dedicado a la

tarea de construir sus propios Centros o Institutos de Capacitación equipándolos no solamente con los equipos e instalaciones adecuadas, sino también con el personal adecuado para su mejor funcionamiento. Estas son organizaciones que saben, comprenden y toman para sí el reto de la Capacitación integral de su personal, están conscientes de la importancia futura de la formación del elemento humano en el trabajo. Son empresas --- triunfadoras; pienso que no está lejano el día en que más y -- más organizaciones imitarán su ejemplo y es deseable que aumen te la incidencia de las que cuentan con capital ciento por --- ciento mexicano.

A manera de resumen y ante la oferta de este tipo de servicios por parte de un buen número de organizaciones también de diversa estructura e intereses a los que sirve podríamos decir que hay que observar y tener en cuenta lo siguiente:

- === Hay en el mercado una gran variedad de estas institucio-- nes y los programas y cursos que ofrecen abarcan casi to-- das las áreas tanto administrativas como operativas de -- una empresa.
- === Debemos ser muy selectivos al contratar con ellas y cer-- ciorarnos de que los programas o cursos contratados son -- los que responden realmente a nuestras necesidades.
- === Tenemos que identificar claramente en qué niveles se jus-- tifica contratar con una institución de estas y en qué -- otros nos convendría implementar internamente nuestros -- cursos o programas de capacitación.
- === Normalmente son elevados los honorarios que el contratar estas instituciones cuesta a la empresa. Nuestra obliga-- ción como Administradores de la Capacitación es saber de antemano que el programa o curso contratado valdrá más de

lo que nos costó. Necesariamente tendremos que haber hecho, dentro de nuestra planeación, estudios de factibilidad que justifiquen lo que estamos haciendo. Debemos tener estudios de costo-beneficio realistas y bien desarrollados.

=== Tenemos que informarnos en Asociaciones, otras empresas o con colegas acerca de la trayectoria y reputación de la institución, así como de la de los conferenciantes antes de firmar los contratos respectivos, que aquellos respondan a las necesidades y expectativas de nuestra empresa.

=== Finalmente como especialistas en el manejo del elemento humano y responsables de su capacitación y desarrollo, tener la sensibilidad y conocimientos de la situación en general para saber en qué momento debemos de optar por recurrir al exterior o armar internamente y conjuntar los elementos necesarios para proporcionar por nuestra cuenta la capacitación sin que esto último dé pie al detrimento de nuestros planes y programas, por el contrario, nuestra meta siempre debe ser el crecimiento integral de nuestro personal y nuestra empresa.

1.4 Industrias Capacitadoras.

La Capacitación es siempre autocapacitación. Nada podría parecer más absurdo que el hecho de que la empresa asuma la responsabilidad de preparar a una persona. La responsabilidad descansa sobre el individuo, sus capacidades, sus esfuerzos. Ninguna empresa tiene competencia y ni que hablar de obligación (nótese que no me refiero a la que por Ley tiene todo patrón), para sustituir los esfuerzos del individuo para prepararse. Hacerlo sería no sólo un paternalismo sin garantías, sino también una pretensión vana.

Sin embargo, toda empresa comercial o industrial tiene en primer lugar una obligación legal, pero más que eso, la oportunidad de fomentar la autopreparación pudiendo darle una buena o mala orientación, eso depende de cada organización, de la importancia que le den al desarrollo de su potencial humano y a lo que cada individuo tiene y puede dar para que su fuente de trabajo sea una firma exitosa. Por lo tanto, cada patrón debería tener asignado específicamente, la responsabilidad de ayudar a todo su personal a concentrar, orientar y aplicar sus esfuerzos de autopreparación en forma productiva. Y toda compañía puede ofrecer oportunidades sistemáticas de autopreparación a sus empleados más allá de la simple obligación legal.

La primera tarea es individual. La empresa debe auspiciar a todos sus gerentes, jefes y supervisores para que mediten sobre lo que cada subordinado suyo es capaz de hacer. La base de esto es, por supuesto, la valoración sistemática de las realizaciones de cada uno de estos subordinados. Este análisis conduce a preguntarnos: ¿Está la persona colocada en el puesto en el que puede realizar la mayor contribución a la empresa? Y: ¿Qué tiene que aprender, qué debilidades tiene que superar para poder alcanzar la plenitud de sus fuerzas y su capacidad?

Las respuestas a estas preguntas deciden qué acción específica se puede encarar para promover la capacitación. Puede ser un traslado a otro cargo. Puede consistir en estudios regulares de determinada materia o de principios gerenciales. Puede ser una misión especial consistente en el estudio de un problema concreto, una nueva política propuesta o un programa de inversión de capital. Casi siempre existen oportunidades para estas misiones, especialmente en las empresas grandes.

Nunca debe dársele a una persona trabajo hecho. En las compañías pequeñas las necesidades de preparación individual pueden

habitualmente satisfacerse mediante un cambio en las atribuciones de su cargo. En las compañías grandes las vacantes son comunes. Cuando el puesto adecuado queda disponible, se lo debe llenar sobre la base de las necesidades de preparación del individuo. Estas son, por supuesto, decisiones vitales. Por lo tanto tienen que ser consideradas cuidadosamente, por lo menos por los que están tomando las decisiones correspondientes, antes de ponerlas en práctica. Siempre debemos procurar que intervenga el interesado.

El planteamiento del personal gerencial demuestra de esta manera si son adecuados los esfuerzos de la compañía tendientes a la preparación individual de los puestos de mando, entre ellos los de supervisores, a la luz de los cargos gerenciales que seguramente tendrán mayores exigencias en el mañana.

El planteamiento del personal gerencial de la empresa comienza con el análisis de las necesidades futuras de la compañía y sus objetivos, o en otras palabras lo que será el negocio de la compañía. Porque esto determina la estructura de la organización, decide qué cargos habrá de llenar y cuáles son sus requisitos. Sin embargo, el planteamiento real y verdaderamente importante es el plan a largo plazo, cinco o diez años. Porque en él hay que considerar todas las cuestiones de objetivos, organización, estructura y estructura de la gerencia por edades. De aquí que la orientación de los esfuerzos de la compañía en cuanto a preparación derivarán de este planteamiento del personal gerencial a largo plazo.

En su plan de largo alcance, la dirección de la empresa no debe olvidar nunca que no es su intención liquidar el negocio al final del periodo. En otras palabras, no es suficiente encontrar los hombres necesarios para satisfacer las demandas de los próximos años. Los resultados principales de lo que se haga durante esos años venideros inmediatos no se verán hasta --

dentro de diez o quince años. Pero lo que se está haciendo -- ahora y lo que se haga durante los años inmediatos puede bien determinar si la empresa sobrevivirá o no.

No debería ya ser necesario debatir si la preparación de super visores, jefes y gerentes es un lujo que solamente se pueden - permitir las grandes compañías en épocas de auge. La mayoría de las compañías grandes y muchas de las pequeñas saben hoy -- que no es un lujo, como no lo es un laboratorio de investigación. Ni siquiera es necesario ya combatir el viejo temor de - que una compañía puede producir demasiada gente de valor. La mayoría de las gerencias han descubierto que la demanda de gen te valiosa aumenta más rápidamente que la capacidad de los pro gramas más exitosos de preparación de personal para proporcionarla. El administrador de empresas inteligente ha sabido -- siempre, por supuesto, que nunca ha causado daño alguno a una compañía, el ser considerada como "la madre de los presiden--- tes". Por el contrario, el poder de atraer buena gente de una compañía es directamente proporcional a su reputación como pre paradora de hombres de éxito para sí misma tanto como para --- otras compañías.

La preparación del personal de mando no se ha convertido en -- una necesidad porque se haya dejado envejecer a las gerencias superiores como resultado de los tiempos de, por ejemplo, guerra o depresión que también a nuestro país afectaron, sino por que la empresa comercial moderna se ha convertido en una insti tución básica de nuestra sociedad. En cualquier institución - importante, como por ejemplo la iglesia o el ejército, el descubrimiento, la preparación y la puesta a prueba de los con ductores del futuro es una tarea esencial a la cual los mejo-- res hombres dedican todo su tiempo y atención.

Es también una necesidad para el espíritu, la visión y el de-- sempeño de los hombres que ocupan los puestos de mando hoy, --

que se espere de ellos que preparen a los que dirigirán mañana. Así como, nadie aprende tanto sobre una materia como quien se ve obligado a enseñarla, nadie desarrolla tanto sus aptitudes como quien está tratando de ayudar a otros a desarrollar las propias. En realidad, nadie puede prepararse a sí mismo si no trabaja en la preparación de otros. Es mediante sus esfuerzos para preparar a otros como los gerentes aumentan sus exigencias de sí mismos. Los mejores realizadores de cualquier profesión miran siempre a los hombres que han enseñado y preparado como el más orgulloso monumento que pueden dejar atrás de sí.

1.5 Futuro de la Capacitación en México

El tema de la capacitación cobra mayor interés en nuestro país día con día, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínimo, es decir, el número de profesionistas, bachilleres y personal capacitado y especializado en alguna área es, definitivamente desconsolador.

Es cierto que en nuestro país la función educativa ha tenido gran acogida en varios sectores de la empresa pública y privada. También es justo decir que la misma función no ha tenido, hasta el momento un desarrollo como el que debería de tener. Son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empleados.

En México existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de educación, brindando, así, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia, y éste sea más significativo para el trabajador.

Dos puntos básicos destacan el concepto de capacitación, a saber:

- 1.- Las organizaciones en general deben dar las bases para -- que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y - especializada que les permita enfrentarse en las mejores- condiciones a su tarea diaria.
- 2.- No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar - altos niveles de motivación y productividad.

Importantes sociólogos y filósofos de la administración como - Guzmán Valdivia y Peter Drucker,¹² ya han señalado la importan- cia futura de la educación. El hecho de que se diga futura no es porque en el presente y pasado haya dejado de tener la mis- ma trascendencia, sino porque las necesidades de un auténtico- desarrollo integral del ser humano y de la sociedad reclaman - que, desde este momento en adelante, la educación ocupe un pri mer plano dentro de los objetivos a nivel nacional e interna- cional; pues la gran mayoría de los problemas fundamentalmente morales, sociales, políticos y económicos, son problemas de -- educación y ella es la clave para solucionarlos.

Nunca como ahora es necesario un manejo científico de la educa- ción, es decir, un plan sistemático y organizado de cada país, de cada empresa, de cada familia y de cada persona, que desa- rrolle y oriente actitudes hacia el bien común, entendiendo és te como: "el conjunto organizado de condiciones sociales por- medio de las cuales el hombre puede realizar su vida natural y espiritual".

12. Siliceo, Alfonso. Op.cit. p. 19.

Requerimos pues, de un medio eficaz para atacar la ignorancia y la obsolescencia dentro de las organizaciones; este medio es la Capacitación.

No solamente porque la capacitación en la empresa sea un tema de actualidad, sino por su ya mencionada trascendencia, nos plantea un reto a todos los que vivimos en el mundo de la administración de empresas, un fuerte reto en relación con las actividades que se realizan en México dentro de cualquier ente económico.

Este reto se puede determinar a través de las siguientes interrogantes:

- 1.- ¿Acasonos interesa el fenómeno de la educación y la capacitación del personal?
- 2.- ¿Estamos conscientes de que, para contar con un personal efectivo, actualizado, motivado y desarrollado necesitamos educarlo?
- 3.- ¿Es nuestro objetivo principal la perfección y superación del hombre como tal, y por ende, el bien de la empresa y de la sociedad?
- 4.- ¿Cuánto personal estamos capacitando y qué calidad estamos alcanzado?

Ciertamente estas preguntas no tienen fáciles respuestas; entrañan un profundo, sincero y efectivo compromiso de contribuir al bien de la persona y al bien común de la sociedad.

Existe entonces el convencimiento, como se ha señalado anteriormente, de que muchos problemas que el personal de las empresas afrontan se debe a la falta de educación o al mal encau

zamiento de la misma, sin embargo, toda empresa, como es natural, está sujeta a un sinnúmero de situaciones que pueden resolverse a través de la Capacitación.

Es de suma importancia, dejar establecido que el éxito de la planta industrial mexicana que todos deseamos, no está basado solamente en nuestros planes de producción e inversiones, ni en nuestras estrategias de mercado, ni en la variedad que existe en nuestros productos, sino en los colaboradores responsables de realizar lo anterior, estos pueden percibir la importancia de dichas funciones, sólo si están preparados para --- ello.

Una cuidadosa planeación de personal sirve como una aportación para el empleado, aun cuando la meta principal de este instrumento es disponer del personal necesario tanto cualitativa como cuantitativamente.

El requisito para lograr lo anterior es tener el estilo directivo adecuado.

Muchos empresarios afirman que el elemento humano es el factor más importante en su empresa, pero muy pocos están dispuestos a invertir los recursos necesarios para demostrarlo.

Las tareas de capacitación están orientadas siempre a futuro, por lo cual debemos contemplarlas siempre como una inversión.

Parafraseando un sabio refrán mexicano, se le podría preguntar a cualquier dirigente de empresa:

Dime cuanto estás dispuestos a invertir en la capacitación de tu personal y te diré que tan lejos puede llegar tu empresa.

El capital humano es ganancia para una empresa.

2. PRODUCTIVIDAD

Desde hace varios años las principales y más desarrolladas economías del mundo, con excepción de países como Japón y Alemania Federal, vienen sufriendo un estancamiento en la productividad y existe una creciente preocupación por las causas y las soluciones a este confuso problema, desde luego esta situación también es aplicable a nuestra economía. Hay muy pocos temas de tanto interés como este que sean comunes para los gobiernos, las empresas y los trabajadores, como el de la productividad. Los líderes de todos esos grupos reconocen y aceptan que un mejoramiento de esa área es esencial para lograr la satisfacción de sus necesidades y expectativas comunes. Los dirigentes de los gobiernos consideran que un incremento de la productividad es fundamental para que puedan equilibrar sus presupuestos, eliminar los déficits comerciales, conservar los escasos recursos y mejorar los servicios que proporcionan. Los dirigentes empresariales la consideran como el medio para reducir los costos, mejorar los márgenes de utilidad y aumentar su participación en el mercado. Los dirigentes laborales la ven como el medio para controlar las importaciones que reducen el empleo interno, y para mejorar la remuneración de los trabajadores.

Al hablar de productividad debemos considerar como un punto básico que se tiene que procurar que exista compatibilidad entre las necesidades de los individuos y las de las organizaciones a las que los mismos pertenecen. Por ello si se estructura un enfoque alrededor de estas necesidades comunes, mejorarán la satisfacción de los individuos con sus trabajos y los resultados organizacionales. Por distintas razones, la dirección en la mayoría de las organizaciones actuales restringe el cumplimiento de las responsabilidades de una manera tal que erosiona los cimientos, inherentemente sólidos, de satisfacción de necesidades comunes. Sin embargo, la organización puede satisfa-

cer sus necesidades y al mismo tiempo las de sus empleados. Si hemos de mejorar la productividad en los años por venir, debemos analizar el efecto de la existencia de la organización sobre el individuo. Debemos de analizar las condiciones bajo las cuales la organización se convierte en una amenaza para el individuo, los patrones específicos del comportamiento organizacional que representan la amenaza más fuerte, y los medios de minimizar tales amenazas. Debemos descubrir la forma de concebir organizaciones y sistemas que permitan el empleo máximo de las aptitudes del individuo, sin dejar de preservar la satisfacción y la dignidad del ser humano.

Debemos aprender la manera cómo la tecnología sirva a las personas no sólo por medio de sus productos finales, sino que por su mismo desarrollo.

Entonces tenemos que para llevar a cabo una mejoría, es necesario que se comprenda cuáles son los factores que contribuyen en la productividad, y cuáles los que la inhiben. Casi siempre estos últimos son internos y pueden controlarse, en comparación con los factores externos, que no pueden controlarse. Por lo tanto, el mejorar la productividad es algo que está al alcance del poder de quienes dirigen las empresas.

2.1 ¿Qué es?

La productividad es la relación entre cierta producción y ciertos insumos.¹³

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}}$$

13. Bain, David. Productividad. Editorial McGraw Hill. México 1985. p. 3.

La productividad no es una medida de la producción ni de la -- cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables.

La entendemos como el resultado de la producción medida en valor, o en otras palabras, fertilidad en la producción. Esta definición no alcanza a concretar la idea de productividad, -- porque en otras épocas, diferentes corrientes doctrinarias no coincidieron en una idea unánime sobre este concepto de fertilidad de la producción. Para los Fisiócratas,¹⁴ era la creación de nuevas materias y en consecuencia, sólo era fértil la agricultura; pero Adam Smith consideró también la fecundidad del trabajo, que luego se extendió a los demás servicios personales. Una teoría más moderna buscó la esencia de la productividad, no en el incremento de bienes ni siquiera en el aumento de valor, sino en la realización de utilidades, con lo que se amplió considerablemente el cuadro de las actividades productivas. Esta teoría generalizó demasiado el concepto y lo desligó totalmente de la producción. Más correcto es referir el -- concepto de productividad a la realización de utilidades latentes, es decir; de las utilidades ocultas en los bienes productivos. Además, no debe olvidarse que, según sean las diferencias entre los costos y las utilidades, serán posibles distintos grados de productividad.

Más adelante se introdujo el concepto de Productividad en la teoría de la distribución, dando nacimiento a la teoría de la Productividad Límite o Productividad Marginal, según la cual la cuantía de cada una de las ramas de la renta, esto es, la participación del trabajo, del capital y de la tierra, se determinan por el producto que obtiene cada uno de los factores-

14. Diccionario Enciclopédico Quillet. Op.cit.

productivos en el límite de la producción. La Productividad Marginal de cualquiera de los factores productivos es la relación entre el incremento del producto que se obtiene con la última unidad del factor incorporada, y el costo de esa unidad. En esta teoría el salario corresponde a la Productividad límite del trabajo, el interés a la Productividad límite del capital y la renta a la Productividad límite de la tierra. La relación entre las unidades físicas del producto obtenido y las unidades totales utilizadas de cualquiera de los factores de la Producción, constituye la Productividad media o rendimiento de este factor.

Francisco Zamora en su "Tratado de Teoría Económica",¹⁵ nos dice que considerando un costo total cualquiera, o sea, la suma de dinero que es preciso gastar para producir determinado monto de mercancía resulta evidente que la parte de dicho costo total que debe imputarse a cada unidad de producto será tan menor cuanto mayor sea la cantidad de mercancía en cuestión, ya que ese costo por unidad lo obtendremos dividiendo el costo total por el producto total.

De ello se deduce que dados los precios de los factores, a medida que aumentan la eficacia productiva de estos, el costo -- por unidad de producto disminuirá, puesto que crecerá el monto de producto total que con los factores se obtiene; o sea que Productividad y costos varían en razón inversa. Así se explica que el desarrollo de las curvas de productividad sea precisamente inverso al de las curvas de los costos físicos o monetarios.

Para efectos de nuestro estudio y teniendo en consideración -- los fines que el mismo persigue, definiremos la Productividad--

15. Zamora, Francisco. Tratado de Teoría Económica. México 1976. p. 152.

(P) como la resultante de una relación que muestra en el numerador una cantidad determinada de bienes producidos (Bp), y en el denominador el total de recursos (R) utilizados o invertidos para producir esos bienes; por lo tanto,

$$P = \frac{Bp}{R}$$

Donde vemos claramente qué es lo que entendemos por Productividad y porque todos nuestros esfuerzos deben estar encaminados no solamente a lograr su consecución, sino que además debemos mantenerla en un nivel óptimo así como mejorarla permanentemente en la medida de lo posible.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}} = \frac{\text{Resultados Logrados}}{\text{Recursos empleados}}$$

El concepto de productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo. Mientras que la producción o resultados logrados pueden estar relacionados con muchos insumos o recursos diferentes, en forma de distintas relaciones de productividad por ejemplo, producción por hora trabajada, producción por unidad de material o producción por unidad de capital-, cada una de las distintas relaciones o índices de productividad se ve afectada por una serie combinada de muchos factores importantes. Estos factores determinantes incluyen la calidad y disponibilidad de los materiales, la escala de las operaciones y el porcentaje de utilización de la capacidad, la disponibilidad y capacidad de producción de la maquinaria principal, la actitud y el nivel de capacidad de la mano de obra, y la motivación y efectividad de los administradores. La manera como estos factores se relacionan entre sí tiene un importante efecto sobre productividad resultante, medida según cualquiera de los muchos índices de que podemos disponer.

La producción, el rendimiento o desempeño, los costos y los resultados son componentes del esfuerzo de productividad. No -- son términos extrañamente equivalentes. La mayoría asociamos el concepto de productividad con el de producción, debido a -- que la productividad es algo más visible, tangible y medible -- en esa actividad. Los economistas han respaldado esta definición tradicional al afirmar que la productividad es el resultado (la producción) que se obtiene por cada unidad de trabajo -- que interviene. Este punto de vista tiene que cambiar para -- que se incluya a todos los segmentos del trabajo. El sector -- educativo, el gobierno, los grupos de servicio y los grupos de profesionales debemos seguir interesados y preocupados por la -- productividad. La productividad afecta a todos como consumidores, contribuyentes y ciudadanos. Es claro que cuando nos que -- jamos de que ya no nos alcanza el dinero para pagar cuentas de alimentos, la reparación de nuestro automóvil, para pagar nuestros impuestos u otros, estamos hablando de algo más que el -- simple dinero, estamos hablando de productividad: de la capacidad para usar los recursos existentes para satisfacer las demandas en constante expansión de nosotros como individuos.

Desde un punto de vista de nación, la elevación de la productividad es la única forma de incrementar la auténtica riqueza nacional. Un uso más productivo de los recursos reduce el desperdicio y ayuda a conservar los recursos escasos o más caros. Sin un aumento de la productividad que los equilibre, todos -- los incrementos de salarios, en los demás costos y en los precios sólo significarán una mayor inflación. Un constante -- aumento en la productividad es la única forma como cualquier país puede resolver problemas tan opresivos como la inflación, el desempleo, una balanza comercial deficitaria y una paridad monetaria inestable.

Desde un punto de vista personal, el aumento en la productividad es esencial para elevar el nivel de vida real y para lo---

grar una óptima utilización de los recursos disponibles para mejorar la calidad de la vida.

En las empresas las utilidades pueden aumentarse elevando los precios, reduciendo los costos o con una combinación de ambos. No es raro que el enfoque de los que nos dedicamos a la administración se incline por un aumento en el volumen de las ventas y hagan menos hincapie en controlar, sino que en reducir, los costos.

En su sentido más amplio, la P comprende todos los recursos y sus costos, y como tal representa la mayor de las oportunidades para mejorar las utilidades en cualquier empresa de la que se esperen utilidades y para brindar más servicio por peso gastado en las instituciones sin fines lucrativos.

2.2 Diferencias entre Producción y Productividad

Definida ya la Productividad y acordado en qué sentido la utilizaremos y cómo la concebimos para los efectos del presente estudio, resulta necesario analizar los aspectos que determinan su diferencia con Producción.

Con relativa frecuencia suele confundirse erróneamente a la Producción y caer en el activismo que no es más que el hacer por hacer las cosas, perdiendo de perspectiva que no necesariamente una muy elevada elaboración de artículos o bienes es sinónimo de Productividad.

Una forma más clara de hacer esta importante diferenciación sería ubicando en forma precisa lo que entendemos por Producción ya que después de haber hecho lo propio con la Productividad evidenciaremos que existen razones suficientes para considerarse distinta una de la otra.

Una definición que no por suscita es clara, nos dice que Producción es el acto de crear o elaborar un artículo satisfactor de necesidades.¹⁶ De aquí desprendemos que no se contempla en esta definición entre otras cosas:

- El grado de perfección del bien.
- La calidad que se le requiere.
- El tiempo en que deba de crearse.
- La mejor forma de hacerlo.
- Los reprocesos que pueda sufrir.

Es notorio entonces, que al hablar de Producción de bienes nos estamos refiriendo exclusivamente a la generación de los mismos y al hablar de Productividad hablamos de la creación en -- condiciones de costo, calidad y tiempo óptimos de estos bienes.

Es así que podemos afirmar que la Productividad viene a ser -- una condición alicuota de la Producción. Esto es, que no puede haber Productividad sin Producción pero sí Producción sin Productividad.

2.3 La P. como respuesta a la crisis de la Industria Nacional

La actividad productora

El resultado del trabajo es la producción de algo. Este algo es siempre un bien o un servicio. Al conjunto de actividades desarrolladas para la obtención de un bien o servicio se le conoce como actividad productora.

16. Diccionario Enciclopédico. Op.cit.

En la actividad productora intervienen tres factores:

- 1.- Suministros.
- 2.- Medios de producción.
- 3.- Fuerza de trabajo.

1.- SUMINISTROS

Este factor de la producción comprende las materias primas, la energía y los productos semimanufacturados o manufacturados - que integran el producto.

2.- MEDIOS DE PRODUCCION

Este factor de la producción comprende las herramientas el -- equipo de trabajo, la maquinaria, las instalaciones, los edificios el terreno y demás activos.

3.- FUERZA DE TRABAJO

Este factor, el más importante porque lo forma el hombre, comprende el trabajo de todo el personal, desde el Director General hasta el empleado de intendencia, pasando por los técnicos y personal de oficinas.

El trabajo

En el análisis del trabajo del hombre dentro de un ente industrial, vemos que en todo bien o servicio producido, invariablemente encontraremos adicionado al material con que fue hecho - el trabajo humano.

El trabajo del hombre se mide en horas-hombre y este valor de medida también lo podemos expresar en términos monetarios. La

hora-hombre bien empleada y la hora-hombre desperdiciada tienen el mismo valor expresadas en términos de pesos.

Contenido del trabajo.

Si estudiamos un bien o un servicio producido podemos llegar a la conclusión de que no todo el trabajo empleado o invertido en producirlo es absolutamente necesario. Ver gráfica No. 2.

Llamaremos desde ahora "producto" al bien o servicio producido, con el fin de abreviar las expresiones.

Diseño del producto.- Si el diseño del producto fuera perfecto, se eliminaría el trabajo suplementario debido a diseño defectuoso o deficiente.

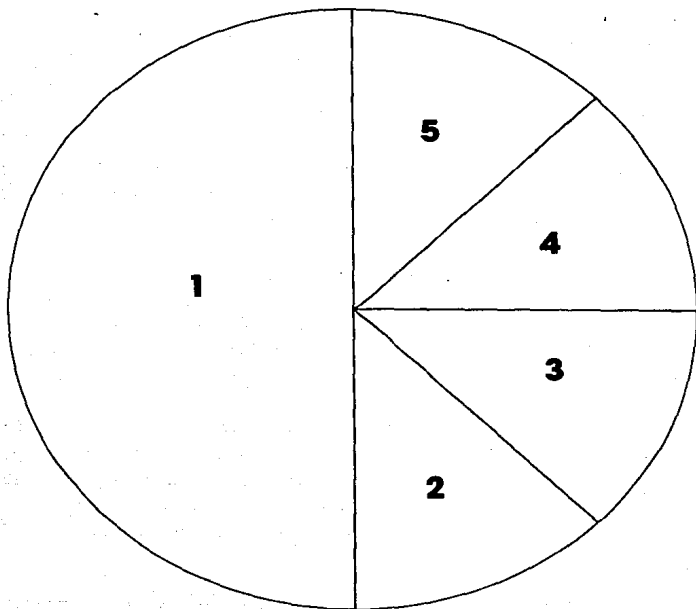
Proceso de producción.- Si se empleara el mejor proceso posible para producir o fabricar el producto, se eliminaría el contenido de trabajo suplementario debido a procesos y métodos de eficientes empleados en la producción.

Dirección.- Una dirección perfecta no permitiría las demoras por falta de materiales, por cargas inadecuadas de las máquinas por falta de mano de obra, por rechazo de piezas, entre otras.

El trabajador.- El trabajador ideal, si existiera, no desperdiciaría un sólo segundo de su tiempo, no se quivocaría nunca y la calidad de su trabajo, en lo que toca a mano de obra se podría decir que sería perfecta.

Si el trabajador ideal existiera, se reduciría a cero el contenido del trabajo imputable a deficiencias de él mismo.

Lo dicho anteriormente nos lleva a la conclusión de que si se pudiera perfeccionar al máximo los cuatro elementos que contri

Grafica 2. Contenido del trabajo

1.- CONTENIDO BÁSICO DEL TRABAJO

2.- TRABAJO SUPLEMENTARIO POR DEFICIENCIAS EN EL DISEÑO

3.- TRABAJO SUPLEMENTARIO POR DEFICIENCIAS EN LOS METODOS Y PROCESOS

4.- TRABAJO SUPLEMENTARIO POR DEFICIENCIAS EN LA DIRECCION

5.- TRABAJO SUPLEMENTARIO POR DEFICIENCIAS DEL TRABAJADOR

buyen a aumentar el contenido de trabajo de un producto, ese contenido del trabajo disminuiría extraordinariamente y quedaría reducido al contenido básico del trabajo, sin el cual no sería posible elaborar el producto.

Existen pues, amplias posibilidades de reducir el contenido de trabajo de un producto y con ello elevar la productividad en las empresas.

2.4 Porque hay que ser productivos.

La crisis que afecta a nuestra sociedad en conjunto se manifiesta también en la industria manufacturera y es claro que todos los que intervenimos en la vida industrial tenemos nuestra parte por hacer. La pregunta de por qué hemos puesto últimamente nuestra atención en la productividad, se puede contestar con el análisis de la situación en su conjunto, del comportamiento de nuestra sociedad. Asimismo, se puede señalar lo que podemos hacer para librar airoso la batalla contra la situación adversa por la que hemos venido atravesando en los últimos años.

El momento histórico de gran trascendencia que nos ha tocado vivir nos obliga a detenernos a analizar los principales factores que han provocado la crisis.

Inflación.

Uno de los principales males, el cual se define como el exceso de dinero en relación a los bienes que puede adquirir con él como consecuencia de una baja producción de bienes y/o servicios o en otras palabras, hemos venido produciendo menos de lo que necesitamos para vivir.

Así, vemos que los últimos años se han caracterizado por inflaciones de hasta tres dígitos que amenaza con convertirse en hi perinflación si no tomamos las medidas adecuadas. Sin embargo, parece ser que esta situación esta siendo atacada prontamente por el actual gobierno.

Dólar barato.

Durante mucho tiempo se mantuvo más barato de lo que debía estar. Esto propicio que la gente prefiriera las manufacturas ex tranjeras asestándole un severo golpe a la industria nacional ya que los artículos importados, desde luego en forma ilegal, resultaban más baratos que los domésticos y en muchos casos, porque no hay que decirlo, de mucha mejor calidad. Había entonces quienes compraban dulces, chicles y cigarros, hasta --- quienes compraron ropa y aparatos eléctricos y otros más que finalmente adquirieron terrenos y condominios en el extranjero.

Por otra parte, el precio de los productos que vendíamos al ex tranjero estaba alto, con lo cual se perjudicaron nuestras exportaciones y disminuyó el número de turistas que viene al --- país.

Devaluaciones.

Desde 1976 y a lo largo de 2 sexenios, nuestra moneda ha sufri do una serie de devaluaciones que la han colocado en una paridad de 12.5 pesos por dólar en aquella fecha, hasta otra de -- 2330.00 al tipo libre, lo cual muestra el valor real de nues-- tra moneda ante el dólar.

Excesivo endeudamiento.

De los países en vías de desarrollo México ocupa el segundo lugar en deuda externa. El primero es Brasil. En 1970 nuestra deuda externa era de 4,000 millones de dólares, a 1988 la cifra alcanza los 110,000 millones. Esto nos muestra el desorbitado crecimiento que ha tenido haciéndola casi impagable y ocasionando que el servicio de la misma obligue a canalizar recursos al exterior los cuales podrían dedicarse al crecimiento de nuestra economía.

Fuga de capitales.

La desconfianza de los ahorradores, así como la incertidumbre del rumbo que nuestra cambiante economía toma sexenalmente, ha provocado que en los últimos años salieran del país una considerable suma de divisas. Sin embargo, la administración de Miguel de la Madrid había logrado llevar al nivel más alto la reserva nacional, tendencia que se mantuvo hasta las elecciones federales de 1988, ya que después de éstas se fugaron tan sólo en dos meses más de 4,000 millones de una reserva de casi 12,000.

Control de cambios.

Al final de la administración (76-82) el país se encontraba sin divisas en su reserva y al quedarnos casi sin dólares en los bancos, se presentó un problema grave para el país. Teníamos que pagar con dólares nuestra deuda externa, necesitábamos comprar al extranjero materias primas, refacciones y maquinaria con dólares también. Al no haberlos se dificultaba más el que pudieran pagar y en consecuencia el seguir produciendo.

Por lo anterior, el gobierno tuvo la necesidad de controlar - los pocos dólares que todavía quedaban en la reserva estableciendo el control de cambios que en pocas palabras era para - poder decidir a quien vendérselos, a qué precio y en qué cantidad.

Si bien es cierto que actualmente no existe ya el control de cambios por lo señalado anteriormente, tenemos que reconocer - que, si sigue la tendencia de fuga de divisas, el país puede - volver a una situación similar a la comentada.

Ante este marco de cosas el gobierno decreta la expropiación - bancaria aduciendo que era para evitar la fuga de capitales. Hoy todavía hay quienes afirman que la medida fue innecesaria y que sólo sirvió como la búsqueda de un culpable a la políti - ca económica del gobierno, que fracasó.

Desempleo.

El índice ha ido en aumento debido a dos razones básicas:

- 1.- Un buen número de empresas siguen cerrando y despidiendo personal el cual difícilmente se vuelve a colocar y si - lo hace, llega a ocupar el puesto que se encuentre dispo - nible.
- 2.- No se están creando fuentes de trabajo acordes al creci - miento de la población y vemos que aquéllas crecen en un número menor a éstas.

Enfrentamientos sociales

En los medios de comunicación nos damos cuenta de que se ha - tratado de culpar de la crisis actual a algunos sectores de - la población, creando con ello resentimientos y desconfianza -

asi como, incertidumbre ya que la sociedad está descontrolada - acerca del futuro que va ha tener nuestra economía y el país - en general.

Si a esto le agregamos que ante la crisis se crea un caldo de cultivo ideal para que algunas personas creen y hagan correr - una serie de rumores, entonces tenemos que pareciera ser que - la situación en lugar de componerse, se va agravando cada día - más, aumentando con ello la desconfianza.

Exceso de confianza.

Un triunfalismo y optimismo no bien fundamentado ocasionó en gran parte la actual crisis ya que en años recientes bamos ca si exclusivamente la marcha de nuestra economía en la venta - de petróleo al exterior sin prever que, como sucedió, se de - rrumbara su precio con el consabido descalabro a nuestras fi - nanzas nacionales al no ingresar las divisas correspondientes. Como país nos endeudamos mucho para poder crecer, consideran - do que con la venta de petróleo podíamos pagar. El gobierno, las empresas y cada uno de nosotros como individuos quisimos - hacer mucho y demasiado pronto. Las bases eran, como se vio - después, muy frágiles. Después de la baja del petróleo dismi - nuieron los precios de varios de nuestros productos de exporta - ción. Aumentaron también los intereses de los préstamos que habíamos contratado en el extranjero.

Ya con la crisis encima, continuamos viviendo igual, como si - fuéramos un país rico. Nuestra moneda se mantuvo sobrevaluada por mucho tiempo. La inexplicable demora en corregir la sobre - valuación perjudicó mucho a la economía del país.

Todos nos dejamos arrastrar por la euforia de la prosperidad, - basada sobre todo en la riqueza del petróleo. Quisimos prosper - rar demasiado aprisa. Hubo excesos en el consumo. Nos ha fal - tado austeridad y sencillez de vida.

Gasto gubernamental.

Otro de los factores importantes que han incidido en la generación de la crisis es que el gobierno no ha podido bajar su déficit presupuestal. Esto quiere decir que año con año desde hace varios, el gobierno está gastando más de lo que recibe -- vía impuestos y cobro de los servicios que presta. Esto normalmente lo soluciona incrementando el precio de los servicios así como los impuestos o en su defecto, emitiendo moneda. Esto no es otra cosa que la inflación, y ya vimos lo que ésta es y el perjuicio que conlleva.

La independencia económica de nuestro país no podrá lograrse si no construimos una planta industrial vigorosa ya que ante la situación actual, todos los que nos desenvolvemos en este medio debemos tomar conciencia de nuestra gan responsabilidad y de nuestras posibilidades de acción.

La fórmula es tan efectiva como sencilla:

No gastar en cosas innecesarias, ahorrar, invertir inteligentemente y trabajar con productividad, o sea hacer más con menos.

Reza un refrán que "no es rico aquel que tiene mucho, sino el que gasta menos de lo que gana", y en esta gran verdad se encierra la salida a los males de nuestro tiempo hablando como sociedad.

La producción en costo, calidad y tiempo óptimos de bienes manufacturados le darán necesariamente a nuestro comercio exterior los elementos necesarios para conquistar más y mejores -- mercados. Sin embargo, a nivel doméstico aun hay muchísimo -- por hacer. La entrada al GATT por parte de nuestro país obligará a muchas industrias que cubren el mercado nacional a hacer frente a un aumento en la competencia que tradicionalmente

tenían, o sea, a la oferta de productos manufacturados en el exterior que evidentemente al pasar nuestras fronteras lo hacen con la convicción de que serán de la preferencia del público ya que ostentan la bandera de calidad y precio adecuados -- que todo producto que se aventure a incursionar en cualquier mercado extranjero, debe traer.

Esto nos obliga entonces, no solamente a elevar nuestra competencia exterior, sino principalmente a cuidar el mercado interno ya que de lo contrario podemos condenar a nuestra economía a seguir dependiendo de la venta de petróleo, con todos los vaivenes que esto conlleva o de ser proveedora de materias primas las cuales en muchas ocasiones regresan a nuestro país con vertidas en productos manufacturados allende nuestras fronteras.

En conclusión, se vuelve prioritario hacer de nuestra planta industrial una fuente de divisas ya que en el horizonte no se vislumbran otras posibles soluciones, exceptuando desde luego el desarrollo y la buena explotación del Turismo.

Ello nos garantizaría, si bien y no en un plazo relativamente corto:

- 1.- Darle solidez a nuestra moneda.
- 2.- Una mayor captación de divisas.
- 3.- Competencia en los mercados internacionales.

Pero hay que hacerlo.

Debemos hacerlo.

Nuestro país merece eso y más.

Necesitamos entonces primero lograr nuestro punto de equilibrio y después acabar con la economía deficitaria que hemos venido sufriendo y con ello ser un país que gaste menos de lo --

que gane, lo cual, desgraciadamente, salvo ciertas etapas históricas, no hemos logrado en más de siglo y medio de vida independiente.

3. CALIDAD

3.1 Elementos esenciales de la calidad.

Se ha dicho mucho últimamente acerca de la calidad y sin embargo, parece ser que nos va a ser difícil definirla ya que no deja de tener una gran carga subjetiva el hablar de ella.

Se ha dicho también que un producto puede o no tener calidad y comunmente se asocia a la calidad con el tipo de material con el que está fabricado un bien.

Tal parece que podemos de una forma no tan complicada y más -- pragmática definir lo que es la calidad lo cual muestra dos -- elementos esenciales.¹⁷

Igualar la calidad a las necesidades de los clientes de nuestras empresas, idea que los clientes tienen acerca de la calidad de los productos de la organización, no es otra cosa que brindarles "eso" que desean "en el momento" en el que lo desean.

CALIDAD = Eso que se desea + cuando se desea

En esta ecuación "eso" implica proporcionar al cliente productos o servicios que concuerden precisamente con sus especificaciones y expectativas. El "cuando" implica proporcionar al cliente eso que necesita con toda oportunidad. Por lo mismo:

CALIDAD = Precisión + Oportunidad

Ofrecer a los clientes exactamente lo que desean, pero una vez que ya han satisfecho sus necesidades, es tan lamentable como

17. Bain, David. Op.cit. p. 108.

brindarles con oportunidad algo que no necesitan, ninguna de esas dos situaciones logra satisfacer los deseos del cliente. Se requiere combinar precisión y oportunidad si se han de producir artículos o servicios de calidad, que logren la satisfacción de los clientes.

3.2 ¿Por que la gran demanda de Calidad?

Tres son las tendencias en la demanda de calidad que todo buen directivo de cualquier empresa que opere en los mercados fuertemente competitivos debe de tener en cuenta.

A.- Los clientes regulares y los ocasionales muestran a diario que cada vez esperan más calidad.

Esta tendencia tiene grandes probabilidades de fortalecerse a medida que se incremente la competitividad. Debido a las nuevas tecnologías, han surgido una enorme cantidad de oferta de productos y servicios. Y la complejidad de estas ofertas ha aumentado bastante. Debido a que por lo general tales productos y servicios son más complejos, con frecuencia también ha aumentado la probabilidad de que surjan fallas o errores. Aunque es cierto que los rápidos avances tecnológicos han provocado una mayor complejidad que afecta la capacidad de las organizaciones para producir bienes y servicios confiables, también es cierto que está afectando a los propios clientes. Para estos cada vez es más difícil juzgar la calidad de los bienes o servicios de las organizaciones en el momento en que los reciben. Los avances tecnológicos, la creciente complejidad de las ofertas de bienes y servicios, y una ola de creciente consumismo, han actuado en forma combinada sensibilizando las actitudes y expectativas de los clientes ocasionales relacionadas con la calidad y seguridad de los productos y servicios adquiridos.

B.- Debido a la nueva tecnología y a las crecientes pretensiones de calidad de los clientes ocasionales, los procedimientos y prácticas tradicionales se han vuelto marginales, si no es que obsoletos.

La nueva tecnología y las crecientes expectativas de calidad de los clientes ocasionales han reducido el margen permisible de error. Antes los esfuerzos en favor de la calidad se centraban principalmente en los operarios, mediante la inspección y el control, ahora forzosamente la atención se ha puesto en la responsabilidad gerencial y en la prevención de los errores en su misma causa. Esto obliga sobremanera a reforzar la capacitación que todo supervisor debe tener que le ayude a incrementar sus habilidades de dirección de grupos de trabajadores. La automatización ha acrecentado la necesidad de mecanizar la antigua inspección manual y los equipos de pruebas. Esa pieza trabajada en una máquina herramienta que antes podía verificarse adecuadamente con un medidor de bolsillo o con un micrómetro manual, ahora debe medirse con mucho cuidado por medio de un calibrador de aire. Los materiales que antes podían aceptarse después de un rápido examen visual, ahora deben someterse a una serie de análisis físicos y químicos.

C.- Muchas organizaciones se enfrentan a un serio problema debido por una parte al incremento en los costos y por otro a la resistencia de los clientes ocasionales a los aumentos de precios.

Este aspecto causa dos presiones distintas sobre la calidad. - Primera, cuanto mayores sean las presiones ejercidas por los costos totales, más vigorosas deben ser las medidas que tome la dirección para disminuirlas. Segunda, el apremio por reducir los costos debe agudizar el sistema de mediciones de la organización y provocar una mayor y más constante conciencia por la calidad de los resultados y una mejor identificación de los

costos de la calidad. En general los costos de calidad están padeciendo pavorosas tasas de incremento en la mayor parte de las empresas. Tales costos, si no les identifica y controla mejor, pueden producir la diferencia entre tener utilidades o -- pérdidas.

La calidad tiene consecuencias sobre los ingresos presentes y futuros de la organización. Por medio de una excelente calidad la empresa puede asegurarse una mayor participación del -- mercado y estará en condiciones más favorables para aumentar -- los precios. Por otra parte, es muy oneroso obtener esa calidad, controlarla y pagar las consecuencias de los errores. En -- contrar y mantener ese correcto equilibrio entre el costo de -- la calidad y el valor resultante, en forma de una reducción -- del costo global debida al apego de los estándares, no es una -- tarea fácil, pero puede allanarse mediante las mediciones de -- la calidad.

3.3 Principales factores que afectan la calidad

La calidad de los resultados producidos en las empresas las po -- demos enumerar básicamente en cinco factores:

- i Diseño
 - ii Equipos
 - iii Materiales
 - iv Programas
 - v Desempeño
- Ver figura

- i Diseño

La calidad de lo que se produce no sólo depende del diseño del producto; también obedece al diseño de los sistemas que se requieren para producir tales bienes o servicios. Mejorar la ca --

lidad a través del diseño no significa forzosamente mayores costos. El ingenio humano a menudo encuentra formas por medio de las cuales pueden mejorarse los diseños, pero al mismo tiempo hacerlos más económicos. Por ejemplo, los diseños pueden simplificarse para que requieran menos partes, o pueden emplearse materiales más económicos sin que ello provoque consecuencias negativas, o pueden lograrse los mismos resultados, pero con menos operaciones.

En lo que concierne a los bienes y servicios, en general son dos los factores que rigen la calidad de su diseño. El primero es el mercado en el cual la organización intenta competir. ¿Se trata de un mercado de lujo, de nivel medio o económico? El segundo, que influye en el diseño, se basa en lo que realiza la competencia directa. Una calidad inferior a la que un competidor está ofreciendo por el mismo precio tendrá por resultado menos compras repetitivas. Por el contrario, producir una calidad muy superior a la de los competidores, cobrando lo mismo que ellos, por lo general redundará en costos más altos y en márgenes de utilidades inferiores.

ii Equipos

La aptitud con la cual los equipos, las herramientas y la maquinaria con que se cuenta pueden producir, en forma precisa y confiable los artículos deseados, tiene un fuerte efecto sobre la calidad. El éxito de la organización depende en gran medida de la selección de equipos y herramientas capaces de cumplir con las tolerancias definidas en los diseños y de producir los resultados deseados en las cantidades deseadas y que se traduzcan en efectos favorables en los costos. Si el equipo de procesamiento que se selecciona puede cumplir con las tolerancias del diseño de manera precisa y confiable, es posible esperar que los costos resultantes sean razonables y que la calidad sea aceptable. Si los equipos y las herramientas que se

seleccionan no cumplen con los requisitos de precisión y confiabilidad establecidos en los diseños, los resultados inevitables serán mayores costos, mayor grado de desperdicio y una cuantiosa inversión en operaciones de reprocesado.

iii Materiales

Las empresas utilizan una gran variedad de materiales de todo tipo para producir los resultados.. Es imprescindible que las características de tales materiales se ajusten a los requerimientos o especificaciones. El mejor diseño -aunado a un equipo excelente, a una mano de obra altamente capacitada y a una programación que brinde un lapso adecuado para el proceso- con mucha frecuencia no puede sobreponerse al efecto negativo que, sobre la calidad de los productos, tienen los materiales defectuosos o de calidad inferior a los estándares. Lo anterior se podría ilustrar con el siguiente ejemplo; una verificación, periódica y complementaria, del momento de torsión de los pernos que sujetan entre sí varias piezas esenciales de la suspensión delantera de los automóviles detecta que algunos pernos están rotos, a pesar de que la torsión a la que están sometidos es inferior a la especificada. Las roturas en los pernos podrían llegar a provocar el descontrol de los vehículos, accidentes graves, y hasta la posible pérdida de vidas humanas. La dirección tiene ante sí el problema de determinar desde cuando se han venido instalando los pernos defectuosos, y probablemente se enfrenta a una campaña de revisión de todos los vehículos afectados que estén en circulación para reemplazar tales pernos, campaña que podría representar un desembolso de varios cientos de millones de pesos, sin considerar los efectos publicitarios negativos. Todo ello debido a que ciertos materiales defectuosos lograron "penetrar" hasta las líneas de producción.

iv Programación

Si se equipara calidad con satisfacción de los clientes, y dentro de esta última se incluye la recepción oportuna de lo que se demanda, es posible reconocer la enorme importancia que, para la calidad, puede llegar a tener una buena programación. Es obvio que una mala programación puede perjudicar la oportunidad de las entregas por parte de la producción; sin embargo, ya no es tan obvio que una mala programación puede afectar la forma como la producción se ajusta a los estándares. Al corroborar las fechas de entrega y darse cuenta de que ya no cuenta con el tiempo necesario, para llevar a cabo el proceso de manufactura, la dirección se enfrenta al dilema según las presiones a las que se ve sometida para cumplir sus promesas, de tomar determinados atajos que puedan resultar entregas a los clientes de productos de calidad inferior al estándar contratado.

v Desempeño

El desempeño humano tiene un efecto importante sobre la calidad de los bienes que se producen. El desempeño depende de dos factores: pericia y motivación.

DESEMPEÑO = PERICIA + MOTIVACION

La pericia depende de dos factores; Capacitación y Experiencia.

PERICIA = CAPACITACION + EXPERIENCIA

La motivación, por su parte, también depende de dos factores; Actitud y Medio Ambiente.

MOTIVACION = ACTITUD + MEDIO AMBIENTE

Los factores que se combinan para influir de modo definitivo en la calidad de los bienes o servicios que se producen son los siguientes; una actitud positiva, un ámbito orientado a resultados con una auténtica preocupación por los empleados y los clientes, la creación e implantación de programas de capacitación que tengan sentido, una administración que informe a los empleados acerca de su desempeño real en forma constructiva, y que esté empeñada en lograr de cada individuo su máxima contribución en pos del cumplimiento de los objetivos de la organización.

El diseño, los equipos, los materiales, la programación y el desempeño humano son factores distintivos que en forma individual o combinada, determinan la capacidad del proceso, o su inherente capacidad para producir resultados de calidad en cantidades suficientes que permitan controlar los costos de la producción y que redituen un margen de utilidad razonable sin que por ello dejen de cumplir con las expectativas de los clientes. Las condiciones operativas existentes también influyen en la capacidad del proceso. El concepto de capacidad del proceso no se limita a las operaciones de los talleres. Puede aplicárseles a las áreas administrativas de control de costos, a las funciones de las oficinas, a la operación de los equipos de oficina, a las funciones de mantenimiento y a la programación, por mencionar algunas.

3.4 La eficiencia y la eficacia de la calidad

El programa de calidad.

Al diseñar, implantar y mantener en vigor un programa de calidad, lo primero que hay que hacer es asegurarse de la eficacia del propio programa. Algunas de las medidas más comunes de la eficacia de la calidad de una organización son:

- El número de defectos producidos.
- La frecuencia y severidad de las quejas de los clientes.
- El rendimiento de la producción.
- Las calificaciones o índices de las auditorías de la calidad.

Los pasos para el desarrollo de un programa de calidad encaminado a mejorar la eficiencia son los siguientes:

- 1.- Definir las características de calidad que se desean con base en las expectativas de los clientes.
- 2.- Establecer estándares de calidad con base en el nivel de las expectativas.
- 3.- Concebir e implantar un programa de evaluación de la calidad.
- 4.- Elaborar e implantar un programa de capacitación sobre calidad.
- 5.- Diseñar e implantar un sistema de mediciones e informes - sobre la calidad.

Definición de las características de la calidad.

El primer paso de la fase de diseño consiste en determinar y definir con detalle las características de calidad que desean los clientes. Esto implica un examen de los requerimientos de los clientes, según aparecen enunciados en sus pedidos, dibujos, especificaciones técnicas o cualquier otro documento relativo. Otras posibles fuentes de la información al respecto -- son los catálogos y folletos publicitarios de la empresa, así como el punto de vista profesional del personal del área de mercadotecnia. Las encuestas de los consumidores son otro me-

dio para obtener información valiosa sobre las expectativas de los clientes y sobre las prácticas cualitativas de los competidores. Respecto del servicio o producto final, es necesario establecer ciertos criterios que tomen en cuenta tanto el punto de vista de la organización, como el del cliente o consumidor. Cuando surge una discrepancia importante entre estos dos puntos de vista, es necesario emprender una acción inmediata para eliminar dichas diferencias. Cuando no sea posible lograr una conciliación, es absurdo seguir manteniendo esa relación comercial, puesto que la insatisfacción del cliente es inminente y puede conducir a efectos negativos sobre la reputación de la empresa. Los criterios deben definirse o calificarse en términos de su importancia para efectos de la toma de decisiones. Los criterios ya clasificados, o las características listadas por orden de importancia, proporcionan la dirección que se requiere para diseñar un programa de calidad con sentido.

Fijación de los estándares de calidad.

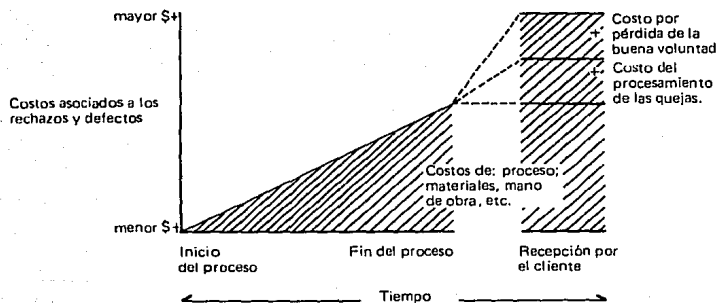
Después de haber definido las características de la calidad, el siguiente paso consiste en determinar los niveles de calidad que se desea, y relacionarlos con los promedios del proceso y con los métodos de inspección que habrá de usarse. Los costos de llegar a determinado nivel de calidad y de mantenerse en él deben calcularse y compararse contra los costos de los posibles errores o fracasos. Si surge una desviación importante entre los niveles de la calidad real y de la esperada, es aconsejable llevar a cabo un mejoramiento del proceso en vez de obligar a los inspectores a que malgasten su tiempo en largas sesiones de clasificación.

Cuando se evalúan los costos asociados con los rechazos o con los errores, no hay que olvidar el hecho de que los defectos detectados en las fases iniciales del proceso siempre son me-

nos costosos que los que se descubren hasta mucho después.

En la gráfica 3 se representa lo que a menudo se conoce como principio del embudo. El costo de los rechazos aumenta con el tiempo, como lo indican la línea de los costos y la superficie sombreada que aparece abajo de ésta. Cuando más cerca del inicio del proceso se detecta el defecto, menor es el costo del rechazo, a medida que el producto o servicio avanza en su proceso, mayores son los recursos que se invierten en él. Cuando mayores son los recursos que se invierten, mayor es el costo de rechazo. El costo más alto se incurre cuando el cliente es la fuente del rechazo. En este caso, la pérdida está formada, potencialmente, por el costo de los recursos procesados, más el costo del procesamiento de la queja respectiva, más el costo intangible de la pérdida de buena voluntad por parte del cliente.

Deben desarrollarse estándares de calidad que especifiquen el nivel aceptable de determinadas características. Tales estándares servirán de puntos de referencia, o de "deberían de ser" en caso de comprar "lo que es" contra "lo que debería ser". Siempre que sea posible, los estándares deben basarse en criterios medibles y objetivos, y no en juicios subjetivos.

Gráfica 3. El principio del embudo: los costos de la calidad como una función del tiempo.

4. EL SUPERVISOR DE LINEA

4.1 La importancia del Supervisor de Línea como Catalizador en el Proceso Productivo Industrial.

No hay labor más importante, difícil y exigente que la supervisión del trabajo ajeno. Una buena supervisión reclama más conocimientos, habilidad, sentido común y previsión que casi cualquier otra clase de trabajo. El éxito del supervisor en el desempeño de sus deberes se determina por su papel de catalizador al inducir a los buenos resultados o al fracaso de los programas y objetivos de su departamento y en el caso más grave, los de la empresa.

El individuo sólo puede llegar a ser un buen supervisor a través de una gran dedicación a tan difícil trabajo y de una experiencia ilustrativa y satisfactoria adquirida por medio de programas formales de adiestramiento, capacitación y de la práctica informal del trabajo.

Cuando el supervisor funciona como es debido, su papel puede resumirse o generalizarse en dos categorías o clases de responsabilidades extremadamente amplias que, en su función real, -- son simplemente facetas diferentes de una misma actividad; no puede ejercer una sin la otra.

Estas facetas son seguir los principios de la supervisión y -- aplicar los métodos o técnicas de la supervisión. Ambas tienen que contribuir a que se logren los objetivos de la organización.

Principios de la supervisión.

Si se le preguntara a un supervisor consciente acerca de lo -- que, en general regula las actividades de trabajo, seguramente

contestaría "los objetivos y principios propios y la realidad de la situación dada".

Ninguno de los factores explica o regula, por sí solo, la acción; todos operan en cualquier situación. Sin embargo, los objetivos tienen que ser la finalidad de la actividad de trabajo, y la actividad tienen que emprenderla los individuos. Así pues, los principios de la supervisión (reglas generales, conceptos, verdades fundamentales, dogmas aceptados) constituyen las guías mediante las que el supervisor pasa de una situación a la siguiente. Tienen una importancia enorme por cuanto gobiernan la acción, es decir, la aplicación u operacionalidad de las técnicas de la supervisión. Algunos de los principios más importantes de la supervisión son:¹⁸

- 1.- Consideradas funcionalmente, la dirección y la supervisión no pueden separarse ni establecerse aparte una de otra. Son funciones coordinadas, complementarias y mutuamente compartidas en el funcionamiento de cualquier organización.
- 2.- Generalmente, la dirección se ocupa de condiciones y operaciones en general; por lo común, la supervisión se ocupa de mejorar un trabajo o labor en particular.
- 3.- La supervisión ha de ser sensible a los cambios, ha de estar impregnada de una actitud experimental y debe dedicarse continuamente a la reevaluación de los objetivos y a evaluar materiales, políticas y métodos.
- 4.- La supervisión deberá basarse en la filosofía democrática.

18 Cámeron C. Smith. Guías para supervisores. Editorial -- Trillas. México 1986. p. 10.

- a).- La supervisión deberá respetar la personalidad y las diferencias individuales, y buscará proporcionar --- oportunidades para la mejor expresión y creatividad de cada personalidad.
 - b).- La supervisión deberá proporcionar plenas oportunida des para la formulación conjunta de políticas y planes, acogiendo gustosamente y utilizando la libre ex presión y las aportaciones de todos los interesados.
 - c).- La supervisión deberá estimular la iniciativa, la -- confianza en sí mismo y la responsabilidad de cada - persona en el desempeño de sus obligaciones.
 - d).- La supervisión deberá basarse en el supuesto de que los trabajadores pueden mejorar. Tendrá que aceptar las idiosincracias, la renuencia a colaborar y el an tagonismo como características humanas, exactamente del mismo modo que acepta lo razonable, la coopera-- ción y una actividad enérgica. Los últimos son valo res positivos; los primeros, objeciones.
 - e).- La supervisión deberá sustituir la función dirigente por la autoridad, que debe reconocerse como derivada de los hechos propios de la situación. La autoridad personal, si fuere necesaria, debe derivarse de la - planeación del grupo.
- 5.- La supervisión deberá emplear métodos y actitudes científicos en cuanto sean aplicables al trabajo, al trabajador y a los procesos de trabajo.
- 6.- En situaciones en los que no sean aplicables los métodos de la ciencia, la supervisión deberá emplear los procesos de la lógica en el estudio, el mejoramiento y la evalua--

ción del trabajo, los trabajadores y los procesos de trabajo. La supervisión, ya sea mediante métodos científicos o procesos ordenados del pensamiento, deberá derivar y utilizar datos y conclusiones que sean más objetivos, precisos, suficientes, mejor obtenidos y más sistemáticamente organizados y utilizados que los datos y conclusiones de una opinión descontrolada.

7.- La supervisión tiene que ser creativa.

a).- La supervisión debe proporcionar oportunidades para ejercitar la originalidad y para fomentar contribuciones singulares de autoexpresión creadora. Debe buscar y desarrollar habilidades innatas.

b).- La supervisión debe determinar procedimientos y acciones basándose en las necesidades de cada situación.

c).- La supervisión debe conformar y manejar expresamente el ambiente de trabajo para que se logren los mejores resultados.

8.- La supervisión debe realizarse a través de una serie de actividades ordenadas, proyectadas, programadas y ejecutadas en conjunto.

9.- La supervisión debe juzgarse por la economía y la eficacia de los resultados que obtenga. Los supervisores que conocen cabalmente los principios de la supervisión y segun por ellos son, por lo general mucho más efectivos y eficientes que los que operan a nivel técnico. El principio fundamental implicado en cualquier situación dada ayudará a la orientación y elección de cualquiera de varias técnicas que pueden ser aplicadas. Los principios ayudan

también a evaluar las técnicas, puesto que proporcionan - criterios más amplios y fundamentales para juzgarlas. La consideración de principios generales fundamentales tien- de a eliminar, de cualquier situación dada, los prejuji- - cios y opiniones personales.

Esto no equivale a decir que los métodos o técnicas son innece- sarios o que carecen de importancia. Nada podría realizarse - si se careciera de métodos y técnicas. Estos constituyen el - aspecto cambiante y fluctuante de la acción supervisora. Sin embargo, en su origen se encuentran los principios más perma- nentes y fundamentales que gobiernan el uso de los métodos y - las técnicas y que, a la larga, determinan el éxito o el frac- so.

Técnicas de la supervisión.

Los métodos y técnicas de la supervisión son formas determina- das de hacer algo, es decir, son instrumentos con los que se - logran resultados. Incluyen planificación, organizazción, to- ma de decisiones, evaluación de la ejecución, clasificación de puestos, sanciones disciplinarias, adiestramiento, programas - de salud y seguridad e infinidad de otras actividades simila- res.

El supervisor no debe utilizar una técnica aislada. Su acción- debe basarse teniendo en cuenta los objetivos y principios que habrán de aplicarse, y debe realizarse mediante el empleo de - varias técnicas. Por ejemplo, el supervisor no puede hacer un proyecto sin considerar todos los factores que guardan rela- - ción con los objetivos de la actividad planificada o que afec- tan el logro de los mismos. Esto deberá abarcar toma de deci- siones, orientación, coordinación comprensión de los empleados y otras diversas actividades relacionadas entre sí. En su fun- cionamiento real, a estos factores debe considerárseles conjun

tamente, como también las diversas relaciones que existen entre ellos. El supervisor tiene que examinar e integrar o coordinar mentalmente todos estos factores en cada una de las decisiones o actividades que esté planificando o ejecutando.

Lo fundamental, entonces, es que el supervisor debe seguir los principios y aplicar los métodos y técnicas de supervisión de modo que todos los conocimientos, especializaciones y aptitudes que le son propios se utilicen para determinar la acción - que debe emprender en cada una de las situaciones a las que se enfrente. Esta es la razón que hace de la supervisión un trabajo difícil y exigente y por lo mismo considero que es muy importante recalcar su trascendencia.

4.2 Sus Principales Funciones

En el mundo industrial se ha llamado al supervisor "la línea - del frente de la dirección", "el punto de contacto entre la gerencia y los trabajadores", "Lá avanzada de la dirección" entre otras.¹⁹ Al supervisor se le asocia cada vez más con la dirección: aun la Ley Federal del Trabajo describe en forma implícita las bases legales para identificar al supervisor como representante del patrón de acuerdo a las funciones que realiza y es por ello que normalmente están excluidos de todo reconocimiento sindical de derechos.

Nuestro concepto general de lo que son los supervisores es relativamente nuevo. Empero, cuando pasamos este concepto general a la práctica diaria, muy a menudo nos acercamos peligrosamente a los viejos días en los que se veía a los supervisores - como jefes provistos de látigo, como malvados testaferros o -- simplemente como un poco mejores que los obreros comunes y corrientes.

19. Bleick von Bleicken. Manual para el Adiestramiento del Personal. -- Editorial Herrero. México 1974. p.167

La culpa es tanto de los más altos escalones de la dirección - como de ellos mismos. La alta dirección a menudo ha tardado - mucho en aprovechar plenamente lo que los buenos supervisores - pueden aportar, y al decir "buenos" me refiero sobre todo a -- los competentes y responsables. Por ejemplo, aun es más excep- ción que regia que la alta dirección consulte al supervisor en lo referente a las funciones básicas de la dirección como se- rían la planeación de métodos y procedimientos de trabajo, el uso y desarrollo del potencial humano, las relaciones obrero- patronales, las políticas y reglamentos para el personal, los- códigos disciplinarios, entre otros tópicos.

Por otra parte, a la mayoría de los supervisores les falta mu- cho aun para poder asumir plenamente su lugar correcto en la - empresa.

Podemos llamar supervisor de línea a toda aquella persona que- tiene la función de asignar, dirigir y evaluar las actividades de una o más personas en un esfuerzo común para mejorar la can- tidad y la calidad de la producción. Hemos dicho que es im--- prescindible el apoyo que debe tener un supervisor de la direc- ción general para llevar a cabo sus funciones ya que la respon- sabilidad de dirigir a un grupo de obreros calificados para -- que obtengan productos manufacturados en óptimas condiciones - de calidad y costo debe ir acompañada de una suficiente delega- ción de autoridad para que los planes de la empresa finalmente se lleven a cabo.

La confianza y fe que la dirección deposite en los superviso- res, son un verdadero pedestal sobre el que se desarrollará la actuación de éstas; pero para que este pedestal sea firme, el- supervisor debe corresponder al apoyo, ejecutando o desarro--- llando cinco aspectos importantes y básicos sin los cuales se- vería seriamente cuestionada su actuación a saber:

a).- Conocimiento del trabajo.

Un supervisor no puede dirigir un trabajo que no conoce.

Esto implica que el buen supervisor debe conocer los procesos, el equipo, la maquinaria, las instalaciones, las herramientas, los materiales y procesos para elaborar el producto.

Esto de ninguna manera significa que el supervisor sea más hábil que el mejor de los trabajadores que dirige, en la realización de una tarea específica. Es sumamente común en el medio industrial mexicano ver lo que las industrias hacen. Cuando un obrero calificado ha ocupado por varios años la posición -- más alta y ha demostrado destreza y un magnífico dominio de -- las funciones básicas de su puesto, se piensa que el siguiente paso para su desarrollo es asignarle la función de supervisor. Esto ha ocasionado lo que el principio de Peter señala, llevar a excelentes operarios a su nivel de incompetencia perdiendo -- magníficos obreros y ganando pésimos supervisores. El supervisor debe poseer conocimientos y habilidades generales sobre to das las actividades relacionadas con la producción. Esto constituye una de las columnas sobre las que descansa la labor eficiente y productiva de un supervisor.

b).- Conocimiento de sus responsabilidades.

Todo supervisor debe conocer perfectamente su ubicación dentro del cuadro general de la empresa, esto será una labor específica de sus jefes inmediatos y/o de la función de persona dentro de la empresa; debe conocer las políticas de la organización, el reglamento interior de trabajo, aspectos importantes de la legislación laboral, el grado de autoridad que le corresponde, la manera de llevar adelante las relaciones con los diferentes departamentos o secciones de la empresa.

Es sumamente importante que la empresa se dé cuenta de que esta etapa en la preparación de un supervisor depende casi y exclusivamente a ella y a los lementos capacitadores que tenga asignados.

c).- Habilidad para instruir.

Un supervisor es a la vez un buen instructor, ya que continuamente se ve en la necesidad de instruir y adiestrar a su personal.

Las instrucciones que dé a su personal deben ser claras, sencillas y precisas y para esto no es suficiente conocer el trabajo, es necesario además, saber transmitir los conocimientos.

d).- Habilidad para dirigir.

Todos los esfuerzos que realice un supervisor para mejorar su producción, a pesar de que su personal sea de muy alta calidad, resultarán inútiles si no se cuenta con la decidida colaboración de los trabajadores. Como es imposible evitar los problemas humanos en un grupo de trabajo, el supervisor debe adquirir o la empresa proporcionar la técnica para manejar dichos problemas, cuando se presenten. Es esta una de las habilidades más necesarias para un buen supervisor y sin embargo, es tan poco común encontrar personas que la posean, que será indispensable desarrollar y aplicar una serie de ejercicios para proporcionar las bases del manejo de la gente.

e).- Habilidad para mejorar los métodos de trabajo.

De poco serviría que un supervisor poseyera habilidad para instruir o enseñar a su personal y habilidad para dirigirlo o instruirlo, si no tuviera además la habilidad para mejorar los métodos de trabajo.

Hasta ahora la alta dirección y la intermedia, ya sobrecargadas, se ven en la necesidad de cubrir muchas de las áreas que corresponderían propia y lógicamente a los supervisores de línea. El problema es que los supervisores de línea no saben cómo hacerlo. Lo que es peor, normalmente ni ellos ni los niveles más altos de dirección saben exactamente cuáles sean y cuáles no sean los deberes de los supervisores.

Si se desea que ayuden en alguna forma los programas de capacitación y desarrollo de supervisores, se tiene que determinar primero qué puede y debe esperarse exactamente de un supervisor de línea. Sabremos entonces, o al menos podremos averiguar, cuáles son exactamente sus necesidades de capacitación. En otras palabras, necesitamos una versión moderna y al día del trabajo del supervisor. Esta puede resultar algo extravagante en comparación con los verdaderos supervisores que hay en las industrias.

De ser así, quedarían demostradas dos claras verdades: La primera sería que nuestro concepto de la dirección y de los supervisores de línea han quedado muy por debajo de la evolución constante de la dirección industrial y comercial. La segunda sería que necesitamos urgentemente capacitar y desarrollar a nuestros supervisores de manera que empiecen a parecerse al tipo moderno de supervisores que el avance tecnológico demanda para empezar a darle a nuestra planta industrial características de modernidad.

Cada vez se reconoce más esta necesidad, y no es mero accidente que haya habido un enorme incremento de los programas de capacitación y desarrollo para supervisores en los últimos lustros. En los países desarrollados, que no en el nuestro. Aun antes de que se implantaran en la segunda guerra mundial los programas de Adiestramiento en la Industria (TWI) en empresas estadounidenses, los cuales llegaron años más tarde a nuestro

país por conducto de las corporaciones trasnacionales o por la compra directa de la metodología e implantados en las grandes industrias nacionales, se hacían más y más agudo, el interés y la demanda de los empresarios por los programas de capacitación para supervisores. Los programas de T.W.I. simplemente resolvieron algunos de los problemas planteados por la dirección hacia bastante tiempo.

El TWI no produjo las necesidades de capacitación de supervisores, simplemente las enfocó con mayor claridad. Se estableció como respuesta al terrible problema de potencial humano creado durante los días de la segunda guerra mundial y que afectó principalmente a países como Estados Unidos y en menor escala al nuestro, y creado también por el volumen de producción. Lo que el TWI creó fue el triple programa al que se le denomina comúnmente como: J.R.T. Job Relation Training (Entrenamiento en relaciones de trabajo), J.I.T.: Job Instruction Training -- (Entrenamiento en instrucción sobre el trabajo), J.M.T.: Job- Methods Training (Entrenamiento en métodos de trabajo). Este programa, ahora famoso, se fundaba en la pretensión básica de que los directores ejecutivos en general y los supervisores de línea en particular tienen un triple trabajo. Tienen que encargarse de las relaciones con los empleados, de ahí el adiestramiento en instrucción sobre el trabajo. Y tienen que saber cómo planear su trabajo de acuerdo con los métodos más eficientes, de ahí al adiestramiento en métodos de trabajo.

Esta es una simplificación perfectamente coherente y práctica-apropiada a la premura del tiempo y a la escasez de potencial humano durante aquellos años de guerra que indudablemente afectaron a la planta productiva de nuestro país. Sin embargo, el trabajo del supervisor de línea lo dividiremos en deberes y -- funciones más detallados y específicos con objeto de dar a la alta dirección y al supervisor una versión más apegada a la -- realidad de lo que puede y debe esperarse de él. Sólo así po-

dremos llegar a una idea bastante exacta de la Capacitación -- adicional o la dirección técnica que necesitan nuestros supervisores. Por otra parte, una imagen más amplia del trabajo -- del supervisor le permitirá decidir más exactamente por sí mismo qué capacitación adicional necesitarán, por lo tanto lo recibirá con agrado. Si en el curso de una o más de las juntas-rutinarias de los supervisores se hace en una forma adecuada -- un inventario real del trabajo de los supervisores es casi seguro que creará una demanda espontánea de capacitación en -- áreas que aun no reconocen la mayoría de los supervisores como responsabilidades básicas de la supervisión.

4.3. El supervisor como elemento de cambio en el medio industrial mexicano

La supervisión de personas es, sin lugar a dudas, el aspecto -- más complejo y difícil de la administración. En la actualidad en el medio industrial mexicano, como probablemente nunca antes, la supervisión de personas en todos los niveles de las -- empresas, enfrenta desafíos intensos y recibe mayor atención e -- hincapie. Los supervisores, son el enlace técnico entre la -- estructura de administración y la estructura operativa de cualquier empresa. Para los empleados es frecuente que los supervisores de línea representen a "la organización". Los sentimientos de los trabajadores acerca de la organización, de los miembros de la administración, de sus trabajos y de sus relaciones interpersonales, se ven afectados en diversos grados -- por la relación que tienen con sus supervisores inmediatos.

Cuando, desde un punto de vista administrativo, los empleados -- desarrollan actitudes indeseables hacia otros, eventualmente -- se presentan algunos efectos adversos sobre la cooperación y -- la productividad. Por lo tanto, los supervisores se encuentran en una posición única, debido a que su habilidad para delegar responsabilidades en forma apropiada tiene un impacto --

directo y visible sobre la productividad y la redituabilidad de la empresa.

Muchas personas que ocupan puestos técnicos, de asesoría o de nivel superior no reconocen o aprecian las tremendas exigencias que se hacen a las personas que supervisan trabajadores en forma directa. Algunas investigaciones médicas han mostrado que los puestos de supervisión pueden provocar muchas tensiones y contribuir al progreso de enfermedades debilitantes como ataques al corazón, úlceras y depresión mental. Pero las investigaciones han mostrado también que los seres humanos necesitamos tensiones. La tensión puede estimular tanto fisiológica como psicológicamente. La afirmación de que algunas personas trabajan mejor bajo tensión es cierta, y canalizar la tensión hacia resultados constructivos puede resultar extremadamente satisfactorio. La tensión debilita a las personas cuando no son capaces de manejarla con éxito. Ser capaz de manejar personal en forma exitosa exige una capacitación y un desarrollo de habilidades considerables. Colocar a las personas en puestos de supervisión sin el beneficio de la capacitación, es incitar la ocurrencia de los problemas asociados con la inhabilidad para manejar la tensión.

Se puede asignar a especialistas no supervisores la solución de problemas técnicos y metodológicos. No se puede asignar a estos especialistas la administración de personas. Se debe asignar a supervisores que necesitan actuar en forma simultánea como generalistas y especialistas. Los supervisores deben tratar con empleados que pueden ser descuidados, flojos, hostiles, de mal genio, volubles o agresivos. Los supervisores de línea deben ser al mismo tiempo, ingenieros de producción y de conducta humana.

En el pasado, el papel del supervisor era mucho menos complejo dentro de la industria mexicana, hoy en día se ha vuelto más -

complejo y exigente. Los supervisores del pasado, al igual -- que sus contrapartes modernos, tenían que mantener la cooperación y la producción, pero tenían mucha autoridad. Los controles y los castigos que se imponían a los empleados por no cumplir con las instrucciones o por hacerlas mal, era considerablemente más severos comparados con los estándares actuales. Los supervisores podían imponer su autoridad a sus subordinados. En la actualidad, los supervisores pueden todavía obtener cooperación a través de fuerza indirecta, pero debido a muchos factores complejos, con mayor frecuencia se les pide utilizar diferentes métodos, para dirigir. El supervisor actual se ve con frecuencia frustrado por políticas, reglas o reglamentos que le imponen administradores de nivel superior, especialistas asesores, contratos colectivos de trabajo, sindicatos, restricciones gubernamentales y actitudes de los empleados que es difícil comprender y aceptar.

En teoría, el supervisor actual tiene la capacidad de contratar, transferir, suspender, de pedir temporalmente, recontrar, promover, recompensar, disciplinar y ajustar las quejas de los empleados o, en forma efectiva, recomendar que se lleven a cabo estas acciones. Sin embargo, no es raro que las decisiones tomadas por los supervisores se vean modificadas a niveles superiores de administración o a través de especialistas asesores. Estos, junto con la administración superior, los sindicatos y las leyes, pueden modificar y revisar inclusive los métodos de organización y dirección del trabajo. A pesar de estas limitaciones a la autoridad, se espera que los supervisores hagan que se realice el trabajo y se le considere directamente responsables del desempeño de los empleados.

Es el supervisor, no el asesor u otras personas, quien debe -- contestar las preguntas cuando no se logran las metas y cuando los empleados no cooperan. Muchos supervisores añoran los días cuando tenían un control casi ilimitado sobre los emplea-

dos. Los cambios que han tenido lugar en el papel de supervisión, no han sucedido sin provocar efectos adversos sobre los supervisores. Muchos de ellos se sienten con frecuencia confundidos, inseguros, deprimidos, enajenados, apáticos y aun -- hostiles hacia su trabajo, los trabajadores y la organización. No es sorprendente que en algunos casos estas condiciones ocasionen muchos problemas a las organizaciones.

Debido a que los supervisores son el enlace entre los trabajadores y los niveles superiores de administración, de asesoría y especialistas técnicos, con frecuencia se les llama para representar tanto los intereses de los empleados como los de la alta administración y especialistas de asesoría. Si los supervisores actuaran sólo como representantes de la administración ante los empleados, perderían su efectividad para lograr la -- cooperación de estos y para alcanzar los objetivos de la organización.

Si los supervisores actuaran sólo como representantes de los empleados, se encontrarían en mala posición con sus superiores y la organización. Los supervisores que deseen tener éxito deben operar continuamente de manera que permitan que se satisfagan los objetivos de la organización y las necesidades individuales. Debemos de reconocer que esto no es fácil.

Se puede seleccionar a los supervisores sobre la base de antigüedad, capacidad, favoritismo, liderazgo demostrado, experiencia en otras organizaciones o antecedentes educativos. No es raro, y con frecuencia es deseable, elegir personas capaces de entre la fuerza de trabajo para ocupar posiciones de supervisión. Llevar a cabo la transición para pasar de ser uno de -- los muchachos a muchachas a ser un supervisor, es difícil, sin embargo, y requiere una gran cantidad de esfuerzos por parte de la persona, así como también apoyo social, psicológico y educativo por parte de los administradores de nivel superior. Es

común que sólo las personas que han hecho la transición aprecian en su totalidad el grado de dificultad.

Las habilidades que se requieren en un supervisor efectivo son diferentes de las que se requieren de un trabajador hábil. Es coger al mejor trabajador para asignarlo como supervisor en -- una práctica común y peligrosa en el medio industrial mexicano, nuestras empresas son con bastante frecuencia testigos de ello. Debido a lo atractivo de un incremento monetario, prestigio o posición, en común que los buenos operarios acepten -- puestos de supervisión, pero después encuentren que serlo es -- bastante diferente a ser trabajador. Debido a que carecen de las habilidades o a que no gustan de las actividades de supervisión, tienen un desempeño marginal o deficiente. Algunos renuncian o son despedidos. Otros permanecen en sus puestos de supervisor debido a que no desean perder prestigio o a que no desean renunciar al pago adicional de su nueva posición. Las personas deben aceptar puestos de supervisión debido a que desean el desafío y la satisfacción que este tipo de puestos producen de su yo.

Si ser supervisor no proporciona ingresos psicológicos, es decir satisfacción en el trabajo, desafíos, reconocimientos y -- creatividad, ninguna cantidad de dinero puede compensar en forma adecuada la tensión y otros problemas asociados con el trabajo.

Se debe colocar a las personas en puestos de supervisor primordialmente debido a que tienen las habilidades características que les permiten participar en forma efectiva en las actividades inherentes a este tipo tan importante de posición dentro de las empresas. La principal función del administrador es -- identificar a aquellas personas con potencial que reunan di---chas características y procurar su desarrollo.

Al supervisor corresponde llevar a cabo las funciones que se le han encomendado contando siempre con el apoyo de la dirección general de la empresa, solamente así podrá convertirse -- dentro de organizaciones en aquello a lo que ha sido llamado, un verdadero elemento de cambio.

5. LA CAPACITACION PRACTICA DEL SUPERVISOR DE LINEA

5.1 Modelo del plan.

Es importante destacar el hecho de que el plan que expongo a continuación pretende ser de una utilidad práctica no solamente a los estudiosos del tema, sino también para cualquier empresa de transformación de nuestra planta industrial. Su estructura y desarrollo están basados en los conocimientos teóricos adquiridos en las aulas universitarias y también en un sin número de cursos especializados sobre el tema amén de que he podido identificar en forma práctica a través de los años y con el contacto diario de problemas laborales administrativos y humanos, un buen número de situaciones que surgen en las líneas de producción que determinan la buena o la deficiente actuación de los supervisores y que como consecuencia lógica afectan los resultados de sus departamentos y de sus áreas, y en el caso extremo, de la empresa y su buena marcha.

Hay una circunstancia que por su importancia no es posible ni razonable soslayar. Es el hecho de que en nuestro país se encuentran instaladas un considerable número de plantas industriales pertenecientes a empresas trasnacionales las cuales al ser filiales de otras en países distintos al nuestro sobre todo desde el punto de vista económico, cuentan con maquinaria, tecnología y procedimientos desarrollados en sus países de origen, normalmente hablamos de países desarrollados, y que por ello, son más avanzadas. Podemos citar por orden de importancia según el capital invertido, industrias originarias de Estados Unidos, Alemania, Francia, Suiza, Japón, etc.

Evidentemente la cultura, costumbres y otros aspectos de idiosincracia difieren de la nuestra, sin embargo, existen numerosas pruebas de que aquella maquinaria y tecnología desarrolladas allende nuestras fronteras se utiliza con éxito por la ma-

no de obra nacional. Tenemos entonces que se vuelve imperativo buscar, identificar, analizar y aprovechar aquellos factores que dada la habilidad, costumbres y actitud de nuestros operarios, inciden en forma positiva en los procesos productivos con el fin de darles un óptimo manejo y sacarles el mejor provecho posible.

Sin embargo, la introducción de un nuevo proceso productivo como consecuencia del lanzamiento de un nuevo producto o por la modernización de una línea de producción en una empresa trasnacional normalmente implica que técnicos extranjeros se encarguen del arranque, pero esto trae también ventajas para nuestra industria y el personal, ya que serán nacionales quienes recibirán la capacitación necesaria para manejar la maquinaria, utilizar el herramental o llevar a cabo los procedimientos que se están introduciendo y finalmente serán ellos quienes aquí, aplicarán todos estos conocimientos.

Cuando hablamos de empresas mexicanas que han desarrollado nueva o mejorando la tecnología de sus líneas de producción, nos encontramos con un fenómeno que es deseable sea una práctica común en nuestra industria. En este caso, encontramos un doble beneficio, no salen del país divisas por concepto de regalías y la capacitación de los supervisores y técnicos es creada y desarrollada en la propia empresa con el consabido incremento en la productividad.

Con lo anterior, identificamos el primer elemento clave en el delineamiento de nuestro plan, a saber, el conocimiento y aprovechamiento de la idiosincracia de nuestros operarios y supervisores.

Es necesario tener en cuenta que nuestro recurso humano responde positivamente ante ciertos estímulos que debemos conocer y manejar de la mejor forma, quiero decir con esto que estamos -

obligados a comprender cabalmente la forma de ser de nuestros trabajadores para lograr el máximo aprovechamiento y desarrollo del mismo. No podemos ir contra sus creencias, costumbres (si no son negativas), y valores, tenemos que actuar en consecuencia tratando de exaltar las virtudes y desarrollar al máximo sus habilidades. No debe tampoco preocuparnos el hecho de que con mucha frecuencia nos encontramos con elementos que no solamente carecen de mínimas habilidades sino que en ocasiones entorpecen el proceso productivo, por el contrario, pienso que aquí tenemos una excelente oportunidad para demostrar y demostrarnos que la capacitación bien administrada puede arrojar resultados halagadores si logramos transmitir los conocimientos, habilidades y actitudes para llevar a un operario o supervisor de una posición de abulia a otra de franca productividad.

Esto nos conduce a un segundo elemento clave identificable de nuestro plan; la congruencia.

Debemos de ser congruentes en nuestros actos. Nuestro plan -- tiene que ser realista, esto es que conozca, maneje y aproveche los elementos académicos, financieros y humanos que en el curso de su implementación estamos poniendo en juego e interrelacionando. Es importante que el plan responda a la problemática actual no solamente de la empresa sino también la que vive el país, debiendo por ello tener la virtud de proporcionar una respuesta adecuada tanto en calidad como en tiempo. No debe sin embargo, por esta razón sacrificar su pragmatismo, más bien considero que esta última cualidad le garantiza la celeridad necesaria de respuesta a las necesidades que atiende.

Finalmente debemos consignar que nuestro modelo no estaría completo si no contempla su propia economía financiera la cual -- conseguiremos si contamos con una buena medición de aquellos factores que pretendemos mejorar, debemos recordar que la capacitación vale más de lo que cuesta y que una buena administra-

ción de la misma es tan productiva como la mejor inversión de valores monetarios que la empresa pueda hacer.

Si bien es cierto que la economía del plan se verá beneficiada si los elementos y servicios que necesitamos para su implementación los usamos en forma interna, no debemos reparar en gastos si consideramos que un consultor o adiestrador externo puede sernos útil. No es deseable esta opción pero no debemos dejar de recordar que con nuestras acciones deberán estar encaminadas a maximizar las utilidades y no a restringir los gastos. Debemos reconocer sin embargo, que quienes conocen mejor el proceso productivo de una línea son aquellos que viven el diario quehacer de la misma, me refiero al supervisor y sus operarios.

Vemos entonces que una adecuada conjugación de los esfuerzos - dirigidos por el área de capacitación, secundada por los jefes del área de producción y llevados a la práctica por nuestros supervisores de línea nos conducirá necesariamente no sólo a la comprensión del proceso sino que nos dará la oportunidad de mejorarlo a través del refinamiento que gradualmente podrá observarse en la medida de que el liderazgo del supervisor vaya siendo excelso.

Ya podemos en este momento identificar en forma estructural -- los elementos básicos del modelo, a saber:

- i.- Atención a la idiosincrasia de nuestro recurso humano.
- ii.- Llevar a cabo acciones congruentes y realistas.
- iii.- Ser pragmático.
- iv.- Económico.

5.2 Su implantación

Antecedentes necesarios para la elaboración de nuestro curso.

Los antecedentes necesarios para la impartición de nuestro curso son:

- 1.- Descripción de actividades.
- 2.- Número de candidatos.
- 3.- Características de los candidatos.
- 4.- Objetivos del curso: Redacción y análisis.
- 5.- Estructura del contenido.
- 6.- Evaluación de actividades.
- 7.- Preparación de actividades.
- 8.- Selección de técnicas y materiales didácticos.
- 9.- Elaboración de documentos del instructor.
- 10.- Elaboración de materiales didácticos.

Es necesario tener la descripción precisa y detallada de las actividades en que se va a capacitar. En la descripción de las actividades se precisa cómo, con qué y en qué condiciones se desarrollará el curso.

Después determinaremos a quienes se va a capacitar. El nivel de conocimientos, la experiencia laboral y las actitudes de los destinatarios son datos necesarios para ajustar el curso a las características de los trabajadores.

A continuación determinaremos el número de personas que pueden integrar los grupos o el grupo de capacitar. Esto es indispensable para hacer una buena selección de técnicas, de materiales didácticos y de las actividades de la instrucción.

Debemos también, determinar los objetivos del curso ya que ellos nos indicarán lo que el trabajador habrá adquirido en co

nocimientos y habilidades al finalizar las sesiones.

Es importante prever la forma de evaluar el curso. Los resultados que se obtengan, informarán sobre la eficiencia del programa y de los participantes, lo cual permitirá corregir las fallas.

Para efectos prácticos, se incluye al final de este capítulo - una Guía del Instructor donde se señalan todos los puntos descritos con anterioridad. Asimismo, se indica en forma específica la forma en que deben manejarse los folletos que contienen la información de cada una de las unidades (15 en total) y como deben manejarse también las hojas de trabajo así como información adicional que pueda ser de interés para quien será - una pieza clave en función a los resultados que arroje la impartición de nuestro curso; me refiero al instructor.

ESTRUCTURA DEL CONTENIDO

UNIDADES

TEMAS

- 1.- Principios Básicos.
 - 2.- Establecimiento de los Estándares del Puesto
 - 3.- Selección Acertada.
 - 4.- Inducción.
 - 5.- Disciplina Básica.
 - 6.- Desempeño de Subordinados.
 - 7.- Como dar Reconocimiento.
 - 8.- Evaluación del Desempeño
 - 9.- Corrigiendo Comportamientos Problema.
 - 10.- Resolviendo Conflictos Laborales.
 - 11.- Manejo de Quejas.
 - 12.- Como Mejorar el Desempeño de los Trabajadores.
 - 13.- Ayuda para Problemas Personales.
 - 14.- Terminación de la Relación de Trabajo.
 - 15.- Como Crear Nuestras Propias Acciones Clave.
- ANEXO Guía del Instructor.

UNIDAD I. PRINCIPIOS BASICOS**Generalidades.**

La persona que ha sido promovida a un puesto de supervisor, -- muy pronto descubre que sus nuevas responsabilidades exigen tareas y habilidades muy diferentes de las que se piden cuando se carece de subordinados. Por lo general un supervisor alcanza, gracias a la experiencia, los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar bien los aspectos técnicos de su -- trabajo.

Sin embargo, supervisar a otros es una experiencia nueva para la mayoría de la gente. El puesto de supervisor es difícil de bido a las exigencias de la organización misma, el papeleo administrativo, los sindicatos, la Ley Federal del Trabajo y la necesidad continua de comunicarse con eficiencia. Precisamente las áreas de comunicación e interacción con otras personas son las más críticas al poner a prueba la habilidad del supervisor para manejar su nuevo puesto.

De hecho, es la habilidad de un supervisor para desenvolverse en estas áreas lo que marca la diferencia entre tener éxito o fracasar en su nuevo puesto.

Sin embargo, es curioso notar que muchas empresas parezcan confundidas en la forma de dotar a los nuevos supervisores del conocimiento y las habilidades necesarias para cumplir con éxito sus nuevas responsabilidades.

Algunas empresas promueven a un trabajador a supervisor, y es muy común darnos cuenta que sólo le proporciona un resumen muy esquematizado de lo que se espera de él como nuevo supervisor.

Otras definen con gran detalle las responsabilidades del puesto, pero no dan o casi no dan información de cómo se puede cumplir con estas responsabilidades de la mejor manera.

Aun más, otras organizaciones que proporcionan entrenamiento teórico sobre la forma "correcta" de cumplir con las responsabilidades del supervisor, encuentran después de la capacitación que dichas teorías y conferencias tienen poco que ver con la forma de manejar el puesto en la práctica.

Así muchos supervisores, aun cuando poseen las habilidades técnicas, la inteligencia, el deseo y la capacidad para llenar el puesto, demuestran un desempeño inferior por faltarles el conocimiento y las habilidades necesarias para supervisar trabajadores.

No cabe duda que algunos veces los supervisores autoritarios e incluso insensatos obtienen resultados. Sin embargo, existen diferencias entre corregir un problema temporalmente y el resolverlo a largo plazo.

La experiencia ha demostrado que las solicitudes a largo plazo provienen de cambios en el comportamiento. En situaciones problema de manera más adecuada de mejorar el desempeño de los trabajadores a largo plazo, ha sido el resultado de concentrarse en cambiar el comportamiento. Esto libera al supervisor de la tarea ardua y que le roba tiempo, de corregir un problema una y otra vez. Además, conduce a la creación de grupos de trabajo caracterizados por una moral más elevada y por niveles básicos de Supervisión, con dos enfoques diferentes:

1.- Concéntrese en el problema, asunto o comportamiento, no -
en la persona.

Enfoque 1: "Memo, no me has demostrado que realmente estés in
terésado en conservar tu puesto, últimamente has sido algo ---
irresponsable".

Enfoque 2: "Memo, me preocupan tus ausencias frecuentes. Le-
crean verdaderos problemas a tu grupo. Necesitamos encontrar-
alguna solución para esto".

2.- Mantenga la autoconfianza y autoestima del trabajador.

Enfoque 1: "Leticia, el reetiquetado de este lote es muy difi-
culta a lo que estás acostumbrada a hacer. Algunas personas -
simplemente no pueden realizar el cambio con éxito. Esperamos
que tú puedas hacerlo".

Enfoque 2: "Leticia, has estado realizando un trabajo excelen-
te como reetiquetadora. Creo estar en lo correcto al pensar -
que no habrá dificultades para que tengas éxito aquí".

3.- Mantenga relaciones supervisor-trabajador constructivas.

Enfoque 1: "Enrique, tú eres el responsable del manejo de es-
ta máquina. ¿Por qué aparentemente no puedes mantenerla traba-
jando a la altura de los estándares estipulados?. Te pagamos-
demasiado bien como para que no cumplas con tu puesto".

Enfoque 2: "Enrique, necesitamos reunirnos mañana para discu-
tir cómo mejorar el manejo y la producción de la máquina que -
tú manejas. ¿Por qué no piensas este problema y me das tus --
ideas al respecto durante la junta?. Gracias".

Ambos enfoques producirán ciertos resultados, pero utilizando el enfoque 2 siguiendo los principios básicos comprobaremos que seremos más efectivos en la producción de resultados a largo plazo.

Iremos viendo durante el curso que en cada uno de los módulos del programa se trata un tema diferente y para cada uno de ellos se recomendarán algunas acciones clave relacionadas con el tema correspondiente. Con estas acciones clave, no se pretende tratar de cambiar en forma total un estilo particular de administración, sino de aprovechar las experiencias de aquellos supervisores que han tenido éxito al elevar el nivel de desempeño de los trabajadores.

El aprender y practicar estas acciones claves en las sesiones de capacitación, incrementará en forma inmediata las posibles alternativas de acción para solucionar un problema real y específico al estar supervisando.

Fundamento.

Este sistema de capacitación en Supervisión, proporciona a los participantes la oportunidad de observar cómo un supervisor eficaz puede manejar efectivamente situaciones críticas que afectan el buen desempeño, y que con frecuencia, son difíciles de manejar.

Este sistema de capacitación se basa en que la mayoría de la gente aprende mejor cuando observa situaciones con las que se pueda relacionar.

Los enfoques utilizados en estas situaciones pondrán en relieve aquellas acciones clave que podrán ser aplicadas en casos específicos y reales vividos en el puesto. El aprendizaje a través de demostraciones, discusiones y prácticas no es nuevo.

Es probable que sea la manera más natural de aprender, los niños así aprenden. Es así como se capacitan los profesionales del deporte, música, la ciencia y otros que requieren de un elevado nivel de habilidad.

El valor del sistema estriba en su sencillez y en que requiere de poca lectura, poca teoría y no necesita de discusiones interminables. La clave está en que se desarrolla una autoconfianza que permite practicar nuevos enfoques de acción en el puesto. Es importante recordar que las situaciones mostradas durante las sesiones de práctica sirven meramente de guía. -- Ningún programa de capacitación podría incluir todas estas situaciones específicas que se le presentarán a un supervisor en su puesto; no se trata de que estos ejemplos sean modelos "perfectos", sino demostrar cómo manejar situaciones en las que si guiendo los principios básicos y las acciones clave generalmente se tiene éxito.

El proceso de aprendizaje será exitoso en la medida que los supervisores se concentren en practicar las acciones clave usando como marco de referencia sus propias situaciones específicas.

El empleo de estas acciones clave en combinación con sus propias personalidades y situaciones, permitirá a los supervisores obtener de otros participantes una retroalimentación que les sirva para mejorar sus habilidades.

HOJA DE TRABAJO

UNIDAD 1

Ejemplo de situaciones vividas en el puesto

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-
- 5.-
- 6.-
- 7.-
- 8.-
- 9.-
- 10.-

Inquietudes y preocupaciones del supervisor

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-
- 5.-
- 6.-
- 7.-
- 8.-
- 9.-
- 10.-

HOJA DE TRABAJO

Descripción de una situación real

- 1.- Describa el problema
- 2.- Describa el marco ambiental
- 3.- Describa a la persona
- 4.- Describa lo que usted quiere lograr

HOJA DE TRABAJO

Aprendizaje de las Acciones Clave

Lea cuidadosamente las Acciones Clave e intente memorizarlas. Escriba las ideas principales en esta página hasta que pueda hacerlo sin necesidad de usar notas.

- 1.- Concéntrese en el problema, asunto o comportamiento; no en la persona.
- 2.- Mantenga la auto-confianza y autoestima del trabajador.
- 3.- Mantenga relaciones supervisor-trabajador constructivas.

1.-

2.-

3.-

1.-

2.-

3.-

1.-

2.-

3.-

1.-

2.-

3.-

1.-

2.-

3.-

1.-

2.-

3.-

1.-

2.-

3.-

HOJA DE OBSERVACION

Describa cómo el supervisor...

- 1.- Se concentró en el problema, asunto o comportamiento; no en la persona.

Sugerencias

- 2.- ¿Mantuvo la auto-confianza y auto estima del trabajador?

Sugerencias

- 3.- ¿Mantuvo una relación supervisor-trabajador constructiva?

Sugerencias

Otras observaciones, comentarios y sugerencias:

UNIDAD 2**Establecimiento de los Estándares del Puesto.****Generalidades**

Al final de un partido, ¿ha observado alguna vez como celebran juntos los miembros de un equipo de fútbol que acaba de ganar? Once individuos han cumplido con los diferentes estándares de cada uno de sus puestos para producir un esfuerzo que los llevó al triunfo.

En muchas formas, su trabajo como supervisor se asemejará al de un "Coach" (entrenador deportivo). Una de ellas es motivar a su gente para que al cumplir cada uno con los estándares de su desempeño individual, quede asegurado el éxito del grupo. Esta motivación sólo es posible cuando se han fijado estándares claros que los trabajadores, cuando usted los ha jerarquizado según prioridades, y cuando controla el desempeño de sus trabajadores con base en estos estándares.

Acciones Clave

Las cuatro Acciones Clave para el establecimiento de los estándares del puesto son:

- 1.- Explique las tareas de cada puesto y cómo se relacionan con el desempeño del grupo como un todo.

Ejemplo: "Juan, tu principal tarea es asegurar que cada ca-nasto de piezas contenga cinco engranes y un tablero de montaje antes de colocarlo en la banda transportadora que va a ensamblado. Si a un ensamblador le hace falta una parte tendrá que regresarse hasta el inicio de la línea donde tu estás. Nuestra cuota es de 150 tableros diarios. Si sólo tres ensam

bladores tienen necesidad de regresar aquí por piezas faltantes, el tiempo que consuman podría reducir nuestra producción diaria a 135 tableros. Por esto tu puesto es de importancia vital para el éxito de nuestro grupo".

2.- Establezca los estándares del puesto.

Ejemplo: "Bien, Juan, veamos los pasos específicos incluidos en tu puesto. Primero verifica que ninguno de los engranes de la caja tenga dientes rotos o faltantes. Luego ve que tus primeros cincuenta canastos estén limpios. Colócalos junto a la banda transportadora, pon los engranes en el canasto, acomódalos por tamaño dejando el más grande en el fondo. Luego coloca el canasto sobre la banda transportadora".

"Mediré tu desempeño revisando las hojas de verificación que los ensambladores me entregan al final del turno. Ellos registran cada vez que les toca un canasto sucio, un engrane roto o cada vez que les falte un engrane. Espero que en tu primer mes en el puesto no tengas más de ocho hojas de verificación críticas por semana".

"Si cumples con estos estándares, pasaremos a la Fase 2, que incluye un incremento tanto en tu nivel de desempeño como en tu compensación. El verdadero reto consiste en que pases a través de las cuatro fases de nuestros estándares de desempeño para que puedas ser candidato a Supervisor Asistente de Unidad".

Nos veremos para revisar tu desempeño dentro de dos semanas.

3.- Fije las prioridades del puesto.

Ejemplo "Fijemos algunas prioridades Juan. Si encuentras más de 3 engranes defectuosos en cualquiera de las 5 cajas, tu pri

mera prioridad es informar a Manufactura, para asegurar que no se ha descompuesto alguna de las prensas de metales. Luego in fórmame a mi personalmente o por teléfono. Después vuelve a - revisar cada caja de engranes".

"Tu prioridad número 2 es informarme si más de 2 canastos de - refacciones están sucios. Finalmente antes de comenzar ve a - Manufactura y consigue engranes para sustituir los que salie- - ron defectuosos. ¿Hay algunas dificultades en estas priorida- - des?".

4.- Fije la fecha para una revisión del avance previa a la --- formal.

Ejemplo: "Te dije que nos vamos a reunir dentro de 2 semanas - para revisar tu desempeño con respecto a los estándares. Esa - era una revisión formal. Sin embargo, la semana entrante ten- - dremos una revisión informal de prioridades y estándares, sim- - plemente para asegurarnos de que no estés teniendo dificulta- - des con las prioridades del proceso, y que no estés muy aleja- - do de los estándares. Vendré el jueves a las 4:30".

Fundamento.

Estudiemos más detenidamente estas Acciones.

1.- Explique la importancia del puesto.

Recuerde la comparación del supervisor con un entrenador depor- - tivo. Así como cada persona de un equipo es diferente, cada - puesto es diferente. El objetivo general es ganar. Recorde- - mos que en la industria, ganar equivale a alcanzar o rebasar - los objetivos del grupo. Para poder hacerlo, cada trabajador - no sólo debe conocer su puesto, sino que además debe compren- - der que su puesto es esencial para el esfuerzo de todo el gru-

po. Un supervisor profesional aprovecha esta oportunidad para crear en cada trabajador el orgullo de alcanzar los objetivos-generales de todo el grupo.

2.- Establezca los estándares del puesto.

Un estándar específico debe ser suficientemente limitado como para que el trabajador sepa lo que se espera de él, pero suficientemente amplio como para permitir al trabajador pensar en nuevas formas de mejorar el desempeño. Si la empresa está en una etapa de crecimiento en la que los puestos están recibiendo más responsabilidades continuamente, usted será el responsable de fijar los estándares en base a las nuevas exigencias -- del puesto. De no hacerlo así, tanto las prioridades como los estándares quedarán obsoletos y eso afectará la productividad.

Los estándares medibles le permitirán tanto a usted como al -- trabajador ver los resultados o la falta de ellos. Cuando a alguien se le fijan estándares y sabe que será juzgado en base a ellos tiende a ser más productivo.

Los estándares que retan al trabajador le exigen un máximo esfuerzo. Los sicólogos nos dicen que la gente da el máximo esfuerzo cuando siente que la meta es difícil pero alcanzable y cuando siente que tiene el tiempo, los conocimientos y los recursos necesarios para alcanzarla.

Usted debe asegurarse que el trabajador sienta que el estándar lo reta pero que es alcanzable. De otra manera le parecerá -- que no hay esperanza de cumplir con la tarea y al caer su moral, tanto el esfuerzo individual como el colectivo, se verán-afectados adversamente.

Llegar a un acuerdo con respecto al tiempo límite en el que se ha de alcanzar un estándar, es un método para revisar el pro--

greso; y al trabajador le permitirá saber cómo se está desarrollando. Si un puesto es complejo o sus resultados son a largo plazo, será necesario que usted establezca estándares para cada etapa del puesto. Así asegurará que las metas serán siempre factibles y medibles.

3.- Fije las prioridades del puesto.

Las prioridades sirven para que el individuo sepa qué trabajo va primero. La claridad de las prioridades es importante cuando surge una crisis y el trabajador de improviso se enfrenta a tener que tomar decisiones sobre cómo utilizar su tiempo.

Las prioridades acordadas de antemano le dan al trabajador un marco de referencia lógico dentro del cual tomar decisiones.

4.- Fije la fecha para una revisión del avance, previa a la formal.

Un supervisor profesional siempre se acerca al área de las relaciones humanas con algo de humildad. Si es usted un verdadero profesional, debe saber que algunos trabajadores tienen miedo de aceptar que no entienden algo que usted les está diciendo. Una revisión anticipada del avance es la clave para detectar las áreas problema presentes o potenciales y para corregirlas antes de que realmente hagan daño.

HOJA DE TRABAJO

UNIDAD 2

Ejemplos de situaciones vividas en el puesto

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-
- 5.-
- 6.-
- 7.-
- 8.-
- 9.-
- 10.-

Inquietudes y preocupaciones del supervisor

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-
- 5.-
- 6.-
- 7.-
- 8.-
- 9.-
- 10.-

HOJA DE TRABAJO

1.- Describa el puesto y sus estándares.

2.- Describa la situación.

3.- Describa la situación desde el punto de vista del trabajador.

HOJA DE TRABAJO

Lea cuidadosamente las Acciones Clave e intente memorizarlas. Escriba las ideas principales en esta página hasta que pueda hacerlo con éxito sin necesidad de usar notas.

- 1.- Explique la importancia del puesto.
- 2.- Establezca los estándares específicos del puesto.
- 3.- Establezca las prioridades del puesto.
- 4.- Fije la fecha para una revisión del avance previa a la -- formal.

1.-

2.-

3.-

4.-

1.-

2.-

3.-

4.-

1.-

2.-

3.-

4.-

1.-

2.-

3.-

4.-

1.-

2.-

3.-

4.-

HOJA DE OBSERVACION

Describa como el supervisor...

1.- Explicó la importancia del puesto.

Sugerencias

2.- Estableció los estándares específicos del puesto.

Sugerencias

3.- Fijó prioridades.

Sugerencias

4.- Fijó una fecha para una revisión del avance.

Sugerencias

UNIDAD 3**Selección acertada****Generalidades**

La persona adecuada, en el momento adecuado, en el lugar adecuado. Usted lo habrá escuchado antes y con toda seguridad lo volverá a escuchar porque es la clave para un desempeño superior.

Asegurarse de que se está contratando a la persona adecuada para el puesto adecuado es también clave para su desempeño. Los psicólogos industriales estiman que contratar una persona equivocada, para un puesto en una fábrica, puede costarle mucho dinero a la empresa. Sin embargo, aún más grave es el no alcanzar los resultados esperados del ocupante del puesto.

Un evento crítico para la ubicación de la persona adecuada en el lugar adecuado es la entrevista de selección. Esta selección permite que el tiempo de entrenamiento se reduzca y, al final de cuentas contratar a la persona adecuada le permitirá a usted alcanzar sus metas más rápidamente y con menos esfuerzo.

El entender las acciones clave necesarias para hacer que la entrevista de selección sea lo más productiva posible, es una inversión en su propio futuro.

Un supervisor exitoso una vez comparo la entrevista de selección con un rompecabezas, decía:

"Considero que el puesto que debo llenar es el rompecabezas terminado. Las características de la persona son como las piezas del rompecabezas. Si una persona reúne las características adecuadas podré con ella resolver el rompecabezas, puesto que tendré todas las piezas".

Las "piezas", por supuesto, son la experiencia, el conocimiento técnico, la educación, la habilidad para tratar a la gente y las características personales del solicitantes.

Antes de conducir una entrevista de selección hay tres pasos - previos de preparación para la misma.

1.- Defina el puesto.

¿Qué resultados se esperan para que el puesto sea productivo? Haga una lista.

2.- Defina los requisitos necesarios para llenar el puesto.

¿Qué requisitos específicos necesitaría reunir una persona para alcanzar cada uno de los resultados de la lista que elaboró?

3.- Revise el currículum y/o solicitud de acuerdo con los requisitos necesarios para llenar el puesto.

¿En qué áreas parece estar capacitado el solicitante? ¿En qué áreas parece no estar capacitado? ¿Hay periodos de tiempo en los que el solicitante no haya tenido empleo? ¿Por qué está buscando un nuevo puesto? Escriba cualquier pregunta que le pueda ayudar a analizar si el solicitante reúne los requisitos necesarios para llenar la definición del puesto.

Una vez que haya usted dado estos tres pasos, revíselos para asegurarse de haber definido correctamente el puesto y los requisitos para llenarlo bien, y para asegurarse de que haya --- identificado en todo lo posible aquellas preguntas que mejor le ayuden a decidir si el solicitante reúne los requisitos necesarios para tener éxito.

Acciones clave

Las cuatro acciones clave para conducir la entrevista de selección:

1.- Genere una atmósfera amistosa.

Ejemplo: Mario es un placer tener aquí. ¿Deseas café? ¿Tuviste alguna dificultad para dar con nosotros?

2.- Formule preguntas abiertas profundizando un poco más cuando necesite información adicional.

Ejemplo: "Háblame un poco de tu último puesto. ¿Qué fue lo que más te agradaba? ¿Por qué? ¿Qué clase de supervisor tuviste? ¿Con qué tipo de supervisor trabajas mejor?

3.- Venda a su compañía y el puesto cuando piense que el solicitante es el adecuado.

Ejemplo: "Bien Mario, has sido muy franco y creo entender tus habilidades. Ahora déjame hablarte sobre el puesto. De sus cosas buenas... de sus inconvenientes... y déjame hablarte de nuestra compañía".

4.- Termine con una nota positiva y una acción de seguimiento específica.

Ejemplo: "De veras te agradezco mucho que hayas venido a la entrevista. Tienes buenos antecedentes para este tipo de puesto. Tengo que entrevistar a otras dos personas mañana, así que para el viernes temprano nos pondremos en contacto contigo para comunicarte nuestra decisión".

Fundamento

Estudiemos cada una de estas cuatro Acciones Clave más detenidamente:

1.- Genere una atmósfera amistosa.

Cualquier persona que está siendo entrevistada para un puesto está bajo tensión. El solicitante no lo conoce a usted y no sabe qué esperar. Su primer tarea será hacer que el solicitante se sienta a gusto para que conteste sus preguntas veraz e inteligentemente. Una manera de relajar la atmósfera y de crear una sensación amistosa es platicar de cosas triviales. Así, el solicitante hablará abiertamente una vez iniciada la entrevista propiamente dicha.

2.- Formule preguntas abiertas, profundizando un poco más cuando necesite información adicional. Las preguntas abiertas son aquellas que no pueden responderse con un simple "sí" o "no". He aquí algunos ejemplos de este tipo de preguntas y la manera de formularlas para mantenerlas abiertas.

Primero: Querrá examinar algunas de las habilidades técnicas del solicitante:

¿Mario, cuáles eran exactamente, las responsabilidades de tu último puesto?

¿Qué era lo que tenías que hacer y saber en tu penúltimo puesto?

¿Qué habilidades además de las que aparecen en tu currículum consideras tener?

Segundo: Puede ser que usted desee ver como eran las relaciones entre el solicitante, su jefe y compañeros de trabajo. Algunas personas reúnen todas las habilidades técnicas para llenar un puesto con éxito, pero no pueden llevarse bien con la gente.

Mario, háblame un poco acerca de la gente con quien trabajas. ¿Qué clase de persona era tu jefe? ¿Que tal trabajaste con él?

Tercero: Quizá querrá saber algo de las actitudes del solicitante hacia su compañía anterior y hacia sus compañeros de trabajo. ¿Qué clase de compañía era XYZ? ¿Cómo consideras tu -- energía y dinamismo con respecto a la de tus compañeros?

Al hacer preguntas abiertas hay que conservar el control de la entrevista. Si el entrevistado empieza a salirse del tema, -- conduzca la conversación otra vez hacia un punto donde le siga, proporcionando la información que usted necesita.

Por otro lado no tema al silencio. Si formula una pregunta importante y no obtiene una respuesta, espere al solicitante. -- Así evitará poner la respuesta en sus labios.

3.- Venda a su compañía y el puesto cuando piense que el solicitante es adecuado.

Un buen entrevistador permite que el solicitante hable el 85% del tiempo. De hecho el único momento en que el entrevistado ha de concentrarse más en hablar que en escuchar es cuando -- siente que la información obtenida durante las preguntas abiertas le ha revelado si el solicitante es un candidato calificado para el puesto. En efecto, cuando hable con un candidato calificado, véndale a la compañía y el puesto describiendo honestamente las cualidades de ambos. Si siente que el solici - tante está buscando una oportunidad para progresar o de traba-

jar en una industria que valga la pena, muéstrele cómo su compañía y el puesto le proporcionan tales oportunidades.

Si el puesto tiene desventajas o inconvenientes, o si en la -- compañía existen políticas inusitadamente restrictivas sáque-- las también a la luz. Su honestidad con respecto a las desven-- tajadas aumentará su credibilidad al hablar de oportunidades. - Esto también asegura que el solicitante no abrigue expectati-- vas que a la postre ocasionen insatisfacción en el caso de que llegue a ocupar el puesto.

4.- Termine con una nota positiva y una acción de seguimiento específica.

Con frecuencia un solicitante está siendo considerado para más de un puesto. Si usted está considerando seriamente al solici-- tante, hágaselo saber. Posteriormente fije una fecha especifi-- ca en que tomará la decisión. Esta clase de compromiso es el principio de una relación que redundará en un desempeño supe-- rior, una vez que el solicitante ingrese a la compañía.

HOJA DE TRABAJO

Ejemplo de situaciones vividas en el puesto.

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-
- 5.-
- 6.-
- 7.-
- 8.-
- 9.-
- 10.-

Inquietudes y preocupaciones del supervisor.

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-
- 5.-
- 6.-
- 7.-
- 8.-
- 9.-
- 10.-

HOJA DE TRABAJO

1.- Describa el puesto.

2.- Describa los requisitos y habilidades necesarias para el puesto.

3.- Describa a la persona que está siendo entrevistada.

HOJA DE TRABAJO

Aprendizaje de las acciones clave

Lea cuidadosamente las Acciones Clave e intente memorizarlas. Escriba las ideas principales en esta página hasta que pueda hacerlo con éxito sin necesidad de usar notas.

- 1.- Genere una atmósfera amistosa.
- 2.- Formule preguntas abiertas, profundizando más cuando necesite información adicional.
- 3.- Venda a su empresa y el puesto cuando piense que el solicitante es el adecuado.
- 4.- Termine con una nota positiva y con una acción de seguimiento específica.

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-
- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-
- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-
- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-

HOJA SE OBSERVACION

Describe como el supervisor...

- 1.- Generó una atmósfera amistosa.

Sugerencias

- 2.- Formuló preguntas abiertas y profundizó más, según fue ne cesario.

Sugerencias

- 3.- Vendió su posición si estuvo impresionado favorablemente.

Sugerencias

- 4.- Terminó de manera positiva

Sugerencias

UNIDAD 4**INDUCCION****GENERALIDADES**

La mayoría de la gente está entusiasmada e insegura a la vez cuando está aprendiendo un nuevo puesto.

Entusiasmada porque se enfrenta a un nuevo reto. Insegura -- porque todo el mundo teme al fracaso.

Como supervisor, puede ser que usted descubra que el establecimiento de una relación uno a uno con el trabajador que está aprendiendo un nuevo puesto incrementa la velocidad y la calidad de la experiencia de aprendizaje. La razón es sencilla:-- Mucha gente teme hacer preguntas en clase por temo a parecer tonta. En una situación de uno-a-uno, sin embargo, con alguien que respeta y en quien confían las preguntas surgen -- más fácilmente.

No se trata aquí de menospreciar la importancia de la enseñanza en el salón de clases. A menudo es la única forma de im--partir enseñanza a grupos grandes. Pero aún cuando los trabajadores reciban su entrenamiento inicial en clase, no hay nada como el seguimiento en base a una relación uno-a-uno para asegurar de que se ha captado todo lo que sucedió en clase.

Un punto clave, que todo supervisor ha de tener presente, es que nunca hay que suponer que un trabajador ha entendido todos los aspectos de un puesto, hasta que usted lo haya verificado personalmente. ¿Cuáles son las cosas que se deben tener en mente para asegurarse de que el trabajador domine su puesto -- rápida y completamente?.

- 1) **COMPRUEBE QUE EL TRABAJADOR TIENE EL CONOCIMIENTO DE LOS PASOS NECESARIOS PARA CUMPLIR CON EL PUESTO.** A menudo un supervisor selecciona a un trabajador para un nuevo puesto

porque supone que el trabajador ya tiene el conocimiento - para cumplirlo. Y es hasta que el trabajador comienza a - desempeñarlo cuando se descubre que hay algunas áreas que - el trabajador no entiende. Un buen supervisor se asegura - de que el trabajador realmente comprende todas y cada una - de las funciones del puesto, antes de exigir una produc - ción completa.

- 2) COMPRENDA QUE ES NORMAL QUE UN TRABAJADOR ESTE ANSIOSO POR DEMOSTRAR SU HABILIDAD PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO.

Si usted reconoce este hecho, evitará ridiculizar al trabajador o mostrar desagrado por los errores que cometa. Los errores son parte del proceso de aprendizaje. Trate de -- dar al trabajador una palmada en la espalda cuando vea - - áreas donde está desempeñando bien el puesto; y explique - pacientemente las acciones correctivas necesarias en aque - llas áreas en las que su desempeño no sea tan bueno. Se - sorprenderá de lo rápido que esta técnica gerencial lleva - rá al trabajador a adquirir velocidad.

- 3) DEFINA AL TRABAJADOR CUALES AREAS DEL PUESTO REQUIEREN USAR EL CRITERIO PROPIO Y CUALES REQUIEREN SER REALIZADAS AL -- PIE DE LA LETRA.

Diferentes puestos requieren de diversas habilidades y dis tintos enfoques. Asegúrese de que usted comprende el pues to lo suficientemente bien como para poder decirle a un -- trabajador: "Aquí tendrán tentación de utilizar tu propio criterio pero no lo hagas. Ven a consultar conmigo si sur ge una situación inusitada". Al animar a un trabajador a pedir consejo evitará usted costosos errores, cometidos ya sea porque tuvo miedo de preguntar o porque no pensó que - fuera necesario pedir consejo.

- 4) ASEGURESE DE QUE EL TRABAJADOR HA COMPRENDIDO SUS INSTRUC - CIONES.

La frase: "Lo que creíste haberme oído decir no tiene nada

que ver con lo que dije"; se aplica desgraciadamente con mucha frecuencia a la enseñanza de un nuevo puesto a un trabajador. La mejor forma de evitar tales problemas de comunicación es hacer que el trabajador le repita las instrucciones con sus propias palabras. Al animar al trabajador a utilizar sus propias palabras, le obliga a entender realmente lo que usted le haya dicho.

5) TRATE DE PREVER LOS PROBLEMAS POTENCIALES Y ADVIERTA AL TRABAJADOR DE QUE PUEDEN SURGIR.

No importa que tan bien entrene a un trabajador para manejar un nuevo puesto, siempre surgirán situaciones inesperadas. En un puesto nuevo tales situaciones pueden hacer que el trabajador pierda seguridad y reduzca su rendimiento. La mayoría de los puestos requieren de por lo menos tres áreas diferentes de desempeño: tareas técnicas, papeleo administrativo y trato con los otros trabajadores. Si usted analiza los problemas potenciales que puedan surgir en cualquiera de estas tres áreas podrá advertírseles al trabajador y sugerir maneras de enfrentarse a los mismos. El tiempo empleado en un principio para discutir estos puntos ahorrará tiempo sobre la marcha.

ACCIONES CLAVE

He aquí, pues, las cinco Acciones Clave involucradas en la enseñanza de un nuevo puesto a un trabajador.

1) DESCRIBA PASO POR PASO COMO REALIZAR EL TRABAJO.

"Leticia, voy a describir cada uno de los pasos que necesita seguir una operaria de máquina etiquetadora para cumplir con su puesto satisfactoriamente. Los voy a describir en orden, y te voy a sugerir la mejor forma de manejar cada paso".

2) DEMUESTRE EL TRABAJO EN PASOS CONCRETOS.

Ejemplo: "Bien, para obtener etiquetas con el código correcto de la máquina etiquetadora, el primer paso es alimentar la con etiquetas vírgenes, (realice el paso). El segundo-paso es colocarle los datos correctos (ejecute el paso). - El paso final es prender la máquina y operarla para que -- realice su función (ejecute el paso).

3) PIDA AL TRABAJADOR QUE DEMUESTRE LA SECUENCIA.

Ejemplo: "Bien, ahora quiero que tu ejecutes cada uno de - los pasos. Primero, enlaza la máquina en la forma que yo- lo acabo de hacer pero usando tu propia identificación".

4) DE RETROALIMENTACION MOSTRANDO PACIENCIA Y ELOGIANDO AL -- TRABAJADOR.

Ejemplo: "Estuvo bien, excepto que primero hay que colocar las etiquetas antes de ponerle los datos a la máquina. No hay nada de que preocuparse, retrocede y hazlo en la forma correcta. ¿Bien, ves lo fácil que es corregir un error?.

5) ESTABLEZCA UN TIEMPO PARA REVISION.

Ejemplo: "Lo estás haciendo muy bien. Ahora te voy a dejar que lo hagas sola. Si tienes preguntas voy a estar al final de la línea. Estaré ahí para ayudarte. Regreso como- en una hora para ver como te está yendo".

FUNDAMENTO

Estudie las cinco acciones clave:

1) Describa paso por paso cómo realizar el trabajo.

Hacer una descripción general del puesto ordenando paso -- por paso como éstos deben ser realizados, permite al traba- jador darse cuenta que el puesto es desempeñado en una for- ma lógica. Esto contribuye a darle confianza y hacer al - trabajador pensar: "¡Ah! Yo también puedo hacerlo"

2) Demuestre el trabajo en pasos concretos.

Aquí, otra vez, la estrategia de enseñanza es incrementar la autoconfianza y reducir la ansiedad. Refuerce lo que usted acaba de explicar utilizando la táctica de demostrar con acciones la secuencia de los pasos. De esta manera, también se da al trabajador la oportunidad de preguntar -- acerca de algún paso que no haya comprendido.

3) Pida al trabajador que demuestre la secuencia.

Esta es su oportunidad para analizar que tan bien ha entendido el trabajador las instrucciones. Al observar al trabajador realizar la secuencia, usted tiene la oportunidad de analizar en que momentos el trabajador se siente seguro y en cuales hay inseguridad.

4) De retroalimentación mostrando paciencia y elogiando al -- trabajador.

En esta acción clave, un poco de humor de su parte podría ser una táctica de enseñanza beneficiosa. Si demuestra al trabajador que usted sabe que todos cometemos errores, y -- que usted mismo los ha cometido durante el aprendizaje de un nuevo puesto, aliviará la ansiedad del trabajador con -- respecto al desempeño del puesto correctamente. Una vez -- liberado de la ansiedad, el trabajador es mucho más capaz de concentrarse en la tarea y aprenderla adecuadamente.

5) Establezca un tiempo para revisión.

Asegúrele al trabajador que usted no espera un trabajo perfecto la primera vez, y que usted estará cerca y dispuesto a contestar cualquier pregunta o reparar los procedimientos. Esto dará al trabajador un cierto orgullo porque usted piensa que él está preparado para trabajar por sí solo, y además le dará seguridad de que no está siendo abandonado. El establecer un tiempo para revisión permite a usted regresar a verificar el desempeño, y al mismo tiempo le da

al trabajador suficiente oportunidad para dominar el puesto o descubrir áreas de inseguridad.

HOJA DE TRABAJO

UNIDAD 4

Ejemplo de situaciones vividas en el puesto.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Inquietudes y preocupaciones del supervisor.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

HOJA DE TRABAJO

UNIDAD 4

DESCRIPCION DE UNA SITUACION REAL

1. Describa el puesto o la tarea que será enseñada.

2. Describa las circunstancias bajo las cuales sería enseñada.

3. Describa al trabajador.

HOJA DE TRABAJO

UNIDAD 4

APRENDIZAJE DE LAS ACCIONES CLAVE.

Lea cuidadosamente las Acciones Clave e intente memorizarlas. Escriba las ideas principales en esta página hasta que pueda hacerlo con éxito sin necesidad de usar notas.

1. Describa paso por paso cómo realizar el trabajo.
2. Demuestre el trabajo en pasos concretos.
3. Pida al trabajador que le muestre la secuencia.
4. De retroalimentación mostrando paciencia y elogiando al -- trabajador.
5. Establezca un tiempo para revisión.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

HOJA DE OBSERVACION

UNIDAD 4

Describe cómo el supervisor:

1. Describió paso por paso cómo realizar el trabajo.

Sugerencias:

2. Demostró el trabajo en pasos concretos.

Sugerencias:

3. Pidió al trabajador que demostrara la secuencia.

Sugerencias:

4. Dio retroalimentación mostrando paciencia y elogio.

Sugerencias:

5. Estableció un tiempo para revisión.

Sugerencias:

UNIDAD 5**DISCIPLINA BASICA****GENERALIDADES**

Un supervisor profesional considera la necesidad de acciones disciplinarias como algo serio. Esto involucra el confrontamiento al trabajador con el cual usted se ha reunido por lo menos una o dos veces, debido a un problema o comportamiento que no ha sido resuelto.

En este momento, ya que usted previamente estableció que habría acciones disciplinarias en caso de no darse el cambio, - debe usted actuar. Si no lo hace, se arriesga a perder tanto su credibilidad como su autoridad. Al implementar las acciones disciplinarias debe usted tener presente su objetivo. Ese objetivo no deberá ser castigar, por el castigo mismo, sino - convencer al trabajador que cambie su comportamiento o su bajo nivel de desempeño.

Al implementar las acciones disciplinarias, usted deberá estar preparado para enfrentarse, al menos a cierta reacción -- hostil por parte del trabajador a quien esté disciplinando.

Si tales acciones ocurriesen, usted debe estar preparado para permanecer calmado y no a la defensiva. El mantenerse calmado es una forma efectiva de probarle a un trabajador hostil - que no se trata de una batalla personal con él. Sino que usted le está demostrando que la empresa considera en serio el comportamiento, y que usted ve la necesidad del cambio como - algo imperativo.

ACCIONES CLAVE

He aquí las cinco Acciones Clave para tomar acciones disciplinarias por desempeño deficiente:

- 1) PLANTEE EL PROBLEMA Y REFIERASE A SUS DISCUSIONES PREVIAS.
Ejemplo: "Juan quiero hablar contigo acerca del problema de calidad. Ya lo hemos discutido anteriormente dos veces, así que no creo que necesitemos entrar en detalles otra vez".
- 2) PREGUNTE LAS RAZONES POR LAS QUE NO HA HABIDO CAMBIO.
Ejemplo: "No he visto ningún cambio real desde nuestra última junta. Me pregunto por qué no ha habido ningún avance".
- 3) DESCRIBA LA ACCION DISCIPLINARIA QUE VA A TOMAR Y EL POR QUE LA ESTA TOMANDO.
Ejemplo: "Como te dije en nuestra última junta, el fracaso en resolver este problema está afectando los estándares de nuestro grupo de trabajo. He escrito una reprimenda que te entrego ahora. Una copia de ella irá a tu expediente personal. Quiero asegurarme que comprendes el por qué estoy tomando esta medida. Quizá tu me lo puedas decir con tus propias palabras".
- 4) DEFINA LOS PASOS ESPECIFICOS PARA RESOLVER EL PROBLEMA.
Ejemplo: "Veamos si podemos ponernos de acuerdo en los pasos que necesitamos tomar, para resolver este problema de una vez por todas".
- 5) CONFIRME AL TRABAJADOR SU INTERES Y APOYO.
Ejemplo: "No quiero que pienses que eres la única persona que ha requerido de acciones disciplinarias de mi parte. No lo eres. Pero sí quiero que comprendas la seriedad de la situación y, también quiero que comprendas por qué es igualmente importante que eres un miembro valioso de nuestro equipo de trabajo. Confío en que puedes corregir esto. Creeme que te ayudaré en lo que pueda".

FUNDAMENTO.

Estudiemos estas cinco Acciones Clave más detalladamente:

- 1) Plantee el problema y refiérase a sus discusiones previas.

Deberá concluir esta acción clave rápida y tranquilamente. Debido a las discusiones previas del problema, el trabajador ya sabe de lo que usted está hablando. Entrar en un recuento detallado del problema, como en las discusiones anteriores, presenta el riesgo de insultar la inteligencia del trabajador.

- 2) Pregunte las razones por las que no ha habido cambio.

Esta acción clave le permite asegurarse de no tomar acciones disciplinarias que pudieran ser injustas. Siempre -- existe la posibilidad de que algún incidente serio haya -- ocurrido, y le haga cambiar de parecer con respecto a la -- aplicación de acciones disciplinarias. Asegúrese de que -- no se trata de uno de estos casos antes de actuar.

- 3) Describa la acción disciplinaria que va a tomar y el por -- qué la está tomando. (*)

Aquí necesita asegurarse de ser consistente. En su discusión anterior, le habrá informado al trabajador la acción -- que iba a tomar si el problema persistía. Asegúrese de -- que la acción que usted tome no sea ni más ni menos seria -- que la descrita anteriormente.

Reafirme las razones por las cuales es necesaria la acción y luego actúe. Puede ser que en este momento se enfrente -- a la hostilidad.

(*) Las acciones disciplinarias y las infracciones que las -- ocasionan pueden estar previstas y establecidas en el Regla -- mento Interno de la Compañía, en Contrato Colectivo con el -- Sindicato o Unión de Trabajadores, por las Leyes Laborales -- vigentes. Se recomienda consultarlas o solicitar asesoría -- del Departamento de Personal o Relaciones Industriales.

Es importante pedir al trabajador que explique, en sus propias palabras, el por qué usted está tomando las acciones disciplinarias. Esto le proporcionará la oportunidad de asegurar que el trabajador se da cuenta de que no se le castiga por un detalle de su personalidad, sino que se le está exigiendo que un problema o una situación sean corregidos.

4) Defina los pasos específicos para resolver el problema.

Trate de sensibilizarse al estado de ánimo del trabajador. Si es sumamente emocional, puede ser recomendable no presionarlo en este momento a cumplir los pasos que resolverán el problema. Sin embargo, si el trabajador se comporta racionalmente, trate constructivamente de llegar a una solución de común acuerdo.

5) Confirme al trabajador su interés y apoyo.

Aún cuando el trabajador salga de la junta de mal humor, usted querrá asegurar que no salga además desesperanzado. Recuerde, el propósito de la disciplina es hacer que el cambio ocurra. Si puede usted ayudar al trabajador a comprender que su principal preocupación es el éxito de él mismo, las posibilidades de triunfo para ambos serán mayores.

HOJA DE TRABAJO

UNIDAD 5

Ejemplo de situaciones vividas en el puesto.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Inquietudes y preocupaciones del supervisor.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

HOJA DE TRABAJO

UNIDAD 5

1. Describa el puesto.

2. Describa al trabajador.

3. Describa las circunstancias que han llevado a la acción --
disciplinaria, incluyendo las discusiones previas.

HOJA DE TRABAJO

UNIDAD 5

APRENDIZAJE DE LAS ACCIONES CLAVE.

Lea cuidadosamente las Acciones Clave e intente memorizarlas. Escriba las ideas principales en esta página hasta que pueda hacerlo con éxito sin necesidad de usar notas.

1. Plantee el problema y refiérase a sus discusiones previas.
2. Pregunte las razones por las que no ha habido cambio.
3. Describa la acción disciplinaria que va a tomar y el por qué la está tomando.
4. Defina los pasos específicos para resolver el problema.
5. Reafirme al trabajador su interés y apoyo.

1.

2.

3.

4.

5.

1.

2.

3.

4.

5.

1.

2.

3.

4.

5.

1.

2.

3.

4.

5.

HOJA DE OBSERVACION

UNIDAD 5

Describa cómo el supervisor:

1. Planteó el problema y se refirió a las discusiones previas.

Sugerencias:

2. Preguntó las razones por las que no ha habido cambio.

Sugerencias:

3. Describió la Acción Disciplinaria que iba a tomar y el por qué la estaba tomando.

Sugerencias:

4. Definió los pasos específicos para resolver el problema.

Sugerencias:

5. Reafirmó al trabajador su interés y apoyo.

Sugerencias:

UNIDAD 6

DESEMPEÑO DE SUBORDINADOS

En la unidad correspondiente se revisaron las Acciones Clave que los supervisores profesionales usan para mejorar el desempeño de los trabajadores. Estas acciones fueron:

- 1) Programe una junta con el trabajador y discuta el problema de desempeño que le preocupe.
- 2) Sea positivo y amistoso. Busque activamente las ideas del trabajador durante la discusión y escúchelas.
- 3) Lleguen a un acuerdo definiendo las acciones específicas - que cada uno realizará.
- 4) Fije una fecha específica de seguimiento para verificar el avance.

Supongamos que habiendo implementado estas cuatro acciones, - usted se reúne con su trabajador en la fecha de seguimiento - fijada y descubre que su desempeño no ha mejorado, o sólo ha mejorado en forma marginal. ¿Qué curso de acción hay que seguir ahora?

Como siempre, el primer paso que da un supervisor profesional es prepararse. Para prepararse, usted debe anticipar claramente las acciones disciplinarias que implementará en caso de que el desempeño no mejore.

Actualmente en la mayoría de las organizaciones la disciplina es una acción progresiva. Comienza con advertencias escritas al trabajador, una copia de las cuales se coloca en el expediente personal del mismo. Siguen a ésto, los días de castigo sin sueldo, las suspensiones temporales y finalmente la --

terminación del contrato de trabajo. (*)

No obstante, al dirigirse al estudio de las acciones disciplinarias es importante que las considere como parte de un proceso continuo de asesoría, el cual es responsabilidad del supervisor. El objetivo de la disciplina es corregir, no castigar. Es el resultado inevitable de un desempeño inferior.

Existen tres razones por las cuales un supervisor implementa acciones disciplinarias causadas por un desempeño deficiente:

- 1) Por el bien de la organización para mantener los estándares que llevan al éxito.
- 2) Por el bien del supervisor, para conservar su propio prestigio como elemento efectivo e imparcial.
- 3) Por el bien del trabajador en cuestión, para conservar su oportunidad de avance y entrenamiento continuo.

ACCIONES CLAVE.

Las seis Acciones Clave que se discuten más adelante para mejorar el desempeño de los trabajadores son:

- 1) REVISE LA DISCUSION PREVIA Y DEFINA EL PROBLEMA COMO FALTA DE AVANCE DESDE ENTONCES.

Ejemplo: "Beto, hace nueve días estuvimos de acuerdo en -- reunirnos hoy, para revisar tu desempeño con relación al problema de calidad. No me parece que hayamos avanzado mucho. Me preocupa profundamente".

- 2) PIDA LA OPINION DEL TRABAJADOR CON RESPECTO AL POR QUE - -

(*) Este procedimiento varía de compañía a compañía y de país a país. Se recomienda consultar el Reglamento Interno de la Empresa, el Contrato Colectivo con el Sindicato o Unión de Trabajadores, y las disposiciones legales vigentes para asegurarse de que el procedimiento de amonestación y terminación de contrato de trabajo sea el adecuado.

NO SE HA AVANZADO.

Ejemplo: "Quizá tu puedes ayudarme a comprender por qué no ha habido avance desde nuestra última discusión".

- 3) DISCUTA QUE SOLUCIONES SON NECESARIAS PARA ASEGURAR EL - - AVANCE.

Ejemplo: "Estamos hasta el tope aquí y realmente necesitamos resultados. ¿Qué pasos específicos podemos dar para - obtenerlos?"

- 4) SI SE HAN DE TOMAR ACCIONES DISCIPLINARIAS, INDIQUE LAS RA ZONES POR LAS CUALES SE VAN A IMPLEMENTAR Y EN QUE CONSISTEN.

Ejemplo: "Beto, hemos discutido ésto antes, y los estándares del grupo están siendo afectados. Mi responsabilidad es asegurar que cumplamos con estos estándares. Si no pue des contribuir lo suficiente, lo primero que sucederá es - que recibirás una reprimenda por escrito. Si eso no produ ce resultados, el siguiente paso será suspensión sin goce de sueldo o incluso, la terminación del contrato de trabajo.

- 5) LLEGUE A UN ACUERDO CON RESPECTO A UN PLAN DE ACCION Y UNPROGRAMA DE TRABAJO.

Ejemplo: "Bien Beto, hemos llegado a un acuerdo con respecto a los pasos específicos para obtener resultados en la - próxima semana. Vamos a juntarnos el miércoles a las 3 de la tarde, para ver si ambos estamos satisfechos de haber - alcanzado nuestras metas".

- 6) EXPRESE CONFIANZA EN QUE EL TRABAJADOR PUEDE CUMPLIR CON - EL PUESTO.

Ejemplo: "Beto, realmente creo que tu puedes lograrlo si - te lo propones. Si hay algo en que yo te pueda ayudar, -- estoy listo y dispuesto.

FUNDAMENTO

Estudie más detenidamente estas seis Acciones Clave:

- 1) Revise la discusión previa y defina el problema como falta de avance desde entonces.

El revisar la discusión previa refrescará la memoria del trabajador con respecto al problema, sus soluciones y los pasos acordados a seguir para implementar esas soluciones. Esta revisión de la validez a lo que usted va a decir, ya que el trabajador está consciente de que no ha desempeñado esos pasos. Más aún, al ir mencionando cada área donde -- debió haber ocurrido un cambio y no lo ha habido, usted le recalcará al trabajador el hecho de que cuando se habla de cumplimiento de estándares de desempeño, usted habla en -- serio.

- 2) Pida la opinión del trabajador con respecto al por qué no se ha avanzado.

Dado que usted está a punto de describir las medidas disciplinarias que tomará si el desempeño no mejora, es importante asegurarse de que el trabajador las merece. Usted puede descubrir que algunos de los pasos convenidos no funcionaron en la situación real del puesto. Podría ser que las circunstancias han cambiado sin que usted lo supiera. O tal vez se de cuenta que el trabajador es incapaz física o mentalmente de cumplir con el puesto. En tales casos el aconsejarlo continuamente puede no ser de utilidad. Es importante que identifique si se trata de un problema de motivación o de habilidad antes de pasar a la siguiente acción clave.

- 3) Discuta qué soluciones son necesarias para asegurar el -- avance.

Aunque haya discutido estas soluciones anteriormente, es --

importante revisarlas para asegurarse de que el trabajador comprende la forma de implementarlas. Revise cada solución y asegúrese de que aún funciona. Haga que el trabajador le confirme que cada paso es práctico y posible antes de avanzar hacia el siguiente.

- 4) Si se han de tomar acciones disciplinarias, indique las razones por las cuales se van a implementar y en que consistirán.

Recuerde que su enfoque ha de ser racional y firme, no hostil o amenazante. El supervisor profesional hace entender al trabajador que la disciplina es necesaria para proteger los estándares del grupo, y que los compañeros de trabajo serán también afectados si los estándares se debilitan. La preparación es la clave aquí, y la acción disciplinaria -- deberá adecuarse a la falta de motivación existente. Usted deberá estar seguro de que está dispuesto a cumplir con -- las acciones disciplinarias que describa. De otra manera, perderá credibilidad y a la larga su autoridad.

- 5) Llegue a un acuerdo con respecto a un plan de acción y un programa de trabajo.

Esta acción clave sirve como revisión y confirmación de la discusión hasta el momento. Obtenga un compromiso verbal del trabajador para cada paso de acción y luego llegue a un acuerdo con respecto a la fecha en que conjuntamente re-
visarán los resultados.

- 6) Exprese confianza en que el trabajador puede cumplir con el puesto.

Una discusión de seguimiento exitosa enfatiza la seriedad de la situación. El trabajador probablemente tenga un poco de miedo. El propósito de terminar con una nota positiva es renovar la autoconfianza del trabajador y motivarlo para que tenga éxito.

HOJA DE TRABAJO

UNIDAD 6

Ejemplo de situaciones vividas en el puesto.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Inquietudes y preocupaciones del supervisor

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

HOJA DE TRABAJO

UNIDAD 6

DESCRIPCION DE UNA SITUACION REAL

1. Describa al trabajador.
2. Describa el puesto.
3. Describa el desempeño del trabajador desde la primera discusión.
4. Describa las acciones disciplinarias que tomará si llegara a estar justificadas.

HOJA DE TRABAJO

UNIDAD 6

APRENDIZAJE DE LAS ACCIONES CLAVE

Lea cuidadosamente las Acciones Clave e intente memorizarlas. Escriba las ideas principales en esta página hasta que pueda hacerlo con éxito sin necesidad de usar notas.

1. Revise la discusión previa y defina el problema como falta de avance desde entonces.
2. Pida la opinión del trabajador con respecto al por qué no se ha avanzado.
3. Discuta qué soluciones son necesarias para asegurar el - - avance.
4. Si se han de tomar acciones disciplinarias, indique las razones por las cuales se van a implantar y en que consistirán.
5. Llegue a un acuerdo con respecto a un plan de acción y un programa de trabajo.
6. Expresa confianza en que el trabajador puede cumplir con el puesto.

1.

2.

3.

4.

5.

6.

1.

2.

3.

4.

5.

6.

HOJA DE OBSERVACION

UNIDAD 6

Describa cómo el supervisor:

1. Revisó la discusión previa y definió el problema como falta de avance desde entonces.

Sugerencias:

2. Pidió la opinión del trabajador con respecto al por qué no se ha avanzado.

Sugerencias:

3. Discutió qué soluciones eran necesarias para asegurar el avance.

Sugerencias:

4. Indicó las razones por las que se implementarían las acciones disciplinarias en caso de ser necesarias, y en qué consistían.

Sugerencias:

5. Llegó a un acuerdo con respecto a un plan de acción y un programa de trabajo.

Sugerencias:

6. Expresó confianza en que el trabajador podía cumplir con el puesto.

Sugerencias:

UNIDAD 7

COMO DAR RECONOCIMIENTO

GENERALIDADES

Una de las mayores necesidades humanas es la necesidad de reconocimiento. Lo buscamos de nuestra familia, nuestros compañeros de trabajo y nuestros gerentes.

Dar reconocimiento a sus trabajadores es un elemento clave para su motivación. Refuerza su ego y les da un empuje adicional y confianza para alcanzar niveles más altos de desempeño.

Por regla general, a la gente se le llama sólo cuando su desempeño es sumamente deficiente. Curiosamente, los trabajadores cuyo desempeño es bueno, sin llegar a ser excelente, son a menudo pasados por alto cuando el supervisor reparte elogios.

Hacer caso omiso del buen desempeño de ese gran grupo de trabajadores que no sobresalen por su extremada competencia o incompetencia es pasar por alto una estupenda oportunidad de -- incrementar la productividad en un grupo o una compañía. ¿Por qué? Porque tales trabajadores componen la gran mayoría de la fuerza de trabajo en una empresa.

Si cada uno de ellos incrementara su productividad tan sólo - un 5 a un 10% se reforzaría enormemente el mejoramiento del - trabajo de toda la base de la empresa.

Un supervisor profesional refuerza sus relaciones con sus trabajadores al dar reconocimiento por una tarea bien hecha, o - por una dedicación constante tal como estar siempre a tiempo- o tener un récord de asistencia sobresaliente.

Hay, sin embargo, dos fallas en las que se puede caer al dar-reconocimiento a los trabajadores que están desempeñando bien,

mas no espectacularmente, su labor:

1) ELOGIAR EXCESIVAMENTE EL BUEN DESEMPEÑO.

El supervisor profesional da un reconocimiento que es sincero y precioso. Los elogios como: "Ese es el mejor trabajo que se ha hecho por aquí en todo el año" o "Eres un - - excelente trabajador, nadie más podría haber hecho eso", - hacen pensar al trabajador que se el está manipulando o -- que está a punto de recibir un bono, un aumento de sueldo - o una promoción. La creación de falsas esperanzas, median - te el exceso de elogios por el desempeño, conduce a la lar - ga a la desilusión y la decepción en los trabajadores.

2) MINAR EL ELOGIO DEL BUEN DESEMPEÑO.

Algunos supervisores se sienten incómodos al dar elogios - por un desempeño simplemente bueno. Para compensar, debi - litan el elogio con palabras tales como: "pero", "si aca - so...", etc.

Ejemplos: Jaime: "hiciste un buen trabajo supliendo a Tomás cuando tuvo gripe, pero luego tuviste que enfermarte de -- gripe tu también" o "No te rechazaron ni una parte ayer, - Samuel. Si tan sólo fueras un poco más ambicioso, podrías llegar hasta la cima".

El dar reconocimiento por un buen desempeño involucra a menu - do una tarea específica que ha sido bien hecha. Un supervi - sor profesional es capaz de dar este reconocimiento sin sen - tirse obligado a hacer una revisión completa del desempeño -- del trabajador.

ACCIONES CLAVE

Las tres Acciones Clave usadas para dar reconocimiento por -- buen desempeño son:

1) DESCRIBA, EN DETALLE, EL DESEMPEÑO POR EL CUAL ESTA DANDO-

EL RECONOCIMIENTO Y EL POR QUE LO MERECE.

Ejemplo: "Carlos, eres una de las personas con las que - realmente puedo contar. Consistentemente terminas veinte unidades por semana y además, tu área de trabajo siempre - está ordenada. Nunca escucho quejas sobre ti, ni de los - otros trabajadores, ni de tus supervisores. Ese es el tipo de desempeño que facilita muchísimo mi trabajo".

2) DE RECONOCIMIENTO EXPRESANDO SU APRECIO PERSONAL.

Ejemplo: "Quiero que sepas cuando aprecio este tipo de desempeño. Se que puedo contar contigo, y puesto que eres - tan constante, yo puedo dedicar mi tiempo a los trabajadores nuevos y a los problemas que surgen. Ciertamente facilitas mi trabajo, y aprecio realmente lo que tu haces".

3) OFREZCA SU AYUDA PARA HACER EL EMPLEO DEL TRABAJADOR MAS - EFECTIVO, SATISFACTORIO Y RETADOR.

Ejemplo: "Carlos, ¿existe alguna cosa que yo puede hacer para que tu trabajo sea más satisfactorio para tí o te presente un mayor reto?".

FUNDAMENTO

Estudiemos estas tres Acciones Clave más detenidamente:

1) Describa en detalle el desempeño por el cual está dando el reconocimiento y el por qué lo merece.

El propósito de esta acción es establecer la credibilidad de su reconocimiento. El trabajador se da cuenta de que - no lo está sobreelogiando o tratando de halagarlo, ya que - está usted describiendo una acción o acciones específicas - con sus resultados.

2) De reconocimiento expresando su aprecio personal.

Esto viene a satisfacer la necesidad humana básica de reco

nocimiento. Usted descubrirá que, con frecuencia el satis facer esta necesidad motivará a sus trabajadores para que sean más eficientes. Recuerde que el expresar su aprecio personal al dar reconocimiento no requiere de un desempeño sobresaliente. Su objetivo es incrementar la moral y el nivel de desempeño de los trabajadores que típicamente no reciben mucha retroalimentación positiva ni negativa y que no son ni extremadamente competentes ni extremadamente incompetentes.

- 3) Ofrezca su ayuda para hacer el empleo del trabajador más efectivo, satisfactorio y retador.

Muchos trabajadores caen en una rutina cuando hacen sus -- trabajos por hábito, y no piensan en otras maneras que pudieran hacer su trabajo más efectivo o el puesto más satis factorio.

Al dar reconocimiento por un buen desempeño se rompe esa - rutina, haciendo que el trabajador piense: "¡Vaya! Estoy - bien".

Este es el momento de ofrecer su ayuda para hacer que el - empleo del trabajador sea más efectivo y satisfactorio. - Habrá creado entusiasmo en el trabajador al darle reconoci miento. Ahora, trate de orientarlo a usar ese entusiasmo - para enfrentarse a su puesto más creativamente.

HOJA DE TRABAJO

UNIDAD 7

Ejemplo de situaciones vividas en el puesto:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Inquietudes y preocupaciones del supervisor:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

HOJA DE TRABAJO

UNIDAD 7

DESCRIPCION DE UNA SITUACION REAL

1. Describa el tiempo que lleva trabajando el subordinado, -- los puntos clave a su favor, principales debilidades, dese
peño pasado y actitud general.
2. Describa la situación que ha de discutirse entre supervi--
sor y subordinado.
3. Punto de vista del subordinado con respecto a la situación.

HOJA DE TRABAJO

UNIDAD 7

APRENDIZAJE DE LAS ACCIONES CLAVE

Lea cuidadosamente las Acciones Clave e intente memorizarlas. Escriba las ideas principales en esta página hasta que pueda hacerlo con éxito sin necesidad de usar notas.

1. Describa en detalle el desempeño por el cual está dando el reconocimiento y el por qué lo merece.
2. De reconocimiento expresando su aprecio personal.
3. Ofrezca su ayuda para hacer el empleo del trabajador más - efectivo, satisfactorio y retador.

- 1.
- 2.
- 3.

- 1.
- 2.
- 3.

- 1.
- 2.
- 3.

- 1.
- 2.
- 3.

- 1.
- 2.
- 3.

HOJA DE OBSERVACION

UNIDAD 7

Describa cómo el supervisor:

1. Describió en detalle que acción merecía reconocimiento y - por qué.

Sugerencias:

2. Expresó su aprecio personal.

Sugerencias:

3. Ofreció ayuda para hacer el trabajo más efectivo, satisfactorio y retador.

Sugerencias:

UNIDAD 8**EVALUACION DEL DESEMPEÑO****GENERALIDADES**

Evaluar el desempeño de un trabajador exige un verdadero compromiso para el supervisor. Es una herramienta valiosísima para la gerencia cuando es bien utilizada, pero puede acarrear confusiones e insatisfacción cuando se usa incorrectamente.

Las claves para hacer una evaluación profesional del desempeño son, la objetividad y la consistencia. Muy a menudo los trabajadores son contratados con la promesa de evaluaciones de desempeño que nunca se llevan a cabo. Cuando se realizan estas evaluaciones, a menudo son manejadas de manera superficial o destructiva, lo cual traiciona su propósito.

¿Por qué conducir evaluaciones de desempeño?. Existen tres razones básicas:

- 1) DAR RECONOCIMIENTO AL DESEMPEÑO Y MEJORAR EL DESEMPEÑO FUTURO.

Muchos puestos son evolucionarios. Es decir, tienden a -- cambiar a través del tiempo. Siendo la comunicación un -- elemento crítico de la buena supervisión, la evaluación -- del desempeño permite, tanto al supervisor como al trabajador, clarificar las responsabilidades y tareas actuales, y ver si el puesto ha cambiado. La evaluación permite a ambos analizar los niveles de desempeño pasado y fijar niveles deseables de desempeño futuro. Es el momento del elogio, si es merecido; y el de planear cómo mejorar el desempeño futuro.

- 2) SOSTENER UN SISTEMA DE COMPENSACION JUSTO Y EQUITATIVO.

Una organización bien administrada querrá compaginar el desempeño con la compensación. Un sistema preciso de evaluación

ción del desempeño, permite que éste sea medido en función de metas por cumplir, y así asegurar que existe una compensación justa.

3) PROPORCIONARLE RETROALIMENTACION FRANCA Y CONSTRUCTIVA AL TRABAJADOR.

La mayoría de los trabajadores desean que se evalúe su - - desempeño. Quieren saber qué tan buenos han sido en el pasado y cómo se están desarrollando en el presente. Quieren que se les ayude a fijar metas que los hagan más productivos y buscan que se les entrene para mejorar su desempeño futuro.

ACCIONES CLAVE

Las cinco Acciones Clave para evaluar el desempeño son:

1) BUSQUE LA OPINION DEL TRABAJADOR SOBRE SU DESEMPEÑO GENERAL DESDE LA ULTIMA EVALUACION.

Ejemplo: "Eloy, ¿Por qué no me das tus opiniones acerca de tu desempeño en general desde nuestra última evaluación? - ¿Dónde piensas que te está yendo bien? ¿Sientes que hay -- áreas en las cuáles podrías mejorar?"

2) EL RECONOCIMIENTO POR LOS LOGROS DESDE LA ULTIMA EVALUACION.

Ejemplo: "Estoy impresionado con el control de calidad en tu área, tu porcentaje de rechazos es el más bajo de nuestra división. Has entrenado a tres personas en los últimos seis meses y todos han tenido un buen desempeño. Es - un gran logro".

3) ESPECIFIQUE UNA O DOS AREAS A MEJORAR, PIDA CONFIRMACION Y SUGERENCIAS.

Ejemplo: "Mencionaste la necesidad de ser más puntual. Es toy de acuerdo contigo en eso. También pienso que tal vez

sería bueno aumentar tu velocidad. Ahora ¿cuáles son algunos de los pasos que podríamos seguir para aumentar tu eficiencia en esas áreas?.

4) RESUMA EL DESEMPEÑO GLOBAL PARA PONER LAS COSAS EN PERSPECTIVA.

Ejemplo: "Bien, hemos discutido dos áreas en las que podríamos mejorar. Veamos todo completo en perspectiva, repasando en forma global tu desempeño".

5) TERMINE CON UNA NOTA DE ANIMO.

Ejemplo: "Estoy contento con tu trabajo. Tengo interés en nuestra próxima evaluación porque creo que tendrás un buen récord durante los próximos seis meses".

FUNDAMENTO

Estudie más detenidamente estas cinco Acciones Clave:

1) Busque la opinión del trabajador sobre su desempeño general desde la última evaluación.

De una manera u otra, la mayoría de la gente tiene un sentido de propiedad con respecto a su puesto. Dado que lo hace día con día, siente que domina sus requisitos. Pedir la opinión del trabajador con respecto a su desempeño, recuerda esta sensación de que el puesto es de su propiedad. Demuestra que usted, como supervisor, respeta el conocimiento y la habilidad del trabajador. Produce una atmósfera relajada en la cual la comunicación honesta permitirá obtener una idea precisa de cómo se desenvuelve su trabajo.

Finalmente, puede ayudar a sacar a la luz algún problema que, con su ayuda y guía podrá ser eliminado.

2) De reconocimiento por los logros desde la última evaluación.

Aunque una buena parte del proceso de evaluación tiene que ver con el desempeño pasado, el objetivo a largo plazo deberá ser elevar los niveles futuros de desempeño. Una de las claves para elevar los niveles de desempeño es la motivación.

Una clave de la motivación es el reconocimiento. Usted -- puede prepararse para esta acción clave anotando brevemente las áreas específicas de desempeño que crea reconocimiento hacia el trabajador, sentirá que usted ha estado pendiente de esas áreas y que lo aprecia debidamente.

- 3) Especifique una o dos áreas a mejorar, pida confirmación y sugerencias.

Usted comenzó su evaluación pidiendo la opinión del trabajador sobre su propio desempeño, a menudo un trabajador -- mencionará áreas de desempeño donde piensa que es posible mejorar. Observe estas áreas y cualesquiera otras que usted mismo haya identificado. Entonces escoja una o dos de ellas, las que usted considere de mayor importancia, y -- especifíquelas al trabajador. Es fundamental que limite estas oportunidades de mejoría a una o dos. Los psicólogos han descubierto que cuando un trabajador es enfrentado a más de dos áreas que en las que debe mejorar su desempeño, se pone a la defensiva y siente al supervisor siendo -- crítico, en lugar de ser un apoyo. Esto acarrea el peligro de que la evaluación se convierta en una alegata o por lo menos una discusión no motivante. Una vez que haya especificado estas áreas (una o dos), pida la confirmación -- al trabajador de que son, en realidad, áreas donde efectivamente podría haber mejoría. Una vez recibida la confirmación, pida al trabajador sugerencias sobre cómo se podría lograr mejoría. Recuerde que debe manejar la discusión como un esfuerzo conjunto para mejorar el desempeño futuro. La crítica del desempeño o comportamiento pasado, destruirá

este enfoque conjunto y producirá como resultado una evaluación no productiva.

- 4) Resuma el desempeño global para poner las cosas en perspectiva.

Al resumir el desempeño global del trabajador, usted tendrá la oportunidad de motivarlo aún más. Aproveche para reforzar nuevamente el reconocimiento de las áreas en las que hubo mejoría. Un sumario a grandes rasgos del desempeño global deberá hacerse también.

Si es posible, aléjese de las evaluaciones que impliquen números y porcentajes. Tales consideraciones suponen una precisión de análisis que probablemente no existe. Pueden conducir también a confusiones y resentimiento si dos trabajadores llegan a reunirse para comparar sus conclusiones. El resumen general de desempeño es, además, el mejor momento para tocar el tema de los cambios en la compensación -- del trabajador como consecuencia de su desempeño.

- 5) Termine con una nota de ánimo.

El trabajador espera siempre una evaluación de desempeño útil y bien llevada. Al terminar con una nota de ánimo, regresará el trabajador a su puesto sintiéndose optimista y motivado. Más aún, habrá usted forjado un eslabón más en su relación con el trabajador. Lo cual deberá servir para incrementar el respeto mutuo y así, facilitar su trabajo como supervisor.

HOJA DE TRABAJO

UNIDAD 8

Ejemplo de situaciones vividas en el puesto.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Inquietudes y preocupaciones del supervisor.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

HOJA DE TRABAJO

UNIDAD 8

DESCRIPCION DE UNA SITUACION REAL

1. Describa al individuo.

2. Describa el puesto.

3. Describa su evaluación de desempeño incluyendo una o dos -
áreas por mejorar.

HOJA DE TRABAJO

UNIDAD 8

APRENDIZAJE DE LAS ACCIONES CLAVE

Lea cuidadosamente las Acciones Clave e intente memorizarlas. Escriba las ideas principales en esta página hasta que pueda hacerlo con éxito sin necesidad de usar notas.

1. Busque la opinión del trabajador sobre su desempeño general desde la última evaluación.
2. De reconocimiento por los logros desde la última evaluación.
3. Especifique una o dos áreas a mejorar, pida confirmación y sugerencias.
4. Resuma el desempeño global para poner las cosas en perspectiva.
5. Termine con una nota de ánimo.

1.

2.

3.

4.

5.

1.

2.

3.

4.

5.

1.

2.

3.

4.

5.

HOJA DE OBSERVACION

UNIDAD 8

Describe cómo el supervisor:

1. Buscó la opinión del trabajador sobre su desempeño general desde la última evaluación.

Sugerencias:

2. Dió reconocimiento por los logros desde la última evaluación.

Sugerencias:

3. Especificó una o dos áreas a mejorar y pidió confirmación y sugerencias.

Sugerencias:

4. Resumió el desempeño global para poner las cosas en perspectiva.

Sugerencias:

5. Terminó con una nota de ánimo.

Sugerencias:

UNIDAD 9

CORRIGIENDO COMPORTAMIENTOS PROBLEMA

GENERALIDADES

Si usted algunas veces ha hecho caso omiso de un comportamiento problema, no está sólo. Muchos supervisores lo hacen y --ésto es comprensible. El distinguir cuándo la conducta de un trabajador se ha convertido en un problema para la organización es una tarea difícil y requiere de discreción gerencial.

¿Qué peligros acarrea el hacer caso omiso de un comportamiento problema? ¿Hay alguna regla que permita saber en qué momento la conducta individual se ha convertido en un comportamiento problema para la organización?

Primero, los peligros. Si usted ignora el comportamiento problema, sus trabajadores se darán cuenta que usted está permitiendo que se violen las reglas y se disminuyan los estándares. En cuestión de poco tiempo los otros miembros de su grupo probablemente comenzarán a disminuir los estándares. Los estándares bajos producen una moral baja y reducen los niveles de desempeño. De repente, usted como supervisor, tendrá un problema muy grave y generalizado, en lugar de un caso aislado de comportamiento problema de un sólo trabajador.

¿Cómo, pues, determina usted si tiene en sus manos un problema de comportamiento? Pregúntese a usted mismo: "¿Qué pasaría si...? ¿Qué pasaría si todo mundo llegara tarde? ¿Qué pasaría si todos se resistieran a usar anteojos de seguridad? - ¿Qué pasaría si todo mundo faltara los lunes?

Si la respuesta a sus ¿Qué pasaría si...?, es: "Como supervisor yo no podría permitir a todo mundo hacer ésto", entonces, probablemente se está enfrentando a un problema de comportamiento que tendrá que resolver.

El secreto para resolver con éxito el comportamiento problema estriba en corregir este comportamiento, sin dañar la relación con su trabajador.

ACCIONES CLAVE

He aquí las cinco Acciones Clave que le servirán para tener éxito al manejar un comportamiento problema:

- 1) CALMADAMENTE, IDENTIFIQUE EL PROBLEMA, EXPLIQUE POR QUE LE PREOCUPA Y EXPRESE SU DESEO DE CAMBIO.

Ejemplo: "Memo, tu nivel de ausentismo es demasiado elevado como para que puedas tener éxito en tu trabajo. Afecta nuestra habilidad para ajustarnos a los programas y supera el nivel de ausentismo establecido para los trabajadores de mi grupo. Tratemos de encontrar una solución a este problema".

- 2) BUSQUE Y ESCUCHE LAS RAZONES DEL TRABAJADOR POR SU COMPORTAMIENTO.

Ejemplo: "Memo, primero dime a qué se debe este incremento reciente en tus faltas al trabajo".

- 3) PIDA LAS IDEAS AL TRABAJADOR PARA RESOLVER EL PROBLEMA.

Ejemplo: "¿Qué soluciones tienes para resolver el problema? ¿Cómo puedes incrementar tu asistencia hasta el nivel esperado?"

- 4) OFREZCA SU AYUDA COMO SUPERVISOR DEL TRABAJADOR.

Ejemplo: "Eres un miembro de mi equipo, Memo, y como tu su pervisor te ayudaré en lo posible, pero es tu responsabili dad encontrar una solución definitiva".

- 5) LLEGUE A UN ACUERDO CON RESPECTO A UN PLAN DE ACCION Y -- FIJE UNA FECHA PARA REVISAR EL AVANCE.

Ejemplo: "Te has comprometido a arreglar tu automóvil para que no se descomponga tan seguido, y a cambiar tus citas con el dentista para los sábados. Parece que esos dos pasos resolverán el problema.

Cuento con que saldrás adelante. Nos reuniremos en dos semanas, digamos el martes 30 a las 4:00 P.M. para ver si las soluciones funcionaron".

FUNDAMENTO

Estudiemos más detenidamente estas cinco Acciones Clave:

- 1) Calmadamente, identifique el problema, explique por qué le preocupa y exprese su deseo de cambio.

Usted quiere salir de esta discusión con la certeza de que el trabajador comprende que usted está lo suficientemente preocupado, como para desear un cambio de comportamiento. Para lograr ésto, es importante que usted permanezca calmado y se enfoque en el asunto, no en la personalidad del trabajador. El problema debe resolverse para bien del grupo, no sólo para acosar al trabajador. Usted está buscando una solución, no un pleito. Si el trabajador realmente entiende por qué usted está preocupado, estará más dispuesto a comprometerse a una solución. -

- 2) Busque y escuche las razones del trabajador por su comportamiento.

Ya que usted está guiando al trabajador a través de un proceso en el cual la solución será eventualmente sugerida -- por el mismo trabajador, es conveniente hacerle pensar en las razones por las cuales él incurrió en ese comportamiento. Algunas veces el simple tener alguien con quien hablar, es suficiente para que el trabajador analice el problema y proponga una solución. Otras veces, puede haber -

razones para ese comportamiento con las cuales usted simptiza. Lo importante es lograr que el trabajador sienta -- que usted quiere escucharle y entender por qué se está dando ese comportamiento.

- 3) Pida las ideas del trabajador para resolver el problema.

Al final de cuentas el problema es del trabajador, no suyo. Al pedir sus ideas, usted estará dejando la responsabilidad de la solución del problema sobre los hombros del trabajador, que es donde debe estar. Para que la solución -- tenga posibilidades de éxito, ésta debe provenir del reconocimiento del problema por parte del trabajador, y de su compromiso para solucionarlo. Las situaciones impuestas - arbitrariamente por los supervisores desde su posición de autoridad, rara vez obtienen el compromiso necesario por - parte del trabajador.

- 4) Ofrezca su ayuda como supervisor del trabajador.

Es importante que el trabajador sienta que a usted le preocupa su éxito, y que es ésto, más que el deseo de disciplinarllo, lo que hace que usted se ocupe de él.

Si al analizar el problema usted ve una solución funcional que no surge del trabajador, sugiérala. Se puede decir, - por ejemplo: "Bueno, puede que esta idea ayude. ¿Tú que -- opinas?".

- 5) Llegue a un acuerdo con respecto a un plan de acción y fije una fecha para revisar el avance.

Esta acción clave confirma al trabajador el hecho de que - en la Acción Clave # 1, usted hablaba en serio cuando expreso su deseo de cambio. Al fijar una fecha y hora para revisar el avance, usted establece un marco de tiempo en el cual el comportamiento problema debe cambiar.

HOJA DE TRABAJO

UNIDAD 9

Ejemplo de situaciones vividas en el puesto.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Inquietudes y preocupaciones del supervisor.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

HOJA DE TRABAJO

UNIDAD 9

DESCRIPCION DE UNA SITUACION REAL

1. Describa una situación en la cual usted deba deliberar con un trabajador respecto a algún comportamiento problema.

2. Describa los antecedentes del problema. ¿Problemas previos?

3. Describa al subordinado, su personalidad, sus actitudes, - su respuesta probable a la discusión.

HOJA DE TRABAJO

UNIDAD 9

APRENDIZAJE DE LAS ACCIONES CLAVE

Lea cuidadosamente las acciones clave e intente memorizarlas. Escriba las ideas principales en esta página hasta que pueda hacerlo con éxito sin necesidad de usar notas.

1. Calmadamente, identifique el problema, explique por qué le preocupa y exprese su deseo de cambio.
2. Busque y escuche las razones del trabajador por su comportamiento.
3. Pida las ideas del trabajador para resolver el problema.
4. Ofrezca su ayuda como supervisor del trabajador.
5. Llegue a un acuerdo con respecto a un plan de acción y fije una fecha para revisar el avance.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

HOJA DE OBSERVACION

UNIDAD 9

Describe cómo el supervisor:

1. Identificó el problema, explicó por qué le preocupaba y expresó su deseo de cambio.

Sugerencias:

2. Buscó y escuchó las razones del trabajador por su comportamiento.

Sugerencias:

3. Pidió las ideas del trabajador para resolver el problema.

Sugerencias:

4. Ofreció su ayuda como supervisor del trabajador.

Sugerencias:

5. Llegó a un acuerdo con respecto a un plan de acción y fijó una fecha para revisar el avance.

Sugerencias:

UNIDAD 10

RESOLVIENDO CONFLICTOS LABORALES

GENERALIDADES

El ambiente de trabajo de hoy en día es complejo, y la mayoría de la gente está bajo diversos grados de presión.

La presión tiene el potencial de crear conflictos. Cuando la gente está esforzándose por cumplir con fechas límites y olvida las necesidades y objetivos de sus compañeros de trabajo, el resultado a menudo es un conflicto.

Lo importante que debe comprender un supervisor es que el conflicto es inevitable, y que en sus etapas iniciales es normalmente sano.

Implica que la organización es dinámica y que la gente está esforzándose por alcanzar sus metas.

El conflicto, sin embargo, se vuelve dañino si no se resuelve, y se manifiesta en la forma de choques de personalidad. Probablemente usted se habrá dado cuenta de estos conflictos al escuchar frases como: "Francisco es demasiado testarudo como para poder trabajar con él" o "No se puede discutir con Mario porque no escucha razones". Cuando surge este tipo de conflicto, es importante resolverlo rápidamente. La mayoría de los conflictos se pueden resolver fácilmente si el supervisor acepta que existe un problema y se dedica a resolverlo junto con las personas involucradas.

Hay que verlo así: La mayoría de los trabajadores quieren -- disfrutar de su trabajo. Para la mayor parte de ellos, el -- conflicto hace que el trabajo sea agradable. Por tanto, los -- trabajadores en su mayoría quieren resolver los conflictos, -- aunque no siempre saben como hacerlo. La labor del supervi-- sor es trabajar con ambas partes para ayudarles a encontrar --

la solución.

ACCIONES CLAVE

He aquí las cinco Acciones Clave para resolver los conflictos laborales:

- 1) RECONOZCA QUE EL CONFLICTO EXISTE Y PROPONGA UN ENFOQUE -- CONJUNTO PARA RESOLVERLO.

Ejemplo: "Tenemos un problema del cual ambos de ustedes es t^{an} conscientes. Control de Calidad parece estar iniciando sus revisiones antes de que Montaje haya terminado completamente. El problema es que Control de Calidad siente que Montaje no se está moviendo lo suficientemente rápido, y en Montaje están tratando de revisar todo por sí mismos para reducir los rechazos. Me gustaría que los tres nos sentáramos a discutir la forma de resolver este conflicto".

- 2) ENFOQUE LA DISCUSION SOBRE EL IMPACTO QUE EL CONFLICTO - - ESTA TENIENDO EN EL DESEMPEÑO.

Ejemplo: "Primero, me gustaría escuchar sus opiniones sobre el impacto que el problema está teniendo en el desempeño, - y qué pasará si no lo resolvemos".

- 3) JUNTOS LLEGUEN A SOLUCIONES QUE RESUELVAN EL CONFLICTO Y - MEJOREN EL DESEMPEÑO.

Ejemplo: "Veamos algunas formas de manejar este problema - en el futuro".

- 4) PIDA QUE SE COMPROMETAN A APOYAR LA SOLUCION.

Ejemplo: "Ahora bien, si ha de funcionar esta solución, am bos van a tener que apoyarla. ¿Se comprometen a intentar-la durante las próximas semanas?".

- 5) FIJE UNA FECHA DE REVISION PARA ASEGURAR QUE EL CONFLICTO- HAYA SIDO RESUELTO.

Ejemplo: "Dentro de dos semanas, nos vamos a reunir a la misma hora, dos de la tarde, para ver si está funcionando nuestra solución".

FUNDAMENTO

Estudiemos más cuidadosamente estas Acciones Clave:

- 1) Reconozca que el conflicto existe y proponga un enfoque -- conjunto para resolverlo.

Aunque ésto parece fácil, a menudo no sucede. Los psicólogos, trabajando con supervisores aparentemente incapaces de resolver conflictos entre sus trabajadores, han descubierto el por qué en algunas de las razones siguientes:

- Un supervisor puede estar consciente del conflicto, pero se siente demasiado ocupado para resolverlo.
- El supervisor sabe que algo anda mal, pero no ha analizado que es en términos específicos.

El supervisor teme que al confrontar el conflicto, creará mayores problemas. Todas estas razones son comprensibles pero, tarde o temprano, el supervisor que no resuelve el conflicto, verá afectado el desempeño y la moral de su grupo de trabajo. He aquí algunos consejos sobre formas de reconocer el conflicto en sus etapas formativas:

- a) Periódicamente tome unos cuantos minutos, apártese y observe su trabajo de supervisor desde la perspectiva del -- trabajador mismo.
- b) Escuche los comentarios de sus trabajadores. A menudo revelarán sentimientos que son avisos de conflictos potenciales o reales.
- c) Reúnase periódicamente con otros supervisores y comparta los problemas y sus soluciones.

d) Conserve el respeto de sus trabajadores y concéntrese en los asuntos y no en las personalidades.

La segunda parte de la Acción Clave # 1, es proponer un -- enfoque conjunto para resolverlo.

Está comprobado que esta es la estrategia más efectiva para resolver conflictos, porque:

a) Le da acceso a todos los aspectos del problema.

b) Le permite discutir las soluciones generadas por los -- trabajadores, las cuales a menudo funcionan mejor que las generadas por los supervisores.

c) Usted puede analizar sentimientos, los cuales con frecuencia son más importantes que los hechos mismos en una solución de conflicto.

d) Es posible establecer relaciones con sus trabajadores -- que permitirán resolver conflictos futuros en menor tiempo.

- 2) Enfoque la discusión sobre el impacto que el conflicto -- está teniendo en el desempeño.

La clave del desempeño organizacional exitoso son los resultados. Los resultados provienen del esfuerzo en equipo. Al enfocarse en cómo afecta el conflicto al desempeño, evitará tomar partidos y criticar personalidades. Un conflicto nunca queda resuelto a largo plazo al culpar a alguien. Se resuelve mediante una decisión conjunta sobre cuáles -- son las metas de desempeño y la mejor forma de alcanzarlas.

- 3) Juntos lleguen a soluciones que resuelvan el conflicto y -- mejoren el desempeño.

La sola palabra "conflicto" implica choque de personalidades. Es importante reconocer que ésto existe y superarlo, haciendo notar que el objetivo final del grupo requiere de trabajo en equipo. Esto requiere de un acercamiento hábil

por parte del supervisor. El supervisor profesional no menosprecia la importancia del conflicto antes al contrario, enfatiza que las metas del grupo de trabajo son aún más importantes.

Resolver el conflicto juntos da a los trabajadores la oportunidad de contribuir a la solución. Cuando la gente siente que la solución es suya, por lo menos en parte, hay más probabilidades de que la implemente.

- 4) Pida que se comprometan a apoyar la solución.

El supervisor eficaz comprende que el acuerdo total es difícil de obtener cuando dos personas están en conflicto. Sin embargo, también está consciente de que el compromiso de resolver el conflicto es más importante que la armonía total. Lo importante es cumplir con la tarea sin reducir la autoestima de ninguno de los trabajadores que están en conflicto. Una forma de lograrlo es sugerir un período de prueba para implementar la solución. Esto permite que el trabajo avance y que las emociones se calmen. Idealmente, al final del período de prueba, los trabajadores verán que trabajar sin conflicto es más satisfactorio y productivo que trabajar en discordia.

- 5) Fije una fecha de revisión para asegurar que el conflicto haya sido resuelto.

Cuando la gente sabe que se le va a considerar responsable de cumplir un compromiso, involucran el orgullo personal, los trabajadores quedan motivados a que las cosas estén funcionando bien para cuando llegue la fecha de revisión y probar que cada uno de ellos ha cumplido con su parte del compromiso.

HOJA DE TRABAJO

UNIDAD 10

Ejemplo de situaciones vividas en el puesto.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Inquietudes y preocupaciones del supervisor.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

HOJA DE TRABAJO
UNIDAD 10

DESCRIPCION DE UNA SITUACION REAL

1. Describa una situación en la que sus subordinados hayan tenido un conflicto.
2. Describa el conflicto desde el punto de vista del trabajador "A".

Punto de vista del trabajador "B".

3. Describa la historia o antecedentes que prepararon el escenario para este conflicto.
4. ¿En qué etapa está el conflicto?:
 - La gente apenas está consciente de él.
 - Conscientes, pero no lo han discutido.
 - Ha sido discutido por las partes.
 - Auténtica hostilidad pero conducida de manera digna.
 - Guerra, con memoranda y pleitos de palabra.
5. ¿Cuál es la substancia del conflicto?
6. ¿Cuáles son los sentimientos involucrados?

HOJA DE TRABAJO

UNIDAD 10

APRENDIZAJE DE LAS ACCIONES CLAVE

Lea cuidadosamente las acciones clave e intente memorizarlas. Escriba las ideas principales en esta página hasta que pueda hacerlo con éxito sin necesidad de usar notas.

1. Reconozca que el conflicto existe y proponga un enfoque -- conjunto para su solución.
2. Enfoque la discusión en el impacto que el conflicto está teniendo en el desempeño.
3. Juntos lleguen a soluciones que resuelvan el conflicto y mejoren el desempeño.
4. Pida que se comprometan a apoyar la solución.
5. Fije una fecha de revisión para asegurar que el conflicto haya sido resuelto.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

HOJA DE OBSERVACION
UNIDAD 10

Describa cómo el supervisor:

1. Reconoció el conflicto y propuso un enfoque conjunto para resolverlo.

Sugerencias:

2. Enfocó la discusión en el impacto que el conflicto tenía en el desempeño.

Sugerencias:

3. Llegó conjuntamente a soluciones para resolver el conflicto y mejorar el desempeño.

Sugerencias:

4. Pidió que se comprometieran a apoyar la solución.

Sugerencias:

5. Fijó una fecha para revisión para asegurarse que el conflicto había sido resuelto.

Sugerencias:

UNIDAD 11

MANEJO DE QUEJAS

GENERALIDADES

Cualquier buen curso de entrenamiento para supervisores enfatizará tanto "la importancia de las buenas comunicaciones", - que el supervisor probablemente va a terminar por aborrecer - la frase.

Sin embargo, sigue siendo un hecho que su éxito como supervisor dependerá en gran medida de su habilidad para comunicarse con sus trabajadores.

Las comunicaciones efectivas ocurren siempre en dos sentidos. Un medio común utilizado por los trabajadores para comunicarse con usted son las quejas.

La reacción natural a una queja es desear que no la hubiera - habido. A todos nos gusta que nuestras vidas se desarrollen normalmente y las quejas son como arena derramada sobre el en granaje de nuestra vida de trabajo. Sin embargo hay que enfrentar las quejas, ya que son las señales de advertencia de peligros por venir. Si usted maneja la queja cuando es expresada por primera vez, ahorrará tener que resolver un problema quizá más grave posteriormente.

Más aún, al estar receptivo a las quejas establecerá un sistema de información que proporcionará los datos precisos y necesarios para supervisar con efectividad. Si los trabajadores sienten que usted no es receptivo a las quejas, puede también que piensen que tampoco está interesado en obtener otros tipos de información -información que en un momento dado puede ser crítica para el desempeño de su grupo de trabajo-. En el manejo de las quejas el reto está en buscar ese equilibrio entre el estar abierto a la queja y crítica honesta y convertirse - en el depositario de los problemas de todos los trabajadores-

en la organización.

Existe una serie de formas en que un supervisor puede reaccionar a las quejas. Entre ellas:

A) ENOJO Y CONTRAATAQUE.

El supervisor puede enojarse, ponerse a la defensiva y -- contraatacar con igual o mayor resentimiento que el del -- trabajador que presentó la queja. Esto evitará las quejas posteriores, pero suprimirá cualquier resultado positivo -- que pudiera venir del hecho de estar consciente de las quejas y encontrarle solución.

B) REPRESION.

Muchos supervisores asumen la actitud de "No quiero saber nada de eso", con respecto a las quejas. Aún cuando no -- utilicen esta misma frase, su comportamiento dice: "No me interesa, no quiero molestarte con esta clase de problemas, especialmente cuando se trata de gente y de las complejidades involucradas al tratar con la gente".

C) SUAVIZAR LA QUEJA.

Algunos supervisores utilizan el enfoque de "estas haciendo una tormenta en un vaso de agua", lo cual acaba por negarle al trabajador la dignidad de que su queja se tome en serio.

D) BUSCAR UNA SOLUCION FACIL.

Otros supervisores buscarán rápidamente alguna manera de -- resolver los síntomas del problema en lugar de las causas. Tal como el médico receta tranquilizantes para la tensión nerviosa, en lugar de buscar las causas de la tensión. El enfoque de ¿Qué puede hacer para que te sientas mejor?, -- produce, en el mejor de los casos, resultados temporales.

E) LOGICA.

Algunos supervisores prefieren manejar el conflicto explicándole racionalmente al trabajador el por qué debe o no sentirse así. Esto, por regla general, no cambia la manera de sentir del trabajador. Y sin embargo, logra hacerle enojar ya que sus sentimientos han sido considerados insignificantes. Hay ocasiones en que la lógica ayuda, pero parece ser que no en todos los casos es el procedimiento más efectivo.

F) SOLUCION CONJUNTA DE PROBLEMAS.

De todas las formas en que se puede responder a una queja, el enfoque de resolución conjunta parece producir los mejores resultados, puesto que busca las causas e invita a la participación del trabajador.

ACCIONES CLAVE

He aquí las cinco Acciones Clave del enfoque de solución conjunta de problemas aplicadas al manejo de quejas de los trabajadores.

1) EVITE LA RESPUESTA HOSTIL O DEFENSIVA.

Ejemplo: "Me gustaría escuchar lo que tienes que decir sobre este asunto".

2) OBTENGA UNA DESCRIPCION COMPLETA DE LA QUEJA Y ESCUCHE CON ATENCION.

Ejemplo: "Por qué no comienzas desde el principio. Trátame de decirme todo lo que creas que está contribuyendo al problema".

3) RECONOZCA LOS SENTIMIENTOS DEL TRABAJADOR Y HAGALE SABER QUE HA COMPRENDIDO.

Ejemplo: "Escucho lo que me estás diciendo y me ha quedado

claro el por qué estas molesto".

4) CALMADAMENTE HAGA SABER CUAL ES SU POSICION AL RESPECTO.

Ejemplo: "Creo que podemos resolver el problema pero, en atención a los demás involucrados, vamos a tener que hacerlo por pasos, uno a la vez".

5) FIJE UNA FECHA ESPECIFICA DE SEGUIMIENTO.

Ejemplo: "Voy a hablar con mi jefe y el supervisor del otro turno. Me comunicaré contigo el miércoles por la tarde".

FUNDAMENTO

Estudiemos más cuidadosamente las Acciones Clave:

1) Evite la respuesta hostil o defensiva.

La hostilidad o el estar a la defensiva le mostrará que usted no está abierto a la crítica o a las quejas con fundamento. A final de cuentas, ésto destruirá la comunicación en dos sentidos y perjudicará su habilidad para obtener la información que le permite supervisar eficientemente.

2) Obtenga una descripción completa de la queja y escuche con atención.

El supervisor que está comprometido al servicio de los mejores intereses de sus trabajadores, les inspira respeto y ellos, a su vez, sirven a los mejores intereses del supervisor. Mostrar interés y pedir todos los hechos es una forma firme de comprobar esa entrega o compromiso.

3) Reconozca los sentimientos del trabajador y hágale saber que ha comprendido.

A menos de que el trabajador sea un quejoso habitual, proba

blemente irá a usted con un auténtico problema de operación. Muchos trabajadores se sienten inseguros o tímidos al acercarse a su supervisor con una queja. Esto significa que se encuentran anímicamente alterados cuando llegan con usted. Reconocer la importancia de su queja es reconocer su importancia como seres humanos e individuos. El establecimiento de esta clase de respeto mutuo es un gran paso para obtener un desempeño superior.

- 4) Calmadamente haga saber cuál es su posición al respecto.

Esto significa hacerlo sin hostilidad y sin ser defensivo. Hasta esta etapa usted ha escuchado cuidadosamente y ha formulado las preguntas correctas.

Usted sabrá ahora si la queja está justificada, si puede resolver el problema usted mismo o si va a necesitar recurrir a otra persona dentro de la organización para resolverlo.

También tendrá una mejor perspectiva del problema por la naturaleza misma de su posición como supervisor. Comparta esta perspectiva con el trabajador de manera objetiva.

- 5) Fije una fecha específica de seguimiento.

Al fijar un plan específico de acción para usted mismo, comuníquese al trabajador y luego confirmarle su seriedad fijando una fecha específica de seguimiento, usted le demuestra con hechos que la queja le importa lo suficiente como para actuar.

HOJA DE TRABAJO
UNIDAD 11

Ejemplo de situaciones vividas en el puesto.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Inquietudes y preocupaciones del supervisor.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

HOJA DE TRABAJO

UNIDAD 11

DESCRIPCION DE UNA SITUACION REAL

1. Describa una situación en la cual un trabajador se haya -- quejado con usted respecto a algo (o alguna que pudiera su ceder en el futuro).
2. Describa la situación que condujo a la queja.
3. Describa al trabajador: ¿Quejoso crónico? ¿Positivo o negativo? ¿Asertivo o temeroso? ¿Lógico, racional o emocional?
4. ¿Qué tan legítima fue(es) la queja?

HOJA DE TRABAJO

UNIDAD 11

APRENDIZAJE DE LAS ACCIONES CLAVE

Lea cuidadosamente las Acciones Clave e intente memorizarlas. Escriba las ideas principales en esta página hasta que pueda hacerlo con éxito sin necesidad de usar notas.

1. Evite la respuesta hostil o defensiva.
2. Obtenga una descripción completa de la queja y escuche con atención.
3. Reconozca los sentimientos del trabajador y hágales saber que ha comprendido.
4. Calmadamente haga saber cuál es su posición al respecto.
5. Fije una fecha de seguimiento.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

HOJA DE OBSERVACION

UNIDAD 11

Describe cómo el supervisor:

1. Evitó una respuesta hostil o defensiva.

Sugerencias:

2. Obtuvo una descripción completa de la queja y escuchó con atención.

Sugerencias:

3. Reconoció los sentimientos del trabajador y le hizo saber que comprendía.

Sugerencias:

4. Hizo saber cuál era su posición calmadamente.

Sugerencias:

5. Fijó una fecha específica de seguimiento.

Sugerencias:

UNIDAD 12**COMO MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES.****GENERALIDADES.**

Cuándo fue la última vez que pensó o escuchó a un colega decir: "A la gente ya no le importa su trabajo" o "En los viejos tiempos la gente daba el 100%, hoy en día si da el 75% -- puedes considerarte afortunado".

Estas afirmaciones tienen algo de fundamento en hechos reales. En los últimos 30 años ha habido muchos cambios en la actitud de los trabajadores hacia su empleo.

Sin embargo, sigue siendo un hecho, que la gran diferencia -- entre un supervisor eficiente y uno meramente adecuado, estriba en su habilidad para mejorar el desempeño de sus trabajadores.

Un supervisor sincero no diría que se trata de una tarea fá--cil, porque no lo es; gran cantidad de circunstancias suceden día a día haciendo que el trabajo de mejorar el desempeño de los trabajadores sea siempre postergado para el día siguiente. El cada vez mayor papeleo, las crisis sorpresivas en el puesto, y las descomposturas en la línea de ensamblado, son ejemplos de actividades urgentes que distraen la atención del supervisor de los problemas de desempeño de los trabajadores.

No obstante, el supervisor verdaderamente profesional tiene éxito porque no posterga esta tarea. De hecho, los buenos supervisores, ven en esta tarea un reto que hay que superar, -- que hay que dominar y que ha de ser utilizado como medida de su propio desempeño.

¿Cómo se enfrenta uno a este reto? En primer lugar, no hay -- que tratar de volver a inventar la rueda. Hay formas probadas de resolver la tarea. ¿Recuerda las afirmaciones sobre --

cómo a la gente ya no le importa su trabajo? ¿Es que las actitudes básicas hacia el trabajo han cambiado?.

Los supervisores ya no pueden tener éxito simplemente tratando de convertirse en unos superdotados. Necesitan preocuparse por el desempeño de sus trabajadores, tratando de supervisarlos en la misma forma en que les gustaría ser supervisados por sus gerentes.

Para lograr ésto, principiaremos haciendo dos cosas:

- 1) Asumir la responsabilidad por el desempeño del grupo de -- trabajo.
- 2) Fijar estándares elevados a cumplir y luego verificar el - desempeño de los trabajadores contra estos estándares.

He aquí cuatro consejos de altos ejecutivos que han analizado lo que hace que un supervisor sea verdaderamente profesional. Uselos para evaluar sus propias fortalezas y debilidades, antes de aprender los 4 puntos clave para el mejoramiento del - desempeño de los trabajadores, que vienen en seguida de éstos.

A) LA CLAVE PARA MOTIVAR A LA GENTE ES HACER QUE SE MOTIVE A-SI MISMA.

Usted no puede darle cuerda a las personas como un reloj - todos los días, y esperar un buen desempeño. Usted debe - crear un ambiente donde los trabajadores puedan respetarse a sí mismos y a sus puestos. Sólo si se respetan a sí mismos lo respetarán a usted.

B) LA SUPERVISION CONSTANTE PRODUCE UN DESEMPEÑO CONSTANTE.

Si usted sólo se enfrenta a sus trabajadores cuando tienen un desempeño deficiente, perdería lo valioso que surge del enfrentamiento positivo. Manténgalos constantemente conscientes de lo que usted espera, y asegúrese de elogiarlos-

cuando están cumpliendo o sobrepasando sus expectativas. -
Así como de darles consejo cuando no lo están haciendo.

C) TRATELOS COMO MIEMBROS DE UN EQUIPO, NO COMO NIÑOS O ESCLAVOS.

El supervisor inseguro grita, se enfurece y amenaza o castiga a diestra y siniestra.

El supervisor seguro es positivo. Si usted tiene confianza en sí mismo comprenderá que el problema del trabajador es parcialmente su problema. El reforzamiento positivo -- producirá una poderosa relación de trabajo entre ambos.

D) DEFINA SUS ESTANDARES Y OBTENGA LA CONFIRMACION DE LOS MISMOS.

Usted debe fijar estándares elevados pero alcanzables y -- debe definirlos claramente para que sus trabajadores entiendan lo que usted espera de ellos.

Nadie puede tener un desempeño brillante si la persona no sabe que se espera que haga.

ACCIONES CLAVE

Las cuatro Acciones Clave para mejorar el desempeño de los -- trabajos son:

1. programe una junta con el trabajador y discuta el problema de desempeño que le preocupe.

Ejemplo: "Beto me gustaría reunirme contigo mañana y hablar de desempeño. Me preocupan algunas cosas con respecto a la calidad de nuestros productos, y ya que tu probablemente estás más enterado de ésto, me gustaría conocer tus -- ideas para ver cómo podemos mejorarla. Piénsalo hoy en la noche y lo platicamos mañana".

- 2) SEA POSITIVO Y AMISTOSO, BUSQUE ACTIVAMENTE LAS IDEAS DEL TRABAJADOR DURANTE LA DISCUSION Y ESCUCHELAS.

Ejemplo: Bien Beto, siento que hayan problemas, pero yo -- veo los problemas como oportunidades".

- 3) LLEGUEN A UN ACUERDO DEFINIENDO LAS ACCIONES ESPECIFICAS - QUE CADA UNO REALIZARA.

Ejemplo: "Me gusta mucho tu idea sobre las revisiones periódicas de calidad, por qué no preparas un calendario para las revisiones y me dejas ver quién puede hacerlas. Te daré el nombre mañana para echar a andar ésto".

- 4) FIJE UNA FECHA ESPECIFICA DE SEGUIMIENTO PARA VERIFICAR EL AVANCE.

Ejemplo: "Si comenzamos las revisiones pasado mañana, podremos saber cómo están funcionando en 7 días. Me reuniré contigo dentro de 9 días, es decir, el jueves - 27 a las 2:30 para ver como vamos".

FUNDAMENTO

Estudiemos cada una de estas Acciones Clave más detenidamente:

- 1) Programe una junta con el trabajador y discuta el problema de desempeño que le preocupe.

Empiece con el pie derecho y llevará la ventaja. Sea positivo y enfatice la naturaleza de la reunión como un esfuerzo de ambos para resolver un problema por medio de la discusión.

Recuerde que su meta es mejorar el desempeño de su trabajador mediante la automotivación. Asegúrese de dejar en claro que usted desea sus ideas en la junta. Programe la junta con suficiente anticipación para que el trabajador tenga tiempo para pensar sobre el asunto.

También recuerde que esta clase de juntas deben celebrarse con regularidad y no solamente cuando hay crisis. Es una herramienta administrativa muy efectiva para mejorar tanto el desempeño normal como el inferior.

- 2) Sea positivo y amistoso. Busque activamente las ideas del trabajador durante la discusión y escúchelas.

La clave de ésto es que se está atacando un asunto, no a la persona. Puede por ejemplo obtener una reacción que -- clasifica como no cooperadora, quejosa o incluso hostil. - Escuche cuidadosamente porque es importante entender las - razones del desempeño inferior. Sin embargo, sea firme -- dado que su meta es mejorarlo.

Si su trabajador le presenta ideas constructivas, elógielo, discuta sus ideas y pregúntele cómo podría ayudar a implementarlas. Asegúrese de que el trabajador se de cuenta -- cómo encajan sus tareas en el marco general de todo. Fi-- nalmente, haga que su trabajador vea todas las áreas en -- las que podría mejorar el desempeño.

Estas áreas pueden abarcar desde la distribución física, - la línea de ensamblado, los estándares, el flujo de trabajo, conocimiento del puesto, ayuda a otros y hasta las habilidades individuales.

- 3) Lleguen a un acuerdo definiendo las acciones específicas - que cada uno realizará.

En la mayoría de los casos habrá una secuencia de acciones a seguir, tanto para usted como para su trabajador. Usela como una lista de verificación para obtener la certeza de que el trabajador está enterado de los pasos que han de to mar, el por qué de cada uno y lo que éstos implican.

Posteriormente, asegúrese de escribir, en presencia del --

trabajador, la fecha de terminación y el resultado esperado de cada paso realizado.

- 4) Fije una fecha específica de seguimiento para verificar el avance.

Recuerde el consejo del ejecutivo de que "La supervisión - constante produce un desempeño constante".

Está comprobado que la constancia es una de las mejores -- formas conocidas para mejorar el desempeño. Si su trabajador toma la discusión como algo que sucede una sola vez, - correrá usted el riesgo de que las mejoras que se logren - en el desempeño sólo sean temporales. Sin embargo, si su trabajador toma la discusión como parte de un esfuerzo con tínuo para mejorar su desempeño, comenzará a captar el fon do de la cuestión y se concentrará en alcanzar los estánda res de actuación establecidos.

La mejor manera de asegurar la constancia es fijar una fecha específica de seguimiento. Esto es importante. No im porta cuan pequeñas o cuan pocos sean los elementos de la acción. Mejore el desempeño en cosas pequeñas y estará -- también en vías de mejorarlo en cosas grandes.

HOJA DE TRABAJO

UNIDAD 12

Ejemplo de situaciones vividas en el puesto.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Inquietudes y preocupaciones del supervisor.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

HOJA DE TRABAJO

UNIDAD 12

DESCRIPCION DE UNA SITUACION REAL

1. Describa el puesto que será revisado.

2. Describa el desempeño que le gustaría ver mejorado.

HOJA DE TRABAJO

UNIDAD 12

APRENDIZAJE DE LAS ACCIONES CLAVE

Lea cuidadosamente las Acciones Clave e intente memorizarlas. Escriba las ideas principales de esta página hasta que pueda hacerlo con éxito sin necesidad de usar notas.

1. Programe una junta con el trabajador y discuta el problema de desempeño que le preocupe.
2. Sea positivo y amistoso, busque activamente las ideas del trabajador durante la discusión.
3. Lleguen a un acuerdo definiendo las acciones específicas - que cada uno realizará.
4. Fije una fecha específica de seguimiento para verificar el avance.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

UNIDAD 13**AYUDA SOBRE PROBLEMAS PERSONALES****GENERALIDADES**

Desde el punto de vista organizacional, sería ideal que los trabajadores pudieran mantener separada su vida del trabajo de la del hogar. Desgraciadamente ésto no sucede. El trabajador invariablemente trae a la empresa sus gozos y sus penas. En la misma forma sale del trabajo sintiéndose bien o mal según como le haya ido en el día.

Esto es natural y la mayoría de los supervisores comprenden que las bajas y las altas ocasionales son normales, por ello no intervienen en las vidas personales de sus trabajadores.

Sin embargo, ocasionalmente, el supervisor observa un marcado cambio en el comportamiento de un trabajador que pueda afectar o afecte su desempeño. En estos casos el supervisor puede sentir que es necesario por el bien del grupo de trabajo. En otras ocasiones, un trabajador vendrá al supervisor para pedir ayuda.

En cualquiera de estos dos casos, el supervisor corre algunos riesgos. He aquí algunos peligros específicos y algunas sugerencias para mejorarlos.

1) RIESGO DE DAR UN MAL CONSEJO.

Un supervisor no ha recibido la preparación de un doctor, -siquiatra, consejero o abogado. Tenga cuidado al dar algún consejo que mejor debiera de provenir de alguno de estos profesionales acreditados.

2) RIESGO EN LA RELACION DE TRABAJO.

Puede ser que tenga una buena relación laboral con el trabajador que necesita consejo. Un supervisor que da un mal

consejo se arriesga a perder el respeto de su trabajador y a dañar la relación de trabajo severamente.

3) RIESGO DE INVOLUCRARSE DE MAS.

Un supervisor demasiado compasivo se arriesga a dedicar -- excesivo tiempo a los problemas personales de sus trabajadores, hasta el punto de afectar negativamente el desempeño del propio supervisor. Una manera de minimizar estos riesgos potenciales es enfocarse únicamente en el desempeño actual y futuro del puesto. Usted puede lograr este enfoque revisando y utilizando los consejos sugeridos en la Unidad 12, titulada "Cómo Mejorar el Desempeño de los Trabajadores".

ACCIONES CLAVE

He aquí las cinco Acciones Clave que podrán auxiliarlo al recibir peticiones de ayuda de un trabajador sobre problemas -- personales.

1) ESCUCHE CUIDADOSAMENTE Y CON SIMPATIA.

Ejemplo: "Parece difícil. Explícame clara y brevemente la situación para ver si te puedo ayudar".

2) COMUNIQUE UN INTERES GENUINO.

Ejemplo: "Parece que es un problema que necesita atención inmediata. ¿Has pensado hablar con la trabajadora social?".

3) DESCRIBA LO QUE PUEDE Y LO QUE NO PUEDE HACER.

Ejemplo: "Yo no estoy realmente calificado para darte el tipo de ayuda que necesitas, pero en el departamento de -- Personal podrán recomendarte a alguien que sí esté capacitado. Te sugiero le llames hoy mismo".

4) MANTENGA EN EL TRABAJADOR LA RESPONSABILIDAD DE RESOLVER -

EL PROBLEMA.

Ejemplo: "Te ayudaré en lo que pueda, pero tienes que enfrentarte al problema tu mismo y resolverlo antes de que se vuelva más serio".

5) ACUERDEN UN PLAN DE ACCION.

Ejemplo: "Bien, hoy vas a llamar al Departamento de Personal para que te haga alguna recomendación. Me gustaría saber cuándo va a quedar bajo tu control el problema que te ocupa. Llámame una vez que hayas contactado a la trabajadora social".

FUNDAMENTO

Estudiemos más cuidadosamente estas cinco Acciones Clave.

1) Escuche cuidadosamente y con simpatía.

Su primera tarea será averiguar qué tan serio es el problema realmente.

Conforme vaya hablando el trabajador, concéntrese no sólo en el problema, sino también en las reacciones emocionales del trabajador al discutirlo. ¿Está desesperado o meramente irritado? ¿Enojado o triste? ¿Qué podrá suceder si el problema no se resuelve?.

Al escuchar cuidadosamente, tendrá una idea de la seriedad del problema. Al escuchar con simpatía, animará al trabajador a discutir el problema más abiertamente, lo cual le ayudará a analizar la seriedad del asunto.

2) Comunique un interés genuino.

Un trabajador preocupado sentirá casi de inmediato si su interés es genuino. Aún cuando el problema no le parezca a usted muy serio, es obviamente serio para el trabajador-

y debe respetar sus sentimientos. Muchos supervisores hablan del éxito que han tenido al escuchar sinceramente a un trabajador mientras discutía un problema. Meses después los trabajadores mencionan que el tener a alguien que los escuche es muy valioso para enfocar claramente el problema y sus posibles soluciones. Recuerde que usted no tiene que decir gran cosa. Un contacto visual constante, el asegurarse de que no haya interrupciones y concentrarse cuidadosamente en lo que el trabajador dice, son formas no verbales de expresar interés genuino.

3) Describa lo que pueda y lo que no puede hacer.

En la mayoría de los casos usted no podrá o no deberá sugerir una solución. Su responsabilidad como supervisor es actuar más bien como guía, ofreciendo algunas sugerencias y los nombres de profesionales que se especializan en tales problemas. Pueda ser que los haya en la empresa o en la comunidad. No sienta que tiene que dar todas las respuestas o simplemente alguna. Puede encontrar que el problema es meramente la necesidad del trabajador de desahogarse y platicar con alguien que realmente lo escuche.

4) Mantenga en el trabajador la responsabilidad de resolver el problem.

Con frecuencia la gente quiere colocar las responsabilidades de resolver un problema en los hombros de otra persona. Esto generalmente no funciona, ya que las soluciones duraderas provienen del compromiso del trabajador a resolver él mismo su problema. Pida al trabajador de manera calmada, que le diga qué es lo que está haciendo para resolver el problema. En caso de que no esté haciendo nada, usted querrá empujar al trabajador a la acción. Con comentarios como: "Tal vez no estés realmente listo para resolverlo" o "Quizás a estas alturas el problema no es lo suficientemen

te importante para que tu hagas algo al respecto". Por lo regular obtendrá uno de los dos resultados: O el trabajador se da cuenta de que el problema no es tan importante - o se motivará por su comentario a actuar.

5) Acuerden un plan de acción para resolver el problema.

En esta etapa de la discusión su principal objetivo es lograr resultados. Deberá asegurarse que el trabajador lo considera a usted como guía y no como "Solucionador", así que evite que él tenga expectativas no realistas. Usted deberá también obtener un compromiso del trabajador para actuar aún cuando la acción incluya olvidarse del problema, de tal suerte que el trabajador sienta que está avanzando positivamente hacia una solución.

HOJA DE TRABAJO

UNIDAD 13

Ejemplo de situaciones vividas en el puesto.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Inquietudes y preocupaciones del supervisor.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

HOJA DE TRABAJO

UNIDAD 13

DESCRIPCION DE UNA SITUACION REAL

1. Describa una situación donde un trabajador haya llegado a usted con un problema personal (o piense en una situación relacionada con uno de sus subordinados en la que podría acercarse a usted para pedir consejo sobre un problema personal).
2. Describa la naturaleza del problema que tenía su trabajador.
3. Describa al trabajador: Antecedentes, personalidad y datos personales que puedan ser útiles para comprender esta situación.

HOJA DE TRABAJO

UNIDAD 13

APRENDIZAJE DE LAS ACCIONES CLAVE

Lea cuidadosamente las Acciones Clave e intente memorizarlas. Escriba las ideas principales en esta página hasta que pueda hacerlo con éxito sin necesidad de usar notas.

1. Escuche cuidadosamente y con simpatía.
2. Comunique un interés genuino.
3. Describa lo que puede y no puede hacer.
4. Mantenga en el trabajador la responsabilidad de resolver - el problema.
5. Acuerden un plan de acción.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

HOJA DE OBSERVACION
UNIDAD 13

Describe cómo el supervisor:

1. Escuchó cuidadosamente y con simpatía.

Sugerencias:

2. Comunicó su interés genuino.

Sugerencias:

3. Describió lo que podía y no podía hacer.

Sugerencias:

4. Mantuvo en el trabajador la responsabilidad de la resolución del problema.

Sugerencias:

5. Acordaron un plan de acción para resolver el problema.

Sugerencias:

UNIDAD 14**TERMINACION DE LA RELACION DE TRABAJO****GENERALIDADES**

A ningún supervisor le gusta despedir a un trabajador. Sin embargo, algunas veces es necesario. Un trabajador cuyo desempeño es deficiente tiende a reducir en general el rendimiento de todo el grupo. El supervisor que no fija estándares elevados, y que tampoco vigila que cada uno de sus trabajadores cumpla con los estándares fijados pronto perderá el control del grupo al fracasar en ejercer el liderazgo.

Ya que la terminación del contrato de trabajo no es una situación frecuente en su puesto como supervisor, es sumamente importante que esté preparado para enfrentarse a ella cuando llegue. La terminación del contrato de trabajo tiene implicaciones tanto legales como psicológicas. Comprenderlas es estar preparado para esta tarea, que es desagradable pero a veces necesaria.

Legalmente, hay cuatro pasos que deberá seguir cuando termina el contrato con un trabajador para protegerse a sí mismo y a la compañía de posibles demandas y problemas legales:

- 1) Asegúrese primero de haber discutido con el trabajador - - aquéllas áreas de desempeño que considera deficientes.
- 2) Siga cada una de las discusiones con un memorándum escrito donde se definan las áreas específicas de deficiencia discutidas, los niveles de desempeño esperados y los tiempos-límite fijados para que el trabajador alcance dichos niveles de desempeño. Envíe una copia de este memorándum al - trabajador y ponga una segunda copia en el expediente del - trabajador.

Asegúrese de haber documentado las deficiencias con la cla

ridad necesaria, y de que sean lo suficientemente serias - para ser consideradas como motivo de despido por un inspector externo, tal como un Comisionado Laboral, La Junta de Conciliación y Arbitraje, etc. (*)

- 3) Conozca los procedimientos de terminación de contrato de - trabajo de su compañía, lo suficientemente bien como para - que en caso de ser necesaria pueda recibir la autorización de sus superiores para despedir a un trabajador.
- 4) Asegúrese de contar con la participación del Departamento - de Personal de la Empresa, y coordine con éste la prepara - ción de los cheques finales de nómina y los arreglos neces - sarios para la separación.

ACCIONES CLAVE

Las cinco Acciones Clave en la terminación del contrato del - trabajo, son:

- 1) EXPLIQUE QUE ESTA TERMINANDO EL CONTRATO DEBIDO A QUE LAS - AREAS DE DEFICIENCIA DISCUTIDAS EN EL PASADO NO HAN SIDO - CORREGIDAS.

Ejemplo: "Mario, lo siento, pero voy a terminar tu contra - to. La razón es que no has cumplido con los niveles de de - sempeño que acordamos en nuestras reuniones del 4 al 19 de febrero, los cuales habíamos estimado necesarios para que - desempeñaras eficientemente tu puesto".

- 2) INFORME AL TRABAJADOR LA FECHA DE TERMINACION Y SUS PLANES PARA FACILITAR LA TRANSICION.

Ejemplo: "Tu contrato termina hoy al final del turno. - -

(*) Para el caso se recomienda consultar el Reglamento Inter - no de la Compañía, el Contrato Colectivo con el Sindicato o Unión de Trabajadores, por las Leyes Laborales vigen - tes.

No he mencionado ésto a ninguno de tus compañeros de trabajo. Si prefieres que no sepan, conseguiré la autorización con el personal de seguridad para que puedas regresar después del trabajo y te llesves tus cosas de tu locker".

3) DESCRIBA LAS CONDICIONES DE LA SEPARACION.

Ejemplo: "Nuestra política es darle al trabajador dos semanas de pago por la separación. El Departamento de Personal tiene listo tu cheque. También puede ser que tu quieras convertir tu seguro de vida en grupo a un seguro individual. Roberto Hernández, de Personal, tiene toda la información. Le he dicho que probablemente irías a hablar -- con él cuando fueras a recoger tu cheque".

4) ESCUCHE CUIDADOSAMENTE LA REACCION DEL TRABAJADOR Y RESPONDA EN UNA FORMA NO DEFENSIVA.

Ejemplo: "Comprendo tus preocupaciones. Sin embargo, ya -- sobrepasamos el punto de donde podríamos regresar y componer las cosas, así que manejemos esta difícil situación de la mejor manera posible".

5) CONCLUYA LA ENTREVISTA DE TERMINACION DE CONTRATO DE TRABAJO CON UNA NOTA POSITIVA EXPRESANDO CONFIANZA EN EL TRABAJADOR.

Ejemplo: "Yo creo que la raíz del problema fue que no hubo concordancia entre tus habilidades y los requerimientos -- del puesto. Creeme que esta clase de situaciones pueden -- suceder en cualquier puesto. Aún a nivel gerencial. Lo -- importante es que, al buscar un nuevo trabajo, lo hagas -- pensando en encontrar uno que concuerde con tus habilida-- des".

FUNDAMENTO

Estudiemos más detenidamente cada una de estas Acciones Clave.

- 1) Explique que está terminando el contrato debido a que las áreas de deficiencia no han sido corregidas.

El punto clave a tener en mente es que hay que ser firme - pero justo. El tiempo de aconsejar ya pasó, y dado que el trabajador no ha cumplido con los estándares de trabajo fijados de común acuerdo, no hay necesidad de justificar la decisión. Concéntrese en los asuntos, no en la personalidad del trabajador. Este puede expresar incredulidad o -- sorpresa. Asegúrese de que el trabajador reconozca que su decisión es irrevocable y que es imposible que él continúe en su puesto. La mejor forma de lograr esta meta, es tomar la responsabilidad completa por la decisión. No culpe a -- alguien más o el trabajador sentirá que la decisión puede ser revocada.

- 2) Informe al trabajador la fecha de terminación y sus planes para facilitar la transición.

En tales casos puede ser que usted quiera familiarizarse -- con las cuatro fases por las que, según los psicólogos, -- atraviesa el trabajador despedido. Las fases, que general -- mente duran varios días cada una, son normales.

Al estar consciente de ellas, usted se prepara aún mejor -- para manejar una de las tareas más difíciles de un supervi -- sor.

Fase 1. Incredulidad y Sorpresa. Algunos trabajadores -- a pesar de haber sido advertidos oralmente y por escrito, -- no pueden creer que verdaderamente se los esté despidiendo. Un síntoma de esta etapa es un comportamiento callado y -- retraído.

Fase 2. Autocompasión. El trabajador siente que se han ensañado con él, específicamente, y que se le ha tratado injustamente. Los síntomas de esta fase incluyen las expresiones tristes, las quejas verbales y los movimientos físicos que expresan pesar y desesperanza.

Fase 3. Hostilidad. En esta fase, el trabajador le transfiere a usted y a la compañía la culpa. Puede tratar de recuperar el puesto, presionar por una mayor indemnización o pedir favores especiales.

Fase 4. Objetividad. Conforme el trabajador comienza a aceptar la realidad y la irrevocabilidad de su despido, comienza a pensar en la tarea de encontrar un nuevo trabajo. Usted observará patrones de comportamiento semejantes a los del período de pre-despido.

Estar consciente de estas posibles acciones le permitirá a usted guiar al trabajador, cuyo contrato ha sido terminado, hacia una experiencia de despido menos traumática.

3) Describa las condiciones de la separación.

Una de las formas de minimizar el enojo del trabajador en la fase de hostilidad, es asegurarse de haber descrito cuidadosamente las condiciones de la separación. Tal descripción le facilitará permanecer firme cuando el trabajador, al tratar de sacar lo más posible de la compañía, pida una indemnización o favores especiales.

4) Escuche cuidadosamente la reacción del trabajador y responda en una forma no defensiva.

Un trabajador despedido probablemente se sentirá inseguro y a la deriva. Un supervisor que maneje la terminación de manera pesada y autoritaria incrementará el sentimiento de inseguridad en el trabajador. Recuerde que está despidien

do al trabajador porque no alcanzó a cumplir los estándares del desempeño de un puesto específico (a menos que - - esté frente a la causal de despido que por su naturaleza - sea de gravedad tal que sea menester ser auxiliado por el Departamento de Personal o el Departamento Jurídico-Legal).

Concéntrese en el asunto y aléjese de la discusión de los rasgos de personalidad del trabajador, aún cuando usted no los admira. Sea firme y compasivo, pero no condescendiente. Trate de evitar comentarios tales como: "Esto lo hago por tu propio bien". Un trabajador consideraría eso como condescendiente y poco honesto.

- 5) Concluya la entrevista de terminación de contrato de trabajo con una nota positiva, expresando confianza en el trabajador.

Con frecuencia una persona que fracasa en una empresa tiene éxito en otra. Una característica del supervisor profesional es que se da cuenta de ésto y tiene la humildad de aceptarlo. Trate de que el trabajador despedido piense en lo que realmente le gustaría hacer, y de que analice las cosas mejor. Al expresar confianza en que el trabajador puede hacer bien las cosas, aunque no las relacionadas con el puesto del cual ha sido sustraído, le ayudará al trabajador a pasar a la Fase 4, la Fase Objetiva, más rápidamente.

HOJA DE TRABAJO

UNIDAD 14

Ejemplo de situaciones vividas en el puesto.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Inquietudes y preocupaciones del supervisor.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

HOJA DE TRABAJO

UNIDAD 14

DESCRIPCION DE UNA SITUACION REAL

1. Describa las deficiencias en el desempeño del trabajador - (brevemente esquematice las discusiones previas referentes al problema de desempeño). ¿Cuál es la actitud del trabajador?

2. Describa las condiciones de la terminación que serán discutidas por el supervisor y el trabajador.

3. Punto de vista del trabajador sobre la situación y su reacción probable.

HOJA DE TRABAJO

UNIDAD 14

APRENDIZAJE DE LAS ACCIONES CLAVE

Lea cuidadosamente las Acciones Clave e intente memorizarlas. Escriba las ideas principales en esta página hasta que pueda hacerlo con éxito sin necesidad de usar notas.

1. Explique que está terminado el contrato debido a que las áreas de deficiencia discutidas en el pasado no han sido corregidas.
2. Informe al trabajador la fecha de terminación y sus planes para facilitar la transición.
3. Describa las condiciones de la separación.
4. Escuche cuidadosamente la reacción del trabajador y responda en una forma no defensiva.
5. Concluya la entrevista de terminación de Contrato de Trabajo con una nota positiva expresando confianza en el trabajador.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

HOJA DE OBSERVACION

UNIDAD 14

Describe cómo el supervisor:

1. Explicó el despido en términos de áreas de deficiencia.

Sugerencias:

2. Informó de la fecha de terminación y planeó la transición.

Sugerencias:

3. Describió las condiciones de separación.

Sugerencias:

4. Escuchó cuidadosamente y respondió en forma no-defensiva.

Sugerencias:

5. Expresó confianza y terminó con una nota de ánimo.

Sugerencias:

UNIDAD 15**COMO CREAR NUESTRAS PROPIAS ACCIONES CLAVE****GENERALIDADES**

Este sistema de entrenamiento, "Supervisión", ha abordado muchas de las situaciones con las que se enfrenta continuamente el supervisor. Al dominar las Acciones Clave de cada una de las unidades del curso, usted podrá manejar estas situaciones con efectividad y de manera profesional cuando surjan.

Sin embargo, ningún sistema de entrenamiento para supervisores podría cubrir todas las situaciones a las que un supervisor se enfrenta. El supervisor siempre se encontrará con nuevas situaciones ya que sus responsabilidades incluyen la administración de nuevas tareas y nueva gente, y el enfrentarse a nuevas circunstancias, reglamentos y roles.

Uno de los elementos cruciales de este programa de entrenamiento es el proceso de utilización de las Acciones Clave. Si usted se topa con una situación nueva, encontrará que podrá manejarla con éxito si crea sus propias Acciones Clave, para ser aplicadas específicamente a la nueva situación.

Crear nuestras propias Acciones Clave es sencillo. Todo lo que hay que hacer es pensar en la nueva situación y como manejarla.

ACCIONES CLAVE Y FUNDAMENTO

Los siguientes cinco pasos le servirán de guía para desarrollar sus propias Acciones Clave. Le permitirán enfrentarse al reto de abordar y manejar las nuevas situaciones conforme surjan.

1) IDENTIFIQUE LO QUE QUIERA LOGRAR.

Tal vez usted haya escuchado la frase que dice: "Me sé to-

das las respuestas; lo que quiero saber son las preguntas". Los supervisores que creen tener las soluciones, antes de identificar correctamente el problema normalmente no duran mucho tiempo. El identificar lo que uno quiere lograr, es sinónimo de formular preguntas que clarifiquen qué objetivos específicos tendrá usted que cumplir para manejar la nueva situación.

Por ejemplo, supongamos que la nueva situación es un problema que requiere de una solución específica.

Podría ser que se relacionara con encontrar formas adecuadas de proporcionar información a sus trabajadores o a su propio supervisor. O tal vez tenga que ver con encontrarla manera ideal de obtener información de sus trabajadores o de su supervisor. Algunas veces la situación exige revisar la moral del grupo de trabajo e incrementarla o quizás cambiar las responsabilidades del puesto de algún trabajador. Sea cual fuere la situación, asegúrese de haberla de finido claramente en su propia mente, y de saber exactamente cuál deberá ser el resultado final de su manejo.

2) REVISE LAS POLITICAS DE SU EMPRESA.

Una vez que haya identificado el resultado final que quiere alcanzar, deberá tener la certeza de que usted entiende completamente las políticas o procedimientos organizacionales relacionados con la situación a la que se enfrenta.

Si la situación tiene que ver con algún tipo de acción - disciplinaria, un aumento de salario o asuntos similares, probablemente encuentre que ya han sido previamente establecidas las políticas o directrices pertinentes.

Búsque las en un Manual de Entrenamiento para Supervisores, en un folleto de Inducción o en un folleto Especial. En todo caso, usted querrá no sólo protegerse a sí mismo de -

cometer una infracción a las políticas, sino también deseará ahorrarse tiempo. Con frecuencia descubrirá que en su organización ya están escritas las directrices sobre cómo proceder en cierta situación específica. Aún más, y como un aspecto muy importante, no tema hacer preguntas a su gerente, su departamento de Personal o a otro supervisor. -- Generalmente un supervisor informado es un supervisor efectivo.

3) REVISE LOS PRINCIPIOS BASICOS.

La mayoría de las nuevas situaciones tienen que ver, en -- cierta forma, con el manejo de gente. Muy a menudo implican el tratar con sus propios trabajadores. Para alcanzar resultados duraderos, lo más útil es revisar los tres principios básicos para lograr sanas relaciones interpersonales con las cuales ya se ha familiarizado a través de las unidades anteriores en este programa:

- a) Concéntrese en le problema asunto o comportamiento, no en la persona.
- b) Conserve la autoconfianza y autoestima del trabajador.
- c) Mantenga una relación supervisor-trabajador constructiva.

Recuerde que toda nueva situación es una oportunidad para mejorar sus habilidades como supervisor y reforzar su posición como líder. La mejor forma de aprovechar esta oportunidad es eliminar las confusiones, resentimientos, enojos y temores potenciales que pudieran amenazar su habilidad - para lograr los resultados que usted tiene que alcanzar.

4) REVISE LAS ACCIONES CLAVE ANTERIORES.

Un supervisor rara vez se encuentra con una situación que sea enteramente nueva. En lugar de ésto, generalmente encuentra situaciones que son variaciones de otras a las que

se ha enfrentado en el pasado.

Pregúntese: ¿"Qué situaciones me he encontrado en el pasado, que sean semejantes a ésta? ¿En qué formas se parecen? ¿En qué se diferencian?"

Habiendo identificado estas experiencias, vuelva a la situación original y revise los materiales escritos, prestando particular atención a las Acciones Clave que se aplicaron a ellas.

A menudo le servirán como guía para la creación de sus propias Acciones Clave nuevas.

5) DISEÑE, MEMORICE Y PRACTIQUE LAS NUEVAS ACCIONES CLAVE.

Ya ha identificado lo que quiere lograr, ya ha revisado las políticas en la empresa y su posible repercusión en la forma de alcanzar el resultado final, ya analizó los principios básicos para las relaciones interpersonales exitosas, y las Acciones Clave previas.

Ahora usted está listo para crear las nuevas Acciones Clave necesarias para manejar la nueva situación. Una vez -- que las haya creado, usted deberá memorizarlas y luego -- practicarlas. Aunque ya no esté en una sesión de entrenamiento, no tema practicar estas Acciones Clave por su cuenta. Simule que está, de hecho, tratando con la gente involucrada. Hable en voz alta de manera que escuche su propia voz. Esto es muy similar al ensayo de un discurso. - Mientras más lo haga, mejor lo sabrá. Mientras mejor lo sepa, mayor será la confianza y seguridad a la hora de -- desempeñarlo.

Un repaso final. Para crear sus propias Acciones Clave, - usted debe:

- 1) Identificar lo que quiere lograr.

- 2) Revise las políticas de su propia empresa.
- 3) Revise los principios básico.
- 4) Revise las Acciones Clave anteriores.
- 5) Diseñe, memorice y practique nuevas Acciones Clave.

HOJA DE TRABAJO

UNIDAD 15

Ejemplo de situaciones vividas en el puesto.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Inquietudes y preocupaciones del supervisor.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

HOJA DE TRABAJO

UNIDAD 15

APRENDIZAJE DE LAS ACCIONES CLAVE

Lea cuidadosamente las Acciones Clave e intente memorizarlas. Escriba las ideas principales en esta página hasta que pueda hacerlo con éxito sin necesidad de usar notas.

- 1) Identifique lo que quiere lograr.
- 2) Revise las políticas de su organización.
- 3) Revise los principios básicos.
- 4) Revise las acciones clave anteriores.
- 5) Diseñe, memorice y practique las nuevas Acciones Clave.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

HOJA DE OBSERVACION

UNIDAD 15

Describe cómo el supervisor:

1. Se concentró en el problema, no en la persona.

Sugerencias:

2. Conservó la autoestima del trabajador.

Sugerencias:

3. Conservó una relación supervisor-trabajador constructiva.

Sugerencias:

Otras observaciones, comentarios o sugerencias:

¿Funcionó la Acción Clave?

¿Fueron consideradas todas las políticas de la empresa?

A N E X O
GUIA DEL INSTRUCTOR

PRESENTACION.
PROPOSITO.
ADVERTENCIA.
CARACTERISTICAS GENERALES DEL CURSO.
OBJETIVO DEL CURSO.
MATERIALES DEL CURSO.
MATERIALES.
DURACION Y MODALIDADES DEL CURSO.

NUMERO DE PARTICIPANTES.
CARACTERISTICAS DE LOS PARTICIPANTES.
CONDICIONES MATERIALES Y EQUIPO.
TECNICAS DE ENSEANZA.
INSTRUCCIONES ESPECIFICAS EN CADA SESION.
EVALUACION.

PRESENTACION

Este Anexo ha sido preparado con el fin de proporcionar a los instructores la información básica para el manejo del curso - "La Capacitación Integral del Supervisor de Línea como Factor de Productividad en la Industria".

Las exigencias que presenta la conducción de un curso de tal naturaleza, son muy especiales: dominio del tema, habilidades en relaciones humanas, manejo de términos administrativos básicos, conocimientos del proceso de aprendizaje entre adultos, flexibilidad y manejo de técnicas didácticas poco convencionales. Por lo anterior es que se ha preparado todo el material necesario para facilitar a los instructores la preparación de las sesiones y para proporcionarles las herramientas indispensables para que impartan el curso de la manera más eficaz.

PROPOSITO

La presente Guía proporciona a los instructores toda la información necesaria para que manejen el curso "La Capacitación - Integral del Supervisor de Línea como Factor de Productividad en la Industria".

El propósito fundamental del material "Guía del Instructor" - es dar a los instructores una guía de las actividades que deben organizar y dirigir durante el desarrollo del curso, así como de la preparación de las sesiones.

Los aspectos que se tratan en este documento incluyen básicamente los siguientes:

- Características Generales del Curso.
- Descripción de los materiales.
- Organización y administración.
- Técnicas de instrucción y conducción de las sesiones.
- Evaluación del curso.

ADVERTENCIA

Conviene señalar que la presente Guía no pretende ser un documento rígido e inflexible, sino más bien una serie de recomendaciones presentadas en forma tal, que permita la flexibilidad a las modificaciones que ciertas circunstancias o factores externos determinaran en el programa y en las técnicas -- que se usan durante el desarrollo del mismo.

La intención es que el instructor encuentre en esta Guía un verdadero punto de apoyo, una visión del conjunto de actividades y técnicas que son las más recomendables para este curso, teniendo siempre presente que hay la posibilidad de hacer cambios de acuerdo a las particularidades de cada caso.

CARACTERISTICAS GENERALES DEL CURSO

- Nombre: "La Capacitación Integral del Supervisor de Línea como Factor de Productividad en la Industria".
- Duración: 45 horas distribuidas en quince sesiones.
- Dirigido a: Supervisores de Línea de Producción de Industrias de Transformación, específicamente. -- Con mínimas modificaciones, se puede impartir a cualquier persona que tenga bajo su mando uno o más subordinados, aunque no sea del área productiva.
- Requisitos de los destinatarios: Desempeñar funciones de Supervisión en una Línea de Producción Industrial y poseer como escolaridad mínima la primaria terminada.
- Técnicas de Enseñanza: Lectura comentada, exposición y dramatización.

OBJETIVOS DEL CURSO

El Supervisor es una pieza clave en el proceso productivo industrial desde el momento en que es él quien tiene la misión de obtener artículos manufacturados en cantidad y calidad óptimas a través de la eficiente dirección de su grupo de operarios, por lo tanto, su interrelación con los mismos, su adecuada conducción, su necesaria preparación en aspectos humanos, técnicos y administrativos, le obligan a poseer conocimientos tan diversos como pocos puestos, por no decir ningún otro, en la empresa.

Por lo anterior, el curso tiene los siguientes objetivos generales expresados en función del participante y que, desde luego, se lograrán si el instructor cumple adecuadamente sus fun

ciones.

Al término del curso, el Supervisor:

- Contará con los elementos de juicio necesarios para analizar sus actitudes como Supervisor, y mejorarlas en caso de ser necesario.
- Analizará y manejará de manera objetiva las relaciones interpersonales en el trabajo.
- Explicará los principios generales de la Supervisión.
- Desarrollará sus habilidades y actitudes de dirección en sus diferentes tareas.
- Conocerá perfectamente su papel dentro de la organización, así como su importancia y trascendencia. Sabrá del impacto que tiene su función si ésta es llevada a cabo con eficiencia y lo que se espera de él como enlace entre la dirección y su grupo de operarios.
- Sabrá la importancia de colaborar en un ente económico que se rige por los principios de la libre empresa y su accionar dentro de nuestra sociedad.

MATERIALES DEL CURSO

Los materiales a utilizar durante el curso son individuales, todos de tipo impreso, y son los siguientes:

Folletos: De cada una de las unidades se sacará un folleto, que se entregará a cada participante.

Ejercicios: Se sacará también un juego de Hojas de Trabajo de cada una de las unidades para que los participantes las puedan utilizar en forma individual para sus ejercicios.

MATERIALES

Los folletos correspondientes a cada una de las unidades, con tienen la información neurálgica de cada tema, están diseñados para que se aborde de forma inmediata la esencia de cada tema, para que desde su inicio y sin pérdida de tiempo valioso se introduzca al participante en la problemática que representa el tema que se está tratando. Lo usaremos como documento resumen y de consulta.

El folleto debe ser entregado al inicio de cada sesión, uno - por sesión, y se maneja en todos los casos con la técnica de enseñanza de lectura comentada. Es importante recordar que - el formato "Hoja de Observación" es para uso exclusivo del -- instructor, asimismo, a juicio de éste, se podrá emplear la - técnica de la Dramatización como un apoyo a lo que se está ex poniendo en cada tema.

DURACION Y MODALIDADES DEL CURSO

El curso, que tiene una duración de 45 horas, está dividido - en quince sesiones de tres horas cada una. Puede programarse una sesión diaria. Podrían ser dos en caso necesario, pero - no es muy recomendable. No debe trabajarse nunca, más de dos sesiones diarias.

El curso programado con una sesión diaria es más recomendable, ya que ofrece mayores oportunidades para que los participan-- tes reflexionen sobre las experiencias que han vivido, para - que discutan y comenten, para que comparen sus puntos de vista con sus compañeros y con los del instructor, y para que -- asimilen los conocimientos; en pocas palabras, para que se -- produzca el aprendizaje de actitudes y conductas más maduras.

Las sesiones deben desarrollarse en forma completa y no interrumpirse para reanudarse al día siguiente, especialmente - -

cuando contienen dinámicas de grupo o dramatizaciones.

Las discusiones que siguen a las dramatizaciones deben realizarse también el mismo día en que se inicien.

NUMERO DE PARTICIPANTES

El número ideal de participantes por curso es de 16. Se aceptan 20 como máximo permisible. Si el número de candidatos excede a 20, es preferible programar dos cursos, que reducir -- tan drásticamente las oportunidades de participación.

La intervención de todos los participantes es de vital importancia en las dramatizaciones y en las discusiones. En ello estriba, en gran parte, el éxito del curso.

Un número excesivo de participantes, además de reducir las -- oportunidades de práctica, dificulta la conducción de la enseñanza, en especial en las observaciones que debe realizar el instructor sobre las mismas.

CARACTERISTICAS DE LOS PARTICIPANTES

Para la selección de los participantes debe observarse lo -- anotado en los Requisitos de los Destinatarios, líneas atrás.

El curso es mucho más fácil para las personas que cuentan con mejor escolaridad. Si existe la posibilidad de formar dos -- grupos, debe considerarse la escolaridad de los participantes.

CONDICIONES MATERIALES Y EQUIPO

Aula, sala de juntas, auditorio con sillas o bancos unitarios móviles, con espacio suficiente para que en caso de dramatización, todos los participantes puedan observar cómodamente. -- La colocación de los asistentes se indica posteriormente, de acuerdo a la sesión y al ejercicio que se esté desarrollando. Pizarrón, Rotafolio.

TECNICAS DE ENSEÑANZA

Se seleccionaron las técnicas de enseñanza que prometieran en mayor medida, ser el medio más eficaz para lograr los objetivos del curso. En tal virtud se seleccionaron técnicas que - le dieran al participante la oportunidad de asimilar la información que se le presenta en la forma más práctica y rápida.- Esto se refuerza por el hecho de que se están manejando situaciones similares a las reales, que le van a permitir a la postre ejercitar sus habilidades.

A continuación se presenta un bosquejo de los aspectos más importantes de las técnicas más usadas en el curso; la Lectura-Comentada y la Dramatización. La Exposición por ser tan obvia no tiene mayor explicación, es la tercera técnica que utiliza remos.

Lectura Comentada

Esta técnica es la más utilizada durante el curso. Hay una - serie de conocimientos que con esta técnica se fijan en la -- mente del receptor en una forma muy adecuada. Existen, por - otro lado, informaciones que complementan o refuerzan lo apren- dido con otras técnicas.

Para tal circunstancia suele ser de utilidad el empleo de la- técnica Lectura Comentada, ya que permite proporcionar la in- formación requerida en forma rápida y directa.

La Lectura Comentada es una técnica de enseñanza en la que el instructor conduce el estudio de un documento impreso, a través de una lectura oral del mismo a cargo del grupo, y estimulando las opiniones de los participantes en torno a las ideas y conceptos leídos y analizándolos cuidadosamente.

La simple lectura de un documento impreso bajo la dirección -

del instructor, no es una lectura comentada. La técnica de lectura comentada implica actividades de estudio y tiene objetivos de aprendizaje claramente definidos, en su mayoría de tipo informativo.

Lectura Dirigida

Solicitar a un participante que inicie la lectura oral del documento, posteriormente ceder la lectura oral a otro participante y así sucesivamente, hasta finalizar el material seleccionado.

Intercalar los comentarios en los puntos de mayor interés. Los comentarios deben ser oportunos y ágiles; no se trata de comentar párrafo por párrafo, a no ser que cada párrafo lo requiera; los comentarios tampoco deben ser motivo para desviaciones o discusiones prolongadas.

Asimismo, el instructor debe procurar externar el menor número posible de comentarios, fomentando que los comentarios -- sean realizados por el grupo. Si algún participante no entiende alguna idea, concepto, término, etc., se debe hacer la -- aclaración respectiva hasta resolver el problema.

Debe analizarse cuidadosamente el documento, asegurándose que todos lo comprenden bien. Si se juzga conveniente, pueden -- darse más ejemplos, pero siempre será provechoso que se relacione lo que se lee con alguna experiencia común a los participantes (dramatización) o con sus problemas y necesidades -- diarios. Sin embargo, todo esto último debe hacerse rápida y ágilmente, para no perder la secuencia de lo que se lee.

Resumen

Terminada la lectura, es necesario hacer una brevísima síntesis de los aspectos estudiados. Este resumen lo puede hacer el instructor o algún participante. Es recomendable anotar --

en el pizarrón o rotafolio los aspectos básicos. Es también de provecho en esta fase, hacer reflexionar a los participantes sobre el grado en que fueron cumplidos los objetivos.

Materiales Didácticos

La Lectura Comentada requiere el uso del documento que contiene la información por estudiar. El pizarrón y el rotafolio son otros materiales didácticos de gran utilidad para esta técnica. A veces se utilizan transparencias y diapositivas.

Recomendaciones

Es necesario tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- * Preparar con cuidado lo relativo a la lectura. El instructor debe leer el documento informativo, señalar los puntos de importancia y auxiliarse para sus comentarios de la bibliografía necesaria, así como de posibles cuestionarios o guías.
- * Una buena preparación evitará que el instructor convierta la lectura en un acto mecánico y los comentarios en una serie de opiniones forzadas y fuera de lugar.
- * Durante la lectura, el instructor debe ser amable e invitar a leer a los participantes, así como agradecer su colaboración al terminar ésta.
- * El instructor debe cuidar el ritmo de la lectura. Los temas informativos deben leerse con cierta rapidez, en cambio los temas reflexivos exigen leerse con mayor cuidado y lentitud.
- * Cuando trabaje con participantes de edad madura o de escolaridad baja, el ritmo de la lectura debe ser más lento y se pueden repetir las partes que se crea más importantes.

- * En las sesiones donde haya escasa participación, el instructor debe estimular al grupo mediante preguntas de tipo reflexivo y si es necesario, plantearlas de forma nominal, - dirigiéndose a algún participante en especial.
- * Si la lectura es prolongada, el instructor debe hacer resúmenes periódicos de lo tratado.

Dramatizaciones

Esta técnica no es muy usada durante el curso, sin embargo es importante explicar sus aspectos más importantes para que en el caso de que el instructor desee hacer uso de ella, lo haga con la mayor eficiencia posible.

Esta técnica consiste en la representación de un caso en el que intervienen los miembros del grupo, desempeñando papeles específicos (jefe de departamento, supervisor, subordinado, - etc.), dentro de una situación o problema determinado. Después de la representación se organiza una discusión basada en las experiencias vividas.

Esta técnica llamada en inglés Role Playing ha sido traducida al español con distintos nombres; los más conocidos son Dramatización y Desempeño de Papeles, nosotros usaremos el término Dramatización.

Esta técnica tiene varias modalidades, las más importantes -- son: desempeño múltiple de papeles, desempeño de grupo individual, y desempeño reversible de papeles.

A continuación explico brevemente en qué consiste cada uno:

- Desempeño múltiple:

En esta modalidad, el grupo se divide en tantos subgrupos - como lo permita el número de participantes. El número de - los integrantes de los subgrupos depende, desde luego, del-

número de papeles que exige cada caso. Todos los subgrupos trabajan simultáneamente el mismo caso.

Las principales ventajas de esta modalidad son:

- . Aumenta al máximo las oportunidades para que los participantes ejerciten sus habilidades.
- . Disminuye las inhibiciones o la falta de confianza de -- los participantes; si todas las personas realizan la misma tarea, nadie siente la presión de ser observado.
- . Proporciona diversos planteamientos y resultados del mismo caso, lo que enriquece las experiencias obtenidas del -- grupo.

— Desempeño de Grupo Individual:

Esta variante consiste en la dramatización de un caso a cargo de un equipo de participantes, mientras el resto del grupo actúa como observador.

La circunstancia de que un grupo reducido desempeña sus papeles, mientras que el resto de los participantes observa, provoca en ocasiones inhibiciones en los participantes o -- desviaciones de las instrucciones; requiere, por tanto, que intervengan participantes que así lo deseen, ya que son -- éstos los que tienen mayor confianza en sí mismos.

Esta modalidad desarrolla en los observadores la sensibilidad hacia los sentimientos de los demás, y permite comparar sus apreciaciones con las apreciaciones de quienes participan en el caso.

Los beneficios que obtienen quienes participan son, ejercitar sus habilidades y mejorar la comprensión de su comportamiento, ya que la discusión final les hará conocer la importancia de muchas acciones, que para ellos pasaron inadvertidas pero que causaron un gran efecto a los demás, y les dará a conocer puntos de vista diferentes sobre los mismos hechos.

- Desempeño Reversible:

En esta modalidad los participantes, después de haber concluido la primera escenificación, permutan sus papeles para una segunda. Generalmente, los casos de desempeño reversible se refieren a problemas de tipo personal, que requieren dos papeles únicamente.

Las ventajas que proporciona esta modalidad son:

- . Permiten vivir una situación desde los diferentes puntos de vista de las personas involucradas.
- . Aprovecha los resultados de una experiencia inmediata para reforzar el aprendizaje.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS PARA LAS SESIONES

Los folletos (de los cuales se deberá entregar una copia a cada participante), tienen la siguiente estructura:

- Generalidades.
- Acciones Clave.
- Fundamento de cada tema.
- Hoja de Trabajo (Supervisor).
- Hoja de Observación (Instructor).

Generalidades

A manera de introducción al tema, se presentan los aspectos más importantes del mismo, así como las situaciones clásicas que se pueden presentar cuando se nos presenta un problema relacionado con el mismo, ésto nos da la pauta para identificar lo que a continuación se presenta.

Acciones Clave

Se indica aquí en forma específica, los pasos a seguir para abordar y superar en forma práctica los problemas que se nos-

pueden presentar, así como las situaciones conflictivas que se relacionen con el tema de referencia.

Fundamento

En este apartado se repasan las Acciones Clave pero en una forma analítica, lo cual nos permite profundizar en el tema y así poder llegar a la esencia del mismo.

Es asimismo importante que el Instructor se detenga en este punto y repase en forma detenida cada una de las Acciones Clave, ya que será el punto culminante del curso y es en sí la parte medular.

La parte importante de su tarea es la de transmitir la problemática que se presenta aquí, así como la forma práctica y sencilla de resolverla; debe también asegurarse de que esta parte del curso está siendo asimilada y quedando bien fija en los que está capacitando. Deberá insistir hasta que esto se logre y podrá ocupar dinámicas de grupo (como la Dramatización que ya vimos), si lo considera necesario.

Hoja de Trabajo (Supervisor)

Esta herramienta le da la oportunidad al participante de reflexionar sobre los puntos medulares del tema. Le permite clarificar las ideas que se exponen y lo conducen a reforzar los pasos a seguir para la solución de problemas o la adquisición de conocimientos y habilidades que se pretende comunicar por parte del instructor. A éste le permite también, detectar los lados débiles de la capacitación en cada participante, para conocer en dónde se le está dificultando la adquisición de los conocimientos y reforzar la instrucción en puntos específicos.

Hoja de Observación (Instructor)

Este documento sirve al Instructor para hacer una evaluación final de cada participante con el fin de corregir las fallas que impiden que la capacitación logre los resultados esperados. Es además un instrumento que se utilizará para hacer una reflexión final con el supervisor, con el fin de hacerle ver aquellos aspectos que no atendió con eficiencia y en caso de ser necesario, hacer un repaso del o de los mismos.

EVALUACION

Finalmente, el Instructor deberá elaborar una Forma Evaluatoria (anexa) por cada uno de sus participantes que servirá para conocer de primera mano y por la persona más calificada, el resultado del curso y el impacto que causó a cada uno de los asistentes. En este formato se anotan los aspectos más relevantes que permitirán al Instructor tener los elementos necesarios para elaborar su informe final a la Dirección de la Empresa.

FORMA DE EVALUACION

(PARA SER LLENADA POR EL INSTRUCTOR)

DATOS DEL EMPLEADO QUE SE CAPACITO

NOMBRE _____

DEPTO. _____ EDAD _____

FECHA INGRESO _____ ESCOLARIDAD _____

TIEMPO DE OCUPAR EL PUESTO _____

IMPRESION INICIAL _____

T E M A S		CALIFICACION					OBSERVACIONES
No.	NOMBRE	1	2	3	4	5	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							

IMPRESION FINAL

INTERES MOSTRADO _____

PARTICIPACION _____

APORTACIONES IMPORTANTES _____

RECOMENDACIONES _____

INSTRUCTOR_____
FECHA

5.3 SU MEDICION

En toda actividad humana es importante y necesario comprobar en qué medida se logran las metas previstas. En el proceso de enseñanza-aprendizaje esta comprobación es un factor importante en tanto que, al evaluar, se reconocen los esfuerzos, se aprecian los logros y se refuerza el interés por aprender.

La evaluación en la instrucción se había visto como una tarea y una responsabilidad exclusiva del Instructor, actualmente se sabe que él propicia que la evaluación se realice, pero el que aprende comparte la responsabilidad de valorar su propio desarrollo.

El proceso enseñanza-aprendizaje requiere de situaciones organizadas, que faciliten experiencias propiciadoras de un cambio de conducta en el sujeto que aprende; cambio que se verifica evaluando los logros totales o parciales en los objetivos de adiestramiento.

El proceso enseñanza-aprendizaje en los adultos, es considerado como el desarrollo de experiencias cuya secuencia se deriva de objetivos precisos y anticipados. Estos objetivos de aprendizaje son significativos si consideran las necesidades de los participantes y pueden ser sometidos a medición e interpretación, es decir, si pueden ser evaluados.

La evaluación, considerada como indicador del avance de la instrucción y del aprendizaje, es esencial e inherente al proceso de adiestramiento. La evaluación es pues, el elemento que permite constatar tanto al Instructor como al que aprende, hasta qué grado y de qué manera están alcanzando sus metas.

La descripción precisa de los objetivos de aprendizaje facilita la determinación de los criterios necesarios para valorar el logro de dichos objetivos, es decir, que si se describe específicamente la conducta requerida para el desempeño de una

tarea, se tendrán indicadores para evaluar si el programa ha cumplido sus propósitos, así como identificar sus fallas o deficiencias.

La definición de objetivos permite establecer la meta de aprendizaje a alcanzar y las condiciones bajo las que los participantes deben demostrar sus habilidades o destrezas. En otras palabras, qué evaluar y cómo hacerlo.

PROPÓSITO DE LA EVALUACION

El propósito esencial de la evaluación es indicar el progreso de la enseñanza y del aprendizaje, permitiendo verificar desde el inicio, si las acciones son las adecuadas para facilitar el cambio de conducta del sujeto que aprende. Además, permite detectar en qué momento y en qué punto existe alguna falla en el procedimiento para modificarlo o reestructurarlo.

Así, la evaluación permite constatar si el adiestramiento es exitoso o no. Para llegar a una u otra conclusión, se requiere analizar la secuencia didáctica desde su inicio, durante su desarrollo y al finalizar el programa, siempre a partir de los objetivos de aprendizaje.

MOMENTO DE LA EVALUACION

Considerando la evaluación inherente al proceso enseñanza-aprendizaje, determinaremos tres momentos esenciales de la misma, cada uno de los cuales tiene sus propios alcances y características.

Evaluación Diagnóstica

La evaluación se debe iniciar al comienzo de la experiencia de aprendizaje, ya que difícilmente se pueden determinar los efectos de la instrucción, en tanto no se sepa algo acerca de "antes del adiestramiento".

La evaluación diagnóstica incluye la identificación de características generales de los participantes, como:

- Preparación.
- Experiencia laboral.
- Trabajo actual.
- Necesidades que satisfará con la instrucción, etc.

Asimismo, es necesario establecer cuantitativamente los conocimientos y habilidades con que llegan los sujetos al adiestramiento, para compararlos posteriormente con los resultados y definir en forma objetiva el efecto de la instrucción, ésto es, hasta qué grado y en qué forma se llevó a cabo el cambio de conducta.

Esta evaluación se realiza mediante la aplicación de una "prueba".

Evaluación Formativa

Durante las experiencias de aprendizaje debemos poner especial interés en corroborar continuamente si los objetivos de aprendizaje se están logrando y en qué grado. Esto se conoce como evaluación formativa o continua y su propósito esencial es proporcionar información permanente para adecuar el contenido y los procedimientos que se están desarrollando, a las características y expectativas del grupo e indicar el grado en que se van logrando los objetivos establecidos.

Esta evaluación es importante porque proporciona indicadores sobre la efectividad de cada una de las acciones y permite el reajuste de los elementos del programa en el momento en que se considere necesario.

Evaluación Producto

Se refiere a la evaluación de los logros finales del aprendi-

zaje y su función es determinar la efectividad del programa, al constatar los efectos de la instrucción.

Esta evaluación requiere de la aplicación de una "post-prueba" para determinar con precisión los cambios debidos al adiestramiento.

Con ello la evaluación final proporciona indicadores acerca del desempeño individual, que facilitan la toma de decisiones sobre las posibilidades de promoción del participante.

Finalmente, es importante considerar que de toda evaluación se adquieren criterios para desarrollar futuras actividades de aprendizaje.

LA EVALUACION, EL INSTRUCTOR Y EL PARTICIPANTE

La evaluación como parte del proceso enseñanza-aprendizaje es tan importante para el instructor como para el participante.

Al participante lo provee de elementos que le permiten ver -- desde un principio hacia dónde se espera que se dirija, suministrándole constantemente información concreta sobre sus adelantos y permitiéndole localizar por sí mismo las deficiencias en su actividad de aprendizaje.

La evaluación indica al instructor la efectividad de los procedimientos que aplica y le proporciona retroalimentación sobre lo adecuado de la conducción en cuanto a sus habilidades y actitudes.

El Instructor, al evaluar el procedimiento, analiza las técnicas y los materiales didácticos empleados, para determinar su validez en relación a los objetivos de aprendizaje.

CARACTERISTICAS DE LA EVALUACION

Para que la evaluación cumpla acertadamente con sus funciones, debe ser coherente, eficaz y continúa.

Coherencia

La evaluación es coherente cuando está en relación directa -- con los objetivos de aprendizaje, cuando podemos comprobar -- que los conocimientos, las habilidades y las destrezas responden en forma precisa a la realización de la tarea prevista.

La evaluación es coherente si se relaciona con el contenido - y con el grado de dificultad de la unidad de instrucción.

Eficacia

La evaluación será eficaz si se determina el nivel de preparación con que llegan los participantes y si se definen los cambios de conducta que se producirán como resultado de la acción. Dificilmente se podrán considerar los efectos del adiestra- - miento si no se cuenta con estas definiciones, contra las cuales se comparará la conducta del sujeto que aprende.

Continuidad

La evaluación debe ser continúa, permanente, poniendo espe- - cial atención en determinar constantemente hasta qué punto y - en qué medida se están alcanzando los objetivos de aprendiza - je, con ello la evaluación cumple la función de informar sobre aciertos y deficiencias de las acciones del instructor y de - los participantes. Esto es, la retroalimentación, que propi - cia un ambiente de seguridad y responsabilidad en el grupo.

Nada favorece más la intranquilidad, la insatisfacción y la - angustia, que no saber hacia dónde y cómo se va, aún cuando - ya estén claramente establecidos los objetivos de aprendizaje.

Si el instructor y el participante no obtienen información objetiva y constante de los resultados del adiestramiento en su conducta, surgirán actitudes de desinterés, insatisfacción y desconcierto que pueden malograr nuestro curso.

La evaluación permanente permite hacer las modificaciones y los ajustes pertinentes en el momento oportuno.

Es importante considerar la evaluación como un medio para determinar e incrementar la eficiencia y la satisfacción del individuo, como auténtica retroalimentación de nuestras acciones en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En general, las funciones de la evaluación pueden sintetizarse como sigue:

1. Proporcionar información:

1.1 Al participante, permitiéndole constatar cómo y en qué medida ha cambiado y desarrollado su conducta;

1.2 Al instructor, sobre la eficacia de sus acciones.

2. Provocar satisfacción mediante la verificación del logro de los objetivos de aprendizaje.

3. Facilitar al instructor y al participante la toma de decisiones futuras con base en las experiencias de aprendizaje actuales.

4. Ajustar las técnicas y los procedimientos de instrucción, de acuerdo a las características y necesidades de los participantes.

5. Incrementar la eficacia del programa de adiestramiento, propiciando su constante actuación.

6. OTRAS OPCIONES

Cualquier programa de capacitación para supervisores de línea, como todo, es sujeto de mejoras. No podemos afirmar, porque sería muy pretencioso e irreal, que haya un modelo al que debamos ajustarnos cuando de diseñar planes se trata. El diseño de un plan siempre deberá estar orientado a satisfacer las necesidades específicas de cada empresa y en un plano más amplio, atender las particularidades del sector industrial, región y hasta país del que se trate.

A pesar de que la idiosincracia del mexicano denota rasgos comunes para el grueso de la población, no podemos soslayar el hecho de que en cada región existen costumbres o tradiciones que no son ajenas a la fuerza laboral, por lo que no solamente hay que estar atentos a lo asentado en el párrafo precedente, sino también a las condiciones contractuales, leyes regionales y costumbres de la localidad de nuestra empresa.

Los supervisores de línea, como se ha expuesto a lo largo de este trabajo, han sido llamados a desempeñar una labor clave dentro del proceso productivo de la industria de transformación y el diseño de los planes de capacitación encaminados a mejorar sus habilidades, deberá atender los siguientes aspectos básicos contenidos en un decálogo:

DEBERA CONOCER Y COMPRENDER:

1. El trabajo que se realiza en su departamento.
2. La índole exacta de sus responsabilidades.
3. Las políticas y reglamentos de la empresa.
4. El grado y límite de su autoridad.
5. El contenido y significado de los convenios sindicales.
6. La línea de autoridad de la empresa.
7. El producto, las normas de calidad y los programas establecidos de la empresa.

8. A las personas que supervisa.
9. La trascendencia de su posición dentro de la empresa.
10. A sí mismo.

Esto es, que al buscar opciones para diseñar un plan de capacitación para supervisores de línea de producción, amén de -- considerar lo contenido en el decálogo, pensemos en que el su pervisor tiene en forma general, como responsabilidad fundamental la de hacer que el trabajo del departamento se realice apropiadamente, por lo tanto, le interesan las personas, el - herramental, la maquinaria; que cumple su trabajo obrando - - acerca de todos los asuntos que están dentro de su autoridad - e informando a los superiores todos los asuntos que están fue ra de su competencia.

Por lo tanto, tiene tres puntos básicos que sirven como guía:

1. Fines: ¿Qué es lo que hay que hacer y cuándo - - debe terminarse?
2. Propósito: ¿Por qué tiene que hacerse?
3. Método: ¿Cómo tiene que hacerse?
 ¿En dónde tiene que hacerse?
 ¿Quién debe hacerlo?

Considerando lo anteriormente expuesto en este Capítulo, se - puede afirmar que con ello seguramente podemos sentar bases - realistas, prácticas y por lo tanto asequibles, para desarrol- lar planes de capacitación que nos garanticen obtener resul- tados tan trascendentes para el funcionamiento de nuestra em- presa, como lo son los que están encaminados a elevar y mante- ner la eficiencia laboral de ese elemento clave en toda acti- vidad industrial: el supervisor de línea de producción.

CONCLUSIONES

A) El reconocimiento y la discusión del campo total de trabajo de un supervisor es la clave de la iniciación correcta de un programa de capacitación o desarrollo de los mismos. Demuestra a la alta dirección y a los supervisores de línea la importancia intrínseca de su labor. Determina su lugar exacto en la empresa y la causa de que se le llame correctamente "la línea del frente de la dirección". Da el tono adecuado para el respeto mutuo. Al mismo tiempo, implanta el método de juntas para la discusión efectiva y productiva, evitando así la carga que es el adiestramiento o la relación maestro-discípulo.

B) Brinda la oportunidad de revisar y corregir la relación entre la alta dirección y la dirección de línea, cuando puede necesitarse que trabajen en más estrecha colaboración, sobre todo en los tiempos actuales en que la solidaridad y la subsidiariedad han resurgido como elementos importantes en las soluciones a la crisis.

C) Debe servir como un medio para implantar los principios -- o las políticas de la dirección donde pueden estar haciendo -- falta la plena comprensión y aceptación del supervisor.

D) Da a la dirección una oportunidad excelente de incorporar dentro de la estructura total de la misma, ese nivel corporativo que tiene la influencia más directa sobre la actitud de los trabajadores ordinarios y, al mismo tiempo, es la más sensible a la reacción de ellos, el supervisor de línea.

E) Permite darnos cuenta de que los adiestradores más lógicos y eficaces son los directores ejecutivos y no los especialistas en capacitación. Da pie a la discusión de las responsabilidades de los supervisores, que son comunes, ya que no idénticas, a las responsabilidades de la dirección de mayor jerarquía.

F) Una empresa con una fuerza de supervisión de línea de eficiencia óptima, casi seguramente será una empresa con relaciones obrero-patronales óptimas. Es un hecho bien conocido en nuestro medio industrial mexicana, que, con mucho, la causa mayor de las relaciones obrero-patronales defectuosas es una supervisión de línea deficiente.

G) Es necesario que no nos limitemos a las relaciones con los empleados. Los supervisores ineficientes pueden hacer estragos, y en realidad los hacen, en varios de los factores que contribuyen a una eficiencia general de funcionamiento. Por lo tanto es razonable concluir señalando, analizando y atendiendo las áreas en las cuales una buena tarea de los supervisores puede ayudar a la alta dirección a resolver algunos de los más generales problemas de la empresa.

H) Un supervisor motivado, capacitado, bien orientado en cuanto a la importancia de la misión de la empresa, asegurará a ésta, cooperación eficaz en renglones tales como:

- . Uso eficiente del potencial humano.
- . Planeación y programación.
- . Estudio de tiempos y movimientos.
- . Sistema de incentivos.
- . Control de calidad.
- . Producción de costos.
- . Cuidado de las herramientas y equipo.
- . Higiene y seguridad industrial.
- . Simplificación del trabajo.
- . Técnica de métodos.
- . Procedimiento de agravios.
- . Reconocimiento de méritos y promoción interna.
- . Programa de aprendizaje y de perfeccionamiento de habilidades.
- . Comunicación interior en la fábrica.
- . Elaboración de nuevos productos.

- . Estructuración de trabajos y salarios.
- . Reclutamiento, instalación en el trabajo y orientación.
- . Buen orden y cuidado de la fábrica.
- . Programa de participación de los empleados.
- . Estudio de la actitud de los empleados.
- . Relaciones con la comunidad.
- . Reglas y código disciplinario de la empresa.

El contenido y la extensión de esta lista depende totalmente del grado de responsabilidad y autoridad que la empresa asigne o esté dispuesta a asignar a sus supervisores.

Por último, pero en orden, no en importancia, el supervisor desea que se le responda la repetida pregunta: "¿Qué beneficio obtengo?". La respuesta es: Que se le reconozca y trate como un representante de la dirección si es eso lo que se supone que es.

La queja más común del supervisor es que, a pesar de las alabanzas de la gerencia al trabajo moderno del supervisor, no se le dá la posición que cree merecer. Con cierta razón, crítica a los supervisores por estar dispuestos a dar responsabilidades y a censurar, pero no tan dispuestos a darles autoridad; respeto y consideración proporcionales.

Este es el motivo por el cual tantos programas formales de capacitación de supervisores se han salido de los límites. Es también el motivo por el cual el enfoque de "discutámoslo" es el que más probabilidades tiene de triunfar. Supone en sí el reconocimiento del supervisor. Para la persona que ha surgido del grupo de los trabajadores ordinarios, el reconocimiento es la respuesta No. 1 a su pregunta: "¿Qué beneficio obtengo?".

La dirección tiene la palabra para responderla.

COROLARIO

El éxito de los programas de capacitación para supervisores - en la industria, depende, en gran medida, de la atmósfera sociológica en la cual se efectúe. En consecuencia, debemos tener, al menos, una idea adecuada de los componentes de tal atmósfera y de lo que influye sobre ella.

Los aspectos humanos fundamentales (o naturaleza humana) no cambian aún cuando cambien los conceptos humanos como resultado del cambio de influencias. Tales conceptos cambiantes incluyen la relación entre la empresa y el empleado o entre la dirección y los trabajadores. Toda persona ha formado sus ideas sobre las relaciones industriales como resultado de dos importantes esferas de influencias. La primera de estas esferas - la constituyen las condiciones de trabajo modificadas y aún - en proceso de cambio. El empleo en masa y lo numeroso de las fuerzas de trabajo han hecho más difícil, si no imposible, -- una relación más personal entre el patrón y el trabajador.

La mecanización y la rutina de la manufactura y de los procesos generales de trabajo han eliminado gran parte de la posibilidad del empleado de aplicar su criterio personal.

Los procesos mecánicos y rutinarios han hecho que una gran -- parte de los trabajadores sean reiterativos y monótonos.

Donde quiera que ha sido posible se han aminorado los requisitos de habilidad para reducir la necesidad de la mano de obra muy costosa. Esto ha disminuido también el estímulo del trabajo o el interés en él. Por consiguiente, los trabajos y, - en cierto grado, las personas que tienen el trabajo se convierten en artículos costosos para la dirección. Los trabajadores ordinarios, por otra parte, se dedican cada vez más a la venta del tiempo y no a la de su habilidad, de su interés - en el trabajo o de su criterio personal.

Debido a estas causas, para que cualquier programa de adiestramiento sea valioso en esta época, debe fijar como su meta el restablecimiento de un profundo interés en el trabajo. -- Debe, al mismo tiempo, vencer una serie de dificultades importantes que ha creado el tremendo progreso del mundo industrial y comercial durante las últimas cuatro décadas.

La segunda gran esfera de influencias que operan sobre el pensamiento de los obreros y de los empleados, puede denominarse, en términos generales, "influencias exteriores". Todo programa de capacitación y adiestramiento, independientemente de la materia de que se ocupe, debe ser puesto al nivel de las influencias de la época presente. Al adiestrador industrial y a los jefes de capacitación no les conviene subestimar la inteligencia, la independencia intelectual o la falta de sencillez del trabajador. Aquellos que esperen transmitir sus ideas mediante programas formales de adiestramiento o mediante el trato diario informal, deben recordar que los últimos años ocupados en dos Guerras Mundiales, el nacimiento de la radio y la televisión, las películas modernas, los métodos modernos de propaganda y con cientos de otros progresos, han hecho de los empresarios y los empleados un grupo más complejo y más delicadamente equilibrado con el cual tratar.

La dirección debe darse cuenta de todo el sentido e importancia del desafío que encara. Uno de los más primordiales es el restablecimiento de una saludable comprensión mutua entre la dirección y los trabajadores; y el único camino por el cual puede lograrse este fin es con programas de capacitación amplios y de largo alcance. Para que tales programas sean mejor comprendidos y apreciados, debe verse a la luz de un sistema de trato bien integrado y bien dirigido y no con el limitado enfoque con el que, muy frecuentemente, había sido visto en el pasado.

Debemos cuidarnos de no subestimar la tarea que la capacita--

ción puede y debe realizar. Cuando se le ve como una tarea - de completa comunicación, se hace posible pensar en las potencialidades de un programa tal como un medio de solucionar muchos de los problemas todavía sin resolver.

Finalmente hay que insistir en el hecho de que todo programa de capacitación que se realice en las empresas nunca se deberá ver como un gasto, ya que lejos de serlo, siempre será una inversión y los administradores de empresas hemos sido llamados a maximizar inversiones y no a reducir gastos.

BIBLIOGRAFIA

- Lo hecho en México debe estar bien hecho.
Angel Díaz Mérito. México 1984.
- Manual para el adiestramiento del personal.
Bleick Von Bleicken. Edit. Herrero, México 1984.
- Productividad.
David Bain. Edit. McGraw Hill, México 1985.
- Productividad y Calidad.
Adam, Hershaver y Ruch. Edit. Trillas, México 1985.
- Manual del supervisor efectivo.
V. Imundo. Cecsá, México 1984.
- Guías para supervisores.
C. Smith Cameron. Edit. Trillas, México 1986.
- Manejo de personal.
Dale Yorder. Cecsá, México 1974.
- Lo que todo supervisor debe saber.
R. Bittel Lester. McGraw Hill, México 1987.
- Supervisión y Productividad.
Dubin-Homans-Mann-Miller. Edit. Trillas, México 1982
- México a través de los siglos.
Editorial Cumbre, 1953.
- Diccionario Enciclopédico Quillet.
Edit. Cumbre. 8a. edición, 1978.

- Enciclopédía de México.
Impresora y Editora Mexicana, 1978.
- Ley Federal del Trabajo.
Baltazar Cavazos. Edit. Trillas, 1986.
- Investigación sobre capacitación en un grupo de organizaciones e instituciones del D.F. y Zona Metropolitana.
Asesoría y Admon. Aplicadas, 1981.
- 2a. Investigación sobre el estado de la capacitación en un grupo de organizaciones e instituciones capacitadoras del D.F. y Zona Metropolitana y algunas Entidades Federativas.
Asesoría y Admon. Aplicadas, Parte I y II, 1983.
- Psicología Industrial.
Norman R.F. Maier. Edt. Rialp, España 1975.
- Manual de entrenamiento y desarrollo de personal.
Robert Craig. Edit. Diana 1978.
- Manual para supervisores.
Ecker Vernon M. Edit. Diana 1978.
- Supervisión de personal.
Burdy Raymond. Fondo Educativo Interamericano. 1975.
- La supervisión del personal.
John Pfiffner. Edit. Aquilar, España 1964.
- Sana dirección de empresas o "Quiebra".
Victor Molina A. IEESA, 3a edición, 1977.