

11621
55
A



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA ADMINISTRATIVA EN EL
MANEJO DE PERSONAL OPERATIVO, EN PLANTAS PROCESADORAS
DE AVES, PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL
MEDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
MEDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA
P R E S E N T A :
CARLOS ALBERTO MAYA BARRADAS**

ASESOR: M.V.Z. ISMAEL HERNANDEZ MAURICIO



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 esta 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.



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

D. N. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicarle a usted que revisamos la TESIS:

"Tesis de un expediente administrativo de el mundo de personal operativa, en el área de operaciones de una empresa en el sector laboral del área de operaciones veterinarias",
que presenta el pasante: Carlos Alberto Maya Barrada
con número de cuenta: 0456705-1 para obtener el título de:
Médico Veterinario Contadorista

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 28 de Mayo de 2007

PRESIDENTE	<u>Dr. Ariel Ortiz Nuñez</u>	
VOCAL	<u>Dr. Humberto Arellano Sánchez</u>	
SECRETARIO	<u>Dr. Tessel Hernández Mauricio</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>Dr. Juan Arturo Olivares Díaz</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>Dr. Rodolfo Rojas Cervera</u>	

7/1

DEDICATORIAS:

A DIOS:

POR TÚ PACIENCIA, TOLERANCIA Y AMOR. QUE A PESAR DE MIS FALLAS COMO SER HUMANO SIEMPRE HAS ESTADO CONMIGO EN LOS MOMENTOS MÁS FELICES Y MÁS DIFÍCILES DE MI VIDA. POR PERMITIRME REALIZAR ESTE SUEÑO Y LLEGAR A ESTE DÍA TAN ESPECIAL EN MI VIDA Y POR DARLE LA VIDA A MIS PADRES Y A TODOS MIS SERES QUERIDOS. SIEMPRE TE ESTARÉ AGRADECIDO.

A MIS PADRES:

A TI PADRE, POR DARME LA OPORTUNIDAD DE HABER NACIDO, POR DARME TODO TÚ AMOR, PACIENCIA Y EJEMPLO DE LO QUE DEBE SER UN BUEN SER HUMANO Y SOBRE TODO POR DARME UNA CARRERA PARA ENFRENTAR LA VIDA SIEMPRE CON FE Y AMOR. AUNQUE YA NO ESTAS CONMIGO FÍSICAMENTE, SIEMPRE ESTARÁS EN MI PENSAMIENTO Y CORAZÓN. TE DEDICO CON TODO MI CARÍO ESTE TRABAJO DE TESIS.

A TI MADRE, POR TÚ SIEMPRE APOYO INCONDICIONAL, POR TUS SABIOS CONSEJOS, POR TÚ SIEMPRE ALEGRÍA Y FE PARA ENFRENTAR LA VIDA Y DARME EL EJEMPLO DE SER SIEMPRE UNA PERSONA QUE DEBE CUMPLIR TODOS SUS SUEÑOS Y NO TENER MIEDO DE LLEVARLOS ACABO. ERES LA MEJOR. MUCHAS GRACIAS.

LOS AMO.

A MIS HERMANOS:

RAFAEL, JOSÉ LUIS, LORENA. AGRADEZCO A DIOS POR TENERLOS A MI LADO. AGRADEZCO SU PACIENCIA, APOYO INCONDICIONAL, POR SER COMO SON, POR ESTAR CONMIGO SIEMPRE EN LAS BUENAS Y EN LAS MALAS.

LOS AMO.

A MIS AMIGOS:

"CHACHO" FLORES, CARLOS CELIS, EMMANUEL CHÁVEZ, MAX MÉNDEZ, ALFREDO ESCOBAR, JUAN HUERTA, LETICIA RUIZ, JOSÉ LUIS ENCISO. POR SU AMISTAD INCONDICIONAL Y SUS SABIOS CONSEJOS. GRACIAS.

D

A MIS AMIGOS DE LA GENERACIÓN:

A JERÓNIMO, HÉCTOR, BETO, ROCÍO, ROBERTO, MANUEL URBINA, ALEX, TONY, DAVID Y DEMÁS COMPAÑEROS. POR SU AMISTAD INCONDICIONAL Y BUENOS MOMENTOS DE DIVERSIÓN DURANTE LA CARRERA. GRACIAS.

A MI LUNITA:

POR TU AMOR INCONDICIONAL, POR TUS SABIOS CONSEJOS, POR ESTAR CONMIGO EN LOS MOMENTOS MÁS DIFÍCILES DE MI VIDA, POR DEMOSTRARME QUE LA VIDA SE DEBE DE ENFRENTAR CON AMOR Y CORAJE PARA SUPERARME SIEMPRE EN TODOS LOS ASPECTOS, POR SER TAN SENCILLA, HUMILDE, SINCERA, LUCHONA, ALEGRE Y DIVERTIDA.

GRACIAS POR AMARME, AÚN CON TODOS MIS DEFECTOS.

TE AMO.

AGRADECIMIENTOS:

A ISMAEL HERNÁNDEZ:

AGRADEZCO INFINITAMENTE SU APOYO INCONDICIONAL, ATENCIÓN Y TIEMPO POR GUIARME PARA CONCLUIR ESTE TRABAJO, YA QUE PARA MI ERA MUY IMPORTANTE REALIZARLO SOBRE UN TEMA QUE ME ENRIQUECIERA COMO SER HUMANO Y COMO PROFESIONAL. LE AGRADEZCO TAMBIÉN HABER SIDO MI PROFESOR, BRINDÁNDOME CONOCIMIENTOS MUY VALIOSOS Y HABER INFLUIDO EN MI MOTIVACIÓN POSITIVAMENTE PARA CONOCER MÁS ACERCA DE MI CARRERA Y DE MI PAIS, DONDE LOS RETOS Y OPORTUNIDADES NUNCA TERMINAN Y QUE DEBO SABER APROVECHAR Y CONQUISTAR. TAMBIÉN QUIERO DECIRLE QUE EN MI TIENE A UN AMIGO.

MUCHAS GRACIAS.

A LOS MIEMBROS DEL JURADO:

POR SU APOYO EN LA REVISIÓN DE ESTE TRABAJO. GRACIAS POR SUS CONSEJOS Y SU VALIOSO TIEMPO.

E

RECONOCIMIENTOS:

A LA FES-CUAUTITLÁN:

POR ABRIRME TUS PUERTAS, OFRECIÉNDOME TUS AULAS, TUS LIBROS, TÚ GENTE. DÁNDOME UNA FORMACIÓN PROFESIONAL Y HUMANA Y COMPARTIR TÚ FILOSOFÍA PARA PREDICAR LA ÉTICA, MORAL Y JUSTICIA CON LOS DEMÁS.

MUCHAS GRACIAS.

A LOS PROFESORES:

EN ESPECIAL NUEVAMENTE A ISMAEL HERNÁNDEZ, TAMBIÉN A EL PROFESOR JUAN CARLOS AVILA Y A EL PROFESOR CELSO LÓPEZ. POR COMPARTIR SUS CONOCIMIENTOS INCONDICIONALMENTE Y AMISTAD DURANTE MI FORMACIÓN PROFESIONAL, Y A TODOS LOS PROFESORES DE LA FACULTAD POR SIEMPRE ESTAR EN LA MEJOR DISPOSICIÓN PARA FORMAR HOMBRES Y MUJERES CON UN PRESENTE Y FUTURO EXITOSO EN LA VIDA.

GRACIAS POR TODO.

A LA ESPECIE ANIMAL:

A TODOS ELLOS GRACIAS PORQUE SON LA PRINCIPAL RAZÓN DE QUE EXISTA MI CARRERA Y POR HABER INFLUIDO POSITIVAMENTE EN MI PARA PODER CONCLUIRLA Y ASÍ PODER DAR LO MEJOR COMO PROFESIONAL Y HUMANO PARA EJERCER ESTA NOBLE VOCACIÓN. LES AGRADEZCO SU PACIENCIA Y POR HABERME DEJADO APRENDER DE UDS. EN MI ETAPA DE ESTUDIANTE.

CON CARÍÑO.

F

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.	
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.2 Objetivo.....	2
1.3 Material y Métodos.....	3
CAPITULO II. MARCO TEORICO REFERENCIAL	
2.1 ¿Qué son los recursos humanos?.....	4
2.2 ¿Qué hace un supervisor?.....	5
2.2.1 <i>Elementos básicos del supervisor</i>	5
2.3 Las plantas procesadoras de aves.....	6
2.4 LIDERAZGO	
2.4.1 Definición de liderazgo para la calidad.....	8
2.4.2 Características principales del líder.....	8
2.4.3 El significado de ser un líder.....	10
2.4.3.1 <i>El liderazgo</i>	10
2.5 MOTIVACIÓN	
2.5.1 Definición de motivación.....	11
2.5.2 Teorías de la motivación.....	11
3.5.1 <i>La Teoría X y la Teoría Y</i>	12
2.5.3 La Jerarquía de necesidades de Maslow.....	13
2.5.4 El uso de las metas para motivar.....	14
2.5.5 ¿Cómo crear compromiso hacia la organización?.....	14
2.5.6 La supervisión como medio para desarrollar la motivación.....	15
2.5.6.1 <i>Cómo hacer interesantes los puestos</i>	15
2.6 COMUNICACIÓN	
2.6.1 Definición de Comunicación.....	18
2.6.2 Deficientes habilidades para escuchar.....	18
2.6.3 ¿Cómo promover la Comunicación Abierta?.....	20
2.6.4 Fomentar las buenas relaciones con una comunicación efectiva.....	21
2.6.4.1 <i>Comunicación informal</i>	22
2.7 RELACIONES HUMANAS	
2.7.1 Importancia y efectos de las relaciones humanas.....	23
2.8 TOMA DE DECISIONES	
2.8.1 La importancia de la toma de decisiones.....	24
2.8.2 Recolección de información para tomar buenas decisiones.....	25

G

2.8.3	El Proceso de toma de decisiones racional.....	26
2.9 TRABAJO EN EQUIPO		
2.9.1	Actividades administrativas del supervisor.....	29
2.9.2	Diez fundamentos del trabajo en equipo.....	31
2.9.3	¿Por qué estudiar los equipos y el trabajo en equipo?.....	32
2.9.4	Individualismo frente al trabajo en equipo.....	33
2.9.5	Problemas típicos del equipo y cómo manejarlos.....	33
2.10 CAPACITACIÓN		
2.10.1	Entendemos que la capacitación es.....	38
2.10.2	¿Qué es la capacitación?.....	38
2.10.3	Objetivos de la capacitación.....	38
2.10.4	Capacitación, responsabilidad de los supervisores.....	40
2.10.5	Entrenar requiere una capacidad.....	40
2.10.6	¿Por qué entrenar?.....	41
2.10.7	Preparación para el entrenamiento.....	42
2.11 DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES O EMPOWERMENT		
2.11.1	Importancia de delegar en el papel del supervisor.....	44
2.11.2	Importancia de delegar y el papel del subordinado.....	45
2.11.3	Consideraciones para delegar: empezar con cosas sencillas.....	45
2.11.4	¿Qué podemos delegar?.....	46
2.12 CÍRCULOS DE CALIDAD		
2.12.1	Concepto.....	48
2.12.2	Puntos focales de los Círculos de Calidad.....	48
2.12.3	¿Qué temas pueden tratar los Círculos de Calidad?.....	49
2.12.4	Formación de los Círculos de Calidad.....	50
2.13 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS		
2.13.1	Comprensión del conflicto.....	51
2.13.1.1	<i>Tipos de conflictos.....</i>	51
2.13.1.2	<i>Causas específicas del conflicto.....</i>	52
2.13.2	Solución de Conflictos	
2.13.2.1	<i>Librarse del temor.....</i>	55
2.14 CALIDAD DE DESEMPEÑO, PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA		
2.14.1	Calidad de desempeño.....	56
2.14.1.1	<i>Conciencia de la Calidad.....</i>	56
2.14.1.2	<i>Lo que la Calidad es y lo que no es.....</i>	56
2.14.1.3	<i>Las tres C de la Calidad. (Compromiso, Capacidad y Comunicación.).....</i>	57
2.14.1.3	<i>El Cómo de la Calidad.....</i>	59
2.14.2	Productividad.	
2.14.2.1	<i>Concepto.....</i>	60

H

2.14.2.2	<i>Producción a Nivel Competitivo</i>	60
2.14.2.3	<i>Beneficios que puede obtener el empresario al desarrollar una manufactura competitiva</i>	61
2.14.3	Eficiencia.	
2.14.3.1	<i>Concepto</i>	61
2.14.3.2	<i>Factores clave para el logro de la eficiencia</i>	61

CAPITULO III. DISEÑO DE UNA PROPUESTA ADMINISTRATIVA EN EL MANEJO DE PERSONAL OPERATIVO, EN PLANTAS PROCESADORAS DE AVES, PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL CON CALIDAD DEL MEDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA

3.1	Administrando al importante recurso humano.....	65
3.2	Comprender la función del supervisor.....	66
3.2.1	<i>El compromiso del supervisor</i>	66
3.3	La supervisión en el procesamiento de aves.....	67
3.4	Funciones del personal operativo que labora en una planta procesadora de aves.....	68
3.4.1	<i>Comprometerse con las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)</i>	68
3.4.2	<i>Fases del procesamiento de aves</i>	69
3.5	Proceso de formación del supervisor.....	77
3.6	PASO 1. Liderazgo.	
3.6.1	La práctica hace al buen líder.....	79
3.6.2	Hacia el logro del Liderazgo con calidad.....	80
3.6.3	Antes que jefes, primero líderes.....	81
3.6.3.1	<i>Tres aspectos importantes a considerar en el liderazgo</i>	81
3.6.4	¿Cómo empezar a relacionarnos con el personal operativo?.....	83
3.7	PASO 2. Motivación.	
3.7.1	El desarrollo de la motivación en el trabajador.....	85
3.7.2	Motivando al personal operativo en sus actividades.....	87
3.8	PASO 3. Comunicación.	
3.8.1	Fomentar las buenas relaciones con una comunicación efectiva.....	88
3.9	PASO 4. Relaciones Humanas.	
3.9.1	Seguir conociendo a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.....	89
3.9.2	Factores que pueden dañar las relaciones humanas	90
3.10	PASO 5. Toma de Decisiones.	
3.10.1	Cometer los menos errores posibles.....	94
3.10.2	Ejemplo de la toma de decisiones racional en el área de empaclado.....	95

3.11 PASO 6. Trabajo en equipo.	
3.11.1 Trabajo en equipo, otro de los retos del nuevo supervisor.....	97
3.11.2 Ejemplo sobre los problemas típicos en el área de empaçado.....	98
3.12 PASO 7. Capacitación.	
3.12.1 Capacitar para fomentar el desarrollo humano.....	99
3.12.2 Ejemplo de un plan de adiestramiento.....	99
3.13 Empowerment.	
3.13.1 El supervisor debe incluir el empowerment en sus actividades para ser más eficiente.....	102
3.13.2 Enfoque de la delegación.....	102
3.13.2.1 <i>Otros enfoques a considerar en el empowerment</i>	103
3.14 Círculos de Calidad.	
3.14.1 Círculos de Calidad, una propuesta de mejora continua.....	104
3.14.2 Ejemplo de un plan de acción mediante el apoyo de los Círculos de Calidad.....	104
3.15 PASO 8. Resolución de Conflictos.	
3.15.1 Resolución de Conflictos, solucionarlos hábilmente.....	107
3.15.2 Propuesta para la resolución efectiva de conflictos en el departamento de inyectados.....	108
3.16 PASO 9. Calidad de desempeño, productividad y eficiencia en el trabajo.	
3.16.1 Hacia la integración final.....	110
3.16.2 Propuesta de un programa de calidad en el departamento de evisceración.....	111
3.16.3 Concepto de productividad desde el punto de vista de la supervisión.....	116
3.16.4 Propuesta de un plan de acción para incrementar la productividad del personal operativo en el departamento de productos congelados.....	117
3.16.5 Modelo de un reporte de eficiencia en el área de empaçado.....	120
CAPITULO IV. DISCUSIÓN Y SUGERENCIAS	
Discusión.....	123
Sugerencias.....	124
Bibliografía.....	125

INTRODUCCIÓN

Entre las muchas funciones productivas del Médico Veterinario Zootecnista es la labor de supervisión en las empresas agropecuarias que así lo requieran, en el caso del ramo avícola no es la excepción, siendo esta un área donde puede cubrir dicho puesto. Las funciones de un supervisor son muy amplias, entre esas funciones es el manejo de personal y en ocasiones el Médicos Veterinarios se encontrará en situaciones comprometedoras que pueden poner en riesgo las buenas relaciones con algún grupo de personas a su cargo, precisamente por no saber cómo relacionarse con la gente y que inclusive podría llevarlo esta situación al fracaso en su puesto y por lo consiguiente hasta poder perder su empleo por no estar lo suficientemente preparado en el manejo de personal.

La información recolectada y presentada en esta tesis proporcionará al Médico Veterinario Zootecnista información enriquecedora que le dará bases sólidas para desempeñar dicho puesto eficazmente, sin embargo, sea o no supervisor y en cualquier área que se desarrolle, las relaciones humanas serán parte de su práctica diaria y tendrá que aprender a llevarlas con calidad si es que quiere lograr parte del éxito que busca como profesional.

En este trabajo de tesis se desarrollará la información sobre las destrezas interpersonales que son una de las tres destrezas más importantes que debe dominar un supervisor y que es un área llena de muchas oportunidades para seguir preparándose, porque siempre habrá diferentes situaciones nuevas por manejar con las personas que tendrá a su cargo y que sin duda alguna siempre necesitará del apoyo de estas para cumplir con las tareas por realizarse todos los días en un proceso de producción.

El capítulo dos consiste en la formación del marco referencial donde se desarrolla todos los conceptos que debe conocer y saber diferenciar el supervisor para conocer mejor sus funciones en un proceso de producción y sobre todo relacionarse con calidad con su personal. Se desarrollan conceptos básicos sobre lo que es un supervisor, sobre cuáles son las destrezas que debe desarrollar un supervisor y que deberá llevar a la práctica en su formación en una planta procesadora de aves, algunas de estas empresas suelen ser muy complejas por la cantidad de productos que se elaboran, así como la cantidad de personal que tiene que manejar un supervisor, por eso se desarrollan temas de suma importancia como liderazgo que es una de las posturas principales que tendrá que desarrollar un supervisor y en ocasiones es el primer paso más difícil. Para fortalecer ese liderazgo el supervisor debe tener herramientas indispensables como la importancia de la motivación, comunicación, toma de decisiones, el trabajo en equipo, el capacitar a su personal, otorgar empowmerment, entre otras herramientas que serán desarrolladas en este trabajo para que obtenga un mayor logro en el manejo de grupos de trabajo.

En el capítulo tres se busca integrar todo lo visto en el capítulo dos mediante algunos ejemplos de propuestas administrativas en el manejo de personal y que sirven como guía para fortalecer la teoría y enfocarla en la práctica o en una planta procesadora. Es importante que en cada ejemplo se le de la importancia a la integración de todos los temas vistos para tener un mayor éxito cuando se lleva a cabo planes de acción con el único fin de incrementar la productividad en los procesos.

CAPITULO I.

1.1 Planteamiento del problema

El Médico Veterinario Zootecnista no cuenta con información que le brinde en su preparación profesional el cómo manejar personal y cómo administrarlo efectivamente y eficientemente. Esto muchas veces provoca que tenga dificultades en el área de trabajo por no saber cómo relacionarse con su personal. Actualmente el plan de estudios contempla en la formación del futuro M.V.Z materias relacionadas principalmente con el área Clínica y la Zootecnia. Esto desde luego es muy importante, pero no es suficiente, porque actualmente el plan de estudios no contempla materias relacionadas con la supervisión y que es un área de oportunidad que tiene el M.V.Z para integrarse más exitosamente al campo de trabajo. Lo que las empresas exigen es que el M.V.Z tenga una mejor visión de negocios, conozca las necesidades de estas, lleve a cabo planes de acción y estrategias para contribuir a mejorar la calidad de los productos y a generar ganancias. Este es el verdadero objetivo en supervisión y lo que un supervisor debe lograr. Y lo primero que debe lograr es obtener la colaboración de su personal a cargo para poder cumplir con esos planes de acción, sin la colaboración de ellos muchas veces el supervisor no podrá lograr exitosamente sus objetivos y metas.

Las empresas avícolas líderes en el actual mercado como Bachoco, Pilgrim's Pride, o Tyson, entre otras, buscan crear nuevas formas de trabajo en equipo para cumplir más rápido con sus objetivos y poder cumplir con la misión y visión de sus empresas. Esto desde luego implica integrar supervisores que estén comprometidos, que sean creativas e inteligentes y sobre todo que conozcan sobre administración de negocios, incluyendo sobre todo el manejo de personal. Ante la difícil situación e incertidumbre económica nacional y mundial las oportunidades de empleo son cada vez más críticas para el M.V.Z. Es cierto que muchas empresas piden al M.V.Z experiencia en supervisión, esto desde luego complica aún más que pueda ingresar al campo laboral y será más difícil aún por no haber tenido la suficiente preparación en su carrera sobre supervisión. Es por eso que ante tal situación se debe integrar en el plan de estudios de la carrera materias enfocadas al área administrativa de los recursos en las empresas agropecuarias y manejo de personal o relaciones humanas con calidad. Esto desde luego implicará todo un proceso de cambio con calidad en la formación del M.V.Z donde se pueda combinar la teoría y la práctica efectivamente.

El M.V.Z al aplicar las ciencias de la administración en el manejo de personal, podrá lograr sus objetivos de desempeño con calidad, productividad y eficiencia del manejo de personal a su cargo.

1.2 Objetivo

- Diseño de un modelo administrativo, para mejorar el desempeño laboral del M.V.Z en el manejo de personal operativo en plantas procesadoras de aves, con el propósito de incrementar la productividad, eficiencia y calidad de las actividades del personal a su cargo.

1.3 Material y Métodos

Material

- a) Libretas.

Métodos

- a) **Revisión Bibliográfica proporcionado por la Biblioteca de la FES-C Campo 4.**
- b) **Información recolectada conforme a la práctica del manejo de personal.**

CAPITULO II. MARCO TEORICO REFERENCIAL

2.1 ¿Qué son los recursos humanos?

Para que un supervisor cumpla con sus actividades y responsabilidades necesita del apoyo de una herramienta muy valiosa que es la administración, esta le ayudará como una guía para poder llegar a cumplir sus objetivos y metas con su equipo de trabajo y saber administrar este importante recurso que es el humano. La administración incluye la planeación, organización, administración de personal, dirección y control¹.

Los recursos humanos son el elemento más activo en la producción, que se utiliza en elaborar bienes más útiles combinando su forma, su ubicación o la fecha de su aprovechamiento. La mano de obra disponible es uno de los puntos más importantes que debe considerar el administrador al planear las actividades de la empresa. Es importante por lo tanto que la mano de obra se emplee con la mayor eficiencia posible².

Los recursos humanos de una organización consta de todas las personas de todos los niveles, sin importar sus funciones que estén ocupados en cualquiera de las actividades de la empresa³.

Por lo tanto un sistema de recursos humanos tiene diversos objetivos, y que debe conocer el supervisor para ampliar más su visión en el manejo de personal, entre los principales están:

- Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización, para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.
- Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para lograr los objetivos organizacionales.
- Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos.
- Elevar la productividad del personal, para promover la eficacia y eficiencia de la dirección.
- Coordinar el esfuerzo de grupos de trabajo, para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes.
- Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores, para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
- Alcanzar hasta su más alto nivel la realización tanto del trabajador como del patrón.

¹ Bounds, G. M. (1999). *Supervisión*, Edit. ITP, México, p. 13

² Aguilar Valdés, A. (1997). *Tratado para Administrar los Agronegocios*, Edit. Noriega, México, p. 239, 240

³ Rodríguez Valencia, J. (1993). *Administración Moderna de Personal I*, Edit. ECASA, México, p. 7

- Resolver eficazmente los problemas que se susciten antes de establecer la relación laboral, durante la presentación de los servicios y, al término de dicha relación laboral para sostener adecuadas relaciones de trabajo⁴.

Las políticas son otros aspectos de los recursos humanos y que buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal.

Las políticas a su vez son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que empleados desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el resultado de funciones específicas. Así, las políticas son guías para la acción. Sirven para suministrar respuestas a las preguntas o a los problemas que pueden ocurrir con cierta frecuencia, haciendo que los subordinados busquen, innecesariamente, a sus supervisores para la aclaración o solución⁵.

2.2 ¿Qué hace un Supervisor?

Supervisar significa, ver desde arriba. Así, un supervisor es una persona que observa desde arriba a un grupo de trabajo o un equipo y ayuda a sus miembros a desarrollar un trabajo que cree valor para los clientes⁶.

La forma más antigua de controlar es supervisar. Dirigir es hacer a través de otros. Una de las actividades más importantes de quien dirige es supervisar el trabajo de sus colaboradores, que no es otra cosa que revisarlo, inspeccionarlo, comprobar sus resultados o evaluarlos. El tipo de supervisión y la madurez profesional del supervisado están muy interrelacionados. Un exceso de supervisión a un colaborador muy capacitado puede desmotivarlo, mientras alguien menos capacitado pero con ambición de desarrollo, puede ver la supervisión como una fuerte motivación a la superación, pues "el jefe se está enterando de cómo progreso"⁷.

2.2.1 Elementos Básicos del supervisor

Un supervisor deberá desarrollar los tres elementos básicos y que también deberá dominar para cumplir con sus objetivos y metas en su cargo. Estas son: el elemento técnico, administrativo e interpersonal.

1. Elemento Técnico

El supervisor debe ser capaz de mantenerse al corriente de los cambios técnicos que se produzcan en el producto y los procesos.

⁴ Rodríguez Valencia, J. (1993). *Administración Moderna de Personal J*, Edit. ECASA, México, p. 7,8
⁵ Chivavenato Idalberto. (1991). *Administración de Recursos Humanos*, Edit. Mc. Graw-Hill, México, p. 131, 132, 133

⁶ Bounbs, G. M. (1999). *Supervisión*, Edit. ITP, México, p. 6

⁷ Fernández, A. M. (1996). *El control fundamento de la gestión por procesos*, Edit. ESIC, México, p. 62,63

2. Elemento administrativo

Implica dirigir al personal mediante la proyección de objetivos y metas para la obtención de resultados en los procesos de producción.

3. Elemento interpersonal

Numerosos estudios de los motivos de despido de los supervisores revelan que son consecuencia de una falta de destrezas interpersonales, no técnicas ni administrativas. Las razones para el despido de casi todos los individuos estudiados fueron deficiencias relacionadas con la conducta. Eran demasiado bruscos y duros, demasiado complacientes o no se relacionaban bien con los clientes, con sus jefes o con otros supervisores. Hay tres destrezas básicas que deben poseer los supervisores de primera línea para tener éxito:

1. Una comprensión básica de la conducta humana. Conocer las necesidades básicas de la gente, sus deseos, valores, aspiraciones y motivaciones y su manera de adaptarse al cambio.
2. Destrezas de comunicación: escuchar, conversar, redactar, dirigir reuniones eficaces de diversos tipos y conocer los sistemas de comunicación de la organización⁸.

2.3 Las plantas procesadoras de aves

Las plantas de proceso de aves la mayoría de estas son instalaciones sumamente sofisticadas en las que mediante el auxilio que brinda la tecnología moderna, el transporte mecanizado, la robotización, el empleo de ordenadores, etc. se pueden procesar muchos miles de pollos vivos por hora en una de las carnes más nutritiva y económica a disposición del hombre. Sin embargo, precisamente el desarrollo de la tecnología y la propia evolución de la avicultura hacen que, introduciéndose cada día nueva maquinaria más sofisticada en el proceso, éste esté sufriendo continuos cambios.

En las plantas procesadoras de aves el proceso que se realiza es común para todos, pudiendo variar únicamente aquellas fases que dependen del tipo de producto final. La capacidad por hora y el grado de automatización tienen una mayor relación con el personal que pudiera necesitarse según el producto a elaborar y el grado de tecnificación aplicado en la instalación.

En el matadero, el personal utilizado puede variar según el proceso, la disponibilidad de maquinaria y la propia capacidad del mismo.

Quizás sería demasiado simple el indicar el número de aves que puede procesar una persona por término medio, según los diferentes métodos de análisis y control. Este dato podría ser orientativo para calcular de una forma rápida el personal necesario para un matadero según su capacidad cuando se trate de hacer un proyecto. Aunque estas necesidades se pueden cifrar entre 95 y 105 pollos/persona/hora, hay que valorar cada puesto de trabajo para poder definirlo.

⁸ Odhorne, S G. (1990). El lado Humano de la Dirección, Edición Díaz de Santos, S.A, Madrid, p. 16-19

Si bien en muchos países de los denominados del "tercer mundo" el sacrificio y comercialización de las aves continúa llevándose a cabo de forma tradicional, en aquellos donde ya se ha alcanzado un grado elevado de desarrollo, esto tiene lugar mediante técnicas e instalaciones cada vez más sofisticadas⁹.

⁹Castelló A. J. (1991). Producción de carne de pollo. Real Escuela de Avicultura, España, p. 167,168,195

2.4 LIDERAZGO

La Calidad Total requiere de un mejoramiento de los productos, de las máquinas y de todos los aspectos de la organización. Pero ante todo de las personas y del equipo de trabajo que debe cumplir con el objetivo de generar los productos o servicios satisfactorios al cliente. Es aquí donde interviene el liderazgo encargándose de distribuir las tareas y de que se cumplan los objetivos, involucrando a todos los miembros de la organización.

2.4.1 Definición de liderazgo para la calidad.

Liderazgo: "elemento de la administración basado en la influencia interpersonal dirigido a través del proceso de comunicación que proporciona a los demás miembros de la organización: el entrenamiento, la responsabilidad, la autoridad, la orientación, la retroalimentación, las bases y la motivación necesarios para mejorar y autocontrolar su trabajo a fin de que todos los miembros de la organización cumplan los objetivos tanto individuales como colectivos, encaminados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal para el logro de la calidad de desempeño"¹⁰.

2.4.2 Características principales del líder

Para asociar al líder a las exigencias propias del siglo en que estamos viviendo, se sugieren ciertas características que debe poseer:

- 1) *Tener visión del futuro (para motivar a sus seguidores).*
- 2) *Ser inconforme (permanente deseo de mejorar).*
- 3) *Dominio de sí mismo y autoestima. Controlando los impulsos, mantener la seguridad en sí mismo, para inspirar confianza a los subordinados.*
- 4) *Ser muy realista (no basarse en suposiciones sino en hechos concretos).*
- 5) *Tratar a su gente como le gustaría que lo tratasen a él, para atender al personal, para*
- 6) *Ser visionario (fijar objetivos firmes y significativos).*
- 7) *Tener iniciativa y creatividad (que proporcionen y faciliten el logro de los objetivos de la organización).*
- 8) *Ser proactivo (promover el cambio, ser innovador).*
- 9) *Ser pacificador (saber como reducir los conflictos al mínimo).*
- 10) *Saber arriesgar (hacer lo que otros no han podido atreverse hacer).*

¹⁰ Aragón Arellanes, J. et al. (2000) Propuesta de un modelo para crear una conciencia de Calidad Total en la mediana y grande empresa. Trabajo de Tesis, FES-Cuautitlán, UNAM, p. 27,39

11) Tener sentido común. Para delegar y ejecutar correctamente, para adaptarse al cambio, para establecer estructuras sencillas, para actuar en lugar de sólo planear, para acercarse a su gente, para mejorar la calidad y para la multiplicidad de funciones del dirigente.

12) Ser comprometido (con su organización, su equipo de trabajo, y con cada uno de los individuos que lidera).

13) Ser optimista y motivador. Infundir confianza para el logro común.

14) Saber compartir el liderazgo (generando liderazgo en los demás. Saber delegar de acuerdo con el estado de madurez de sus seguidores).

15) Tener sensibilidad para corregir errores. Debe poseer la mentalidad abierta para reconocer sus errores, aceptarlos y mejorar día con día. Sólo así es posible lograr el respeto y confianza de los demás. La empatía y la simpatía son indispensables para lograr la excelencia en liderazgo.

16) Saber escuchar al personal.

17) Ser estudiante permanente (ser el ejemplo: modelando el camino para planear victorias pequeñas).

18) Mantener una "Conducta ética" en cualquier circunstancia para gozar de la confianza y respeto de los demás.

19) Ser energético (para contagiar y fortalecer de energía a los demás).

Como supervisor, se necesitará alentar a los empleados a adquirir nuevas habilidades y conocimientos y mejorar continuamente la forma en que realizan su trabajo. Tal aliento no proviene de los supervisores que consideran que su trabajo sólo consiste en dictar órdenes y vigilar el comportamiento para asegurarse de que las órdenes se cumplen; proviene de supervisores que trabajan para inspirar a las personas a creer en sí mismas y en su capacidad de contribuir a la organización. Estos supervisores realizan acciones que resultan en el compromiso de todos los empleados en el trabajo que necesitan realizarse¹¹.

2.4.3 El significado de ser un líder

2.4.3.1 El liderazgo

En términos sencillos, el liderazgo es un proceso para influir en las personas a fin de que quieran trabajar con usted y la organización para alcanzar objetivos¹².

Entre los muchos elementos existentes para el liderazgo podemos considerar también que:

- El liderazgo sólo puede existir cuando dos o más individuos trabajan juntos: no puede existir en aislamiento- debe haber un líder y un seguidor. Las personas siguen a un líder por

¹¹ Bounds, G. M. (1999). *Supervisión*. Edit. ITP, México, p. 177, 197

¹² Aragón Arellanes, J. et. al. (2000). *Promueve de un modelo para crear una conciencia de Calidad Total en la mediana y grande empresa*. Trabajo de Tesis, FIES-Cuautitlán, UNAM, p. 178

el carisma, no por la coerción. (Líder: "Alicia, éste es el problema.-¿qué podemos hacer juntos para resolverlo?" Jefe: "¿Alicia, lo arruinaste todo y más vale que resuelvas este problema antes de mañana a las 10 a.m!")

- Liderazgo significa guiar a los individuos y a los equipos a cambiar su forma de desempeñarse. Este cambio, por lo común, es tanto cognoscitivo como de comportamiento. Esto es, los líderes cambian las percepciones de los problemas de otros y facilitan sus acciones subsecuentes. (Líder: "Jaime, ¿tienes tus datos? ¿Esa variación se debe a una causa asignable? Después de que hagas el cambio, compartámoslo con otros." Jefe: "Sigue las reglas. No se te paga por pensar".)

El liderazgo es un proceso de influencia positiva. Los líderes son eficaces si guían los pensamientos y comportamientos de otros para obtener resultados que sean para el mejor interés de todos. (Líder: "aquí está algo que funcionó bien para mí". Jefe: "¿Hazlo a mi manera")¹³.

¹³ Bouds, G. M. (1999). *Supervisión*. Edit. ITP, México, p. 178

2.5 MOTIVACIÓN

Un mito largamente sostenido es que las responsabilidades de los supervisores y gerentes consiste en motivar a los empleados. La realidad es que lo que la gerencia debe es facilitar la motivación que está dentro de cada persona. Las personas siempre están motivadas. La pregunta es: ¿Qué están motivadas a hacer? El reto para los supervisores es crear un entorno donde los empleados sepan lo que se espera de ellos y se sientan muy motivados a hacer sus tareas excepcionalmente bien.

2.5.1 Definición de motivación

La motivación es un estado mental interno que da energía o sostiene el comportamiento para alcanzar una meta.

Podríamos elegir otras palabras para describir la motivación, tales como una fuerza, estímulo, impulso o sentido de propósito. En común a todos estos términos está la noción de que la motivación es lo que impulsa a las personas a actuar como lo hacen. El supervisor, si **comprende** que impulsa el comportamiento, puede conectar a esa fuerza impulsora para obtener mejores resultados de los miembros de trabajo o equipo¹⁴. Para comprender más acerca del comportamiento humano y cómo es que se puede modificar su motivación, se mencionarán dos teorías de la motivación, así como la jerarquía de necesidades de Maslow y por último el uso de las metas para motivar. Son posturas importantes que pueden ser aplicadas por los supervisores cuando se relacionan con sus subordinados.

2.5.2 Teorías de la motivación

La teoría es simplemente una forma de explicar el comportamiento, las teorías de la sociología ayudan a explicar el comportamiento de los seres humanos acerca de su relación de unos con los otros en diversas situaciones, sin embargo las teorías no pueden anticipar con seguridad lo que cada persona podría hacer; existen demasiadas variables a tomar en consideración. A continuación se hablarán de dos teorías que nos ayudarán a comprender de esa fuerza impulsora para obtener mayores logros con el personal. Cada una de estas teorías es útil, pero no completa. No existe una respuesta correcta que explique toda la motivación humana, pero las siguientes teorías ayudarían a cultivar relaciones exitosas con los empleados, las cuales se lograrán en un mejor desempeño¹⁵.

¹⁴ Bounds, G. M. (1999) Supervision, Edit. ITP, México, p. 178,204,205

¹⁵ Ibid. p. 205

2.5.2.1 *La teoría X y la teoría Y: interacción con los empleados*

Para sentar más bases para nuestro estudio de la motivación, revisemos algunas ideas que exploran la manera en que los supervisores interactúan con los empleados. Hace varias décadas, Douglas McGregor resumió las suposiciones que tienen muchos gerentes acerca de la motivación humana con la Teoría X y la Teoría Y, las cuales representan los dos extremos de un continuo. McGregor sugiere que los supervisores que adoptan la Teoría X creen que la persona promedio es perezosa y carente de ambición, que le desagrada el trabajo por naturaleza y evita la responsabilidad hasta donde le sea posible. Estos supervisores creen que los empleados deben ser controlados y obligados a aportar el esfuerzo suficiente para alcanzar las metas de la organización. En contraste, los supervisores que adoptan la Teoría Y asumen que la persona promedio naturalmente disfruta al invertir un esfuerzo físico y mental en el trabajo, lo cual resulta en la creencia de que los empleados se comprometen con su trabajo cuando comprenden su papel para alcanzar metas, ejercen autodirección y buscan responsabilidad, y exhibirán creatividad e ingenio en el trabajo cuando se les dé la oportunidad.

La teoría X y Y describen suposiciones diferentes acerca de cómo son las personas. Sin embargo, para que estas suposiciones realmente tengan sentido para uno, se necesita comprender su impacto en la relación entre supervisores y empleados.

Un entorno de Teoría X: los supervisores presionan a los empleados para que se desempeñen, les darán instrucciones detalladas acerca de por qué, cuándo, hacer su trabajo, se orienta a vigilar a las personas, más que darles empowerment o asignación de responsabilidades, si trata con personas muy competentes, las relaciones del supervisor muy probablemente limitarán su capacidad de desempeñarse bien.

Un entorno de Teoría Y: los supervisores crean un entorno de otorgamiento empowerment que los empleados hagan pleno uso de sus habilidades con el fin de contribuir con la organización, al interactuar con personas que necesitan mucha dirección, su meta es la de producir lo mejor que hay en cada persona, así como recompensar el esfuerzo individual y en equipo, entre otros aspectos importantes.

¿Cuáles de estas suposiciones acerca de los empleados es más representativa de un líder?

Debe ser obvio que la respuesta es la Teoría Y. Los líderes no quieren frenar el desempeño; hacen todo lo posible por facilitararlo.

El verdadero valor de las Teorías X y Y es el de recordarnos que los supervisores deben crear una relación con sus empleados. La naturaleza de esta relación influye en lo que los empleados se sienten motivados a hacer. Uno no motiva a las personas, influimos en lo que ellos están motivados a hacer. Cuando a Douglas McGregor, quien propuso estas teorías, se le preguntó cómo motiva usted a las personas, su respuesta fue "Usted no puede motivarlos". Un buen enfoque para el supervisor es partir de una Teoría Y y luego ajustar la forma en que se interactúa con los empleados, de acuerdo con las necesidades y las tareas por realizar¹⁶.

¹⁶ Bounds, G. M. (1999). *Supervisión*, Edit. ITP, México, p. 206

2.5.3 La jerarquía de necesidades de Maslow

Una necesidad es una carencia percibida de algo útil requerido o deseado.

Abraham Maslow, un psicólogo, sugirió un rango de necesidades que podrían impulsar el comportamiento humano, Maslow dispone las necesidades humanas en niveles de importancia, en una estructura llamada la jerarquía de necesidades de Maslow:

1. *Las necesidades fisiológicas:* comprenden las del cuerpo para que se mantengan y perpetúe, e incluyen hambre, sed, sueño e impulso sexual.
2. *Las necesidades de seguridad:* comprender las de estar libres del peligro, asaltos, enfermedades o cualquier tipo de amenaza al bienestar. (Los políticos suelen acudir a tales necesidades para obtener votos.)
3. *Las necesidades de amor:* comprenden los deseos de afiliación y pertenencia e interacción con otros, como amigos, cónyuge, hijos, padres o compañeros.
4. *Las necesidades de estima:* pueden ser satisfechas internamente a través de sensaciones de fortaleza, logro, actitud, confianza en sí mismo, independencia y libertad o externamente a través de la reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia y ser apreciado por otros.
5. *Las necesidades cognitivas:* incluyen el deseo de saber y comprender las cosas, como la percepción de la realidad actual, la necesidad de satisfacer la curiosidad y una necesidad relacionada con comprender o explicar, sistematizar, organizar, analizar y buscar relaciones y significados.
6. *Las necesidades estéticas:* incluyen el deseo por la belleza en lo que nos rodea y las cosas con las que nos ocupamos. Por ejemplo, un restaurante caro apela a las necesidades estéticas mediante la presentación elegante de los alimentos.
7. *Las necesidades de autorrealización:* se basan en el deseo de realizar o expresar nuestro potencial pleno o de "dejar un legado".

El motivo por el cual estas necesidades se presentan como una jerarquía es que las necesidades a cada nivel inferior deben ser satisfechas antes de acceder al siguiente nivel.

Por ejemplo, una vez que las necesidades básicas, como el hambre, son satisfechas, pierden su importancia principal en la vida de una persona y se siente impulsada a satisfacer una necesidad de nivel más alto inmediato de la jerarquía.

Las ideas de Maslow relativas a las jerarquías de las necesidades son difíciles de probar o desaprobadas, pero él nos presenta algunas percepciones útiles, por ejemplo para que las personas se concentren en propósitos más elevados, no deben estar distraídas por impulsos más básicos como las necesidades de seguridad. La meta de supervisión eficaz es ayudar al personal a elevar su desempeño, lo cual está directamente relacionado con ver el trabajo como satisfactor de necesidades más alto. En otras palabras si lo empleados comprenden que están satisfaciendo necesidades de más alto nivel personal mediante la búsqueda de la excelencia en su trabajo, es más probable que traten de superar su desempeño.

Como supervisor y líder puede uno asegurar de que las necesidades de más bajo nivel se cubran creando un centro de trabajo limpio, seguro y saludable en el cual las personas se sientan seguras en relación con su empleo. Una forma importante de hacerlo es mediante una comunicación abierta con las personas, asegurándose de que cuenten con los recursos y

la información que necesitan para realizar su trabajo. En el mundo de hoy de despidos y reducciones, los supervisores no pueden hacer mucho para garantizar la seguridad en el empleo; sin embargo, pueden hacer todo lo que esté a su alcance para ver que el entorno de trabajo diario esté tan libre de ansiedades como sea posible. Cuando se encuentra uno en una posición de supervisión, puede ayudar a los empleados a ver el trabajo como una forma de satisfacer necesidades de más alto nivel dándoles más y más responsabilidad y la autoridad para tomar decisiones en su trabajo diario¹⁷.

2.5.4 El uso de las metas para motivar

Pensar en términos de metas puede ser útil para comprender por qué las personas son motivadas a comportarse de cierta forma. Una meta representa una aspiración no cumplida, un estándar para lograrla o un objetivo de desempeño. Una necesidad es un tipo de meta que una persona se siente motivada a cumplir. Muchos expertos creen que la existencia de metas hace que los empleados se sientan motivados a desempeñarse porque las metas dicen con precisión lo que se espera que cumplan. Las metas proporcionan un medio para dirigir, regular y evaluar el desempeño individual o de equipo durante las actividades. Dirige la energía a tareas específicas, de acuerdo con lo que se considere que se necesita para hacer cumplir esas metas. Proporcionan ayuda para saber lo que se tiene que hacer y proporcionan dirección para los empleados con los cuales se trabaja¹⁸.

2.5.5 ¿Cómo crear compromiso hacia la organización?

Para lograr un real compromiso y desarrollo con la organización el personal debe sentirse suficientemente motivada para que además que sepa y pueda "quiera" hacerlo. Sólo así se logrará el verdadero desarrollo de personal.

Reconocimiento, participación y satisfacción de los empleados. La satisfacción personal y las recompensas inherentes surgen de la responsabilidad de ver que "la Calidad se inicia conmigo". También viene de estimular a los empleados a identificar y trazar contramedidas a los problemas y de ofrecerles las herramientas y la libertad necesarias para realizar su trabajo. Se desarrolla esta actitud con el tiempo a partir de tener confianza en que "mis ideas cuentan" y pueden influir en el cambio.

A parte de más dinero, los trabajadores desean ver sus propuestas implantadas y el reconocimiento de sus supervisores.

Recompensar los esfuerzos individuales y por equipo. No nada más con dinero sino con recompensas como mercancía, insignias o distintivos. Estos permanecen con el

¹⁷ Bounds, G. M. (1999), *Supervisión*, Edit. FTP, México, p. 209,210,211

¹⁸ *Ibid.*, p. 217, 218

empleado durante años, reforzando el reconocimiento continuo por un "trabajo bien hecho". Es esencial que tengan aplicación las propuestas individuales y del grupo.

Aprecio. Hacer importantes a las personas, ofrecerles apoyo, desplazarse a sus puestos de trabajo para saludarlos y apreciar su trabajo, tratarlo por su nombre, animarlos en los momentos difíciles, darles las gracias por sus esfuerzos.

Sentido de pertenencia. Haciéndolos trabajar en equipo, los hará sentir motivados y comprometidos.

Delegación y autonomía. Otorgar a los trabajadores para mejorar procesos. Para lograr un alto grado de motivación y compromiso.

Capacitación o adiestramiento. Brindar a todos los empleados capacitación constante para motivarlos en hacer cada día mejor sus actividades. El supervisor juega un papel muy importante para transmitirle conocimientos prácticos para que los trabajadores avancen más rápido en su aprendizaje y generen los resultados que necesita la empresa para su éxito¹⁹.

2.5.6 La supervisión como un medio para desarrollar la motivación

2.5.6.1 *Cómo hacer interesantes los puestos*

Muchas personas buscan que su trabajo sea significativo para ellos en lo personal. Quieren sentir que les hacen la diferencia y que tienen alguna autoridad para tomar decisiones acerca de las cosas de las cuales son responsables. También quieren retroalimentación acerca de su desempeño. Cuando los supervisores establecen puestos que permiten esto, los empleados estarán motivados a hacer un buen trabajo. Pueden incorporarse cinco características en el diseño del puesto para hacerlos más motivacionales.

1. La *variedad de actividades* se refiere al número de actividades en un puesto y el número de habilidades utilizadas en su ejecución.
2. La *identidad de la tarea* se refiere al grado con que un empleado ejecuta un trabajo total con un principio y un final definidos.
3. El *significado de la tarea* se refiere al grado en que los empleados perciben que sus puestos tienen importancia para la compañía y/o sus clientes.
4. La *autonomía* se refiere al grado en que un empleado tiene facultades en la ejecución del puesto.
5. La *retroalimentación* es el grado en que un empleado aprende a partir de los resultado de su desempeño.

¹⁹ Aragón Arellanes, J. et. al. (2000). *Propuesta de un modelo para crear una conciencia de Calidad Total en la mediana y grande empresa*. Trabajo de Tesis, FESC-Cuautitlán, UNAM, p. 55

Los supervisores deben comprender que no todos los empleados responderán positivamente al diseño de puestos que fortalezcan estas características; las personas varían en sus necesidades e intereses; sin embargo, en términos generales, prestando atención a estas características del puesto ampliando tareas y habilidades, dando a los empleados cierta autonomía y proporcionándoles una retroalimentación útil pueden superar las deficiencias de los diseños de puesto tradicionales y mejorar la motivación de los empleados²⁴.

Por tradición, los supervisores dividían los puestos en pequeñas tareas repetitivas que eran fácilmente dominadas y no requerían mano de obra especializada. Este enfoque al diseño del puesto puede ser muy eficiente; sin embargo, también puede resultar en la enajenación del empleado, su aburrimiento y mala motivación a tener un buen desempeño lo cual minará la misma eficiencia que un día se pensó facilitaría: como nuevo supervisor, se debe valorar que no se puede ganar en eficiencia sin prestar atención a la motivación del empleado. No importa lo bien que una tarea esté diseñada, la eficiencia se verá comprometida si no se considera si la persona se verá motivada a realizar la tarea. Si uno espera que una persona opere como una máquina, en lugar de cómo ser humano, tendremos problemas. Se necesita encontrar la forma de equilibrar las preocupaciones por la eficiencia y las de motivación humana. Existe una variedad de formas para diseñar un puesto para alcanzar los efectos motivacionales sugeridos por el modelo de las características del puesto. Tres enfoques generales al diseño del puesto son el crecimiento, el enriquecimiento y la rotación.

Crecimiento del puesto. El crecimiento del puesto significa la ampliación del ámbito de un puesto al agregarle más tareas. Por ejemplo aplicar empowerment o asignación de responsabilidad a un empleado para prepararlo como próximo auxiliar o encargado de departamento. Algunas ventajas del crecimiento del puesto incluyen una mayor variedad de habilidades. Los empleados también pueden tener una mayor sensación de logro cuando completan una mayor parte de la tarea.

Enriquecimiento del puesto. En tanto que el crecimiento del puesto lo hace más amplio, el enriquecimiento del puesto lo hace más profundo al agregarle autonomía y autoridad en la toma de decisiones. Un supervisor podría enriquecer un puesto agregándole (1) retroalimentación directa que ayude en la toma de decisiones, (2) oportunidades de seguir aprendiendo, (3) responsabilidad de programar su propio trabajo y (4) control sobre los recursos necesarios para mejorar y ejecutar el trabajo. Por ejemplo, un supervisor podría asignar a un auxiliar del departamento la responsabilidad de capacitar a nuevos empleados y de contribuir con el logro de la calidad de los productos.

A veces los supervisores usan el enriquecimiento del puesto simplemente por motivos humanitarios, bajo la premisa de que todo el mundo merece tener cierto reto mental y una oportunidad para la autodeterminación. En otros casos, el crecimiento del puesto es una parte natural de la estrategia de la organización para agregar valor al cliente. Por ejemplo, cuando se capacita a un empleado en la toma de decisiones ante situaciones no anticipadas y que se pueda afectar la calidad del producto. Finalmente, el enriquecimiento del puesto es

²⁴ Boudes, G. M. (1999). *Supervision*, Edit. ITP, México, p. 222,223

una estrategia útil para ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse en el puesto, fortaleciendo así su capacidad de agregar valor para la organización. Todos ganan. **Rotación de puestos.** La rotación de puestos se refiere a la práctica de mover a los empleados de un puesto a otro, algo ahora muy común en muchas compañías²¹.

Se les deberá fomentar también al personal operativo la idea de que el orgullo de aprender y obtener logros es una recompensa en sí misma, en lugar de prometerles premios e incentivos para que aprendan; con este último sistema es posible que aumenten los resultados a corto plazo, pero no redundarán en un aprendizaje creativo²².

²¹ Bounds, G. M. (1999), *Supervisión*, Edit. ITP, México, p. 223,224

²² Nicholson, T. (1994), *Cómo mejorar su equipo de trabajo*, Edit. Tercer Mundo, Argentina, p. 27

2.6 COMUNICACIÓN

2.6.1 Definición de comunicación

Podemos definir que la comunicación es el proceso de transmitir y comprender información e ideas, así como sentimientos y emociones, frecuentemente con el fin de afectar el comportamiento. La comunicación eficaz requiere no sólo la comprensión compartida que ayuda a las personas aprender de las demás y que facilita una acción coordinada entre sí. Sin una comprensión compartida, las personas terminan trabajando con propósitos opuestos.

Tal vez más que con cualquier otra actividad, la habilidad de comunicarse bien es la clave para una supervisión de éxito. La comunicación clara, sincera y completa de un supervisor garantiza que todos los empleados comprendan cómo trabajarán juntos para ayudar a la compañía a cumplir su misión. No se puede ser un supervisor exitoso sin tener habilidades de comunicación.

Las decisiones no pueden ser puestas en práctica con eficiencia sin una buena comunicación, como tampoco pueden los miembros de un equipo coordinar sus acciones sin una comunicación clara entre ellos. Compartir abiertamente la información y las ideas es otra forma de control preventivo o preliminar.

Cuando la información no es en forma directa, clara y precisa hay desorden en la información, en cambio cuando la información sí es clara y precisa las personas y grupos se alinean con las metas de la organización, trabajan de manera coordinada, reducen desperdicios, reprocesos y reducen también la pérdida de oportunidades²³.

2.6.2 Deficientes habilidades para escuchar

En muchas organizaciones la comunicación sufre porque los supervisores (y otros) realizan una deficiente labor al escuchar. Parte del motivo de esto es que muchos supervisores escuchan para responder, más que para comprender. Cuando las personas escuchan para contestar, más que para comprender, es probable que terminen en un malentendido entre sí. Al escuchar con mayor cuidado y atención, los supervisores pueden captar el mensaje original y lograr la comprensión compartida y necesaria para emprender la acción apropiada.

Escucha activa. La escucha activa incluye tomar medidas conscientes para comprender bien el mensaje que otra persona transmite, ¿Por qué es tan importante escuchar activamente? Porque la única forma en la que se puede saber lo que la otra persona quiere decir es escuchándola²⁴.

²³ Bouds, G. M. (1999). *Supervisión*. Edit. ITP, México, p. 233,234

²⁴ *Ibid* p. 249

Presentamos algunas técnicas prácticas para mejorar las habilidades para escuchar:

- *No trabajar en nada más mientras uno se reúne con alguien.* El trabajo será una distracción e impedirá enfocarnos en el mensaje presentado por la otra persona.
 - *Usar claves no verbales para mostrar a nuestros interlocutores que se está interesado en sus ideas.* Inclinarsse hacia ellos, sonreír y asentarse de manera natural.
 - *Prestar mucha atención al comportamiento no verbal de quien se expresa.* Tratar de determinar el estado emocional de la persona. Por ejemplo, ¿el empleado está molesto, dolido, o se muestra indiferente o entusiasmado?
 - *Usar pruebas y repetir frases para aclarar el mensaje propuesto por quien nos habla.* Quienes escuchan activamente repiten el mensaje que reciben para asegurarse de que lo entienden. Al poner las ideas del orador en nuestras propias palabras, nosotros estaremos verificando si se ha decodificado el mensaje con precisión.
 - *Hacer preguntas abiertas que permitan que quien habla explique su posición en mayor detalle.* Las preguntas abiertas también muestran que quien escucha no está a la defensiva y se encuentra dispuesto a considerar una posición de alternativa.
 - *Terminar la conversación con una declaración resumen.* Esto presenta una síntesis de las ideas principales del interlocutor y brinda al mismo la oportunidad de aclarar el mensaje propuesto. Las declaraciones resumen aseguran que tanto quien habla como quien escucha en verdad entiende.
 - *Darse tiempo para escuchar.* Los escuchas activos tienen una buena proporción entre hablar y escuchar, que es el porcentaje de tiempo que una de las partes habla durante una conversación. Si uno habla más del 50% del tiempo, tal vez no se está escuchando bien a los empleados. Nos sorprenderemos de cómo los empleados responderán si uno no domina la conversación. Tal vez ellos se sorprendan al principio, pero finalmente compartirán abiertamente sus ideas con uno²⁵.
- Algunas otras técnicas²⁶:

Técnica	Propósito	Ejemplos
Aclarar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llegar a los hechos adicionales 2. Ayudar a la persona a explorar todos los aspectos de un problema 	<ol style="list-style-type: none"> 1. "¿Puedes aclararme esto?" 2. "¿Quieres decir que...?" 3. "¿Este es el problema según lo ves?"
Volver a establecer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar el significado e interpretación con la otra persona 2. Mostrar que escucha y comprende lo que se le dice 3. Alentar a quien habla a analizar otros aspectos del punto que se considera y a discutirlos con usted. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. "¿Según entiendo, entonces tú plan es?" 2. "Esto es lo que has decidido hacer, y los motivos son..." 3. "Ya veo. ¿Y como te sientes acerca de...?"
Neutral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transmitir que está interesado en escuchar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. "Ya veo." 2. "Mmm."

²⁵ Boudns, G. M. (1999). *Supervisión*. Edit. ITP, México, p. 249,250

²⁶ Ibid.

	2. Alentar a la persona a que siga hablando	3. "Es muy interesante." 4. "Ya entiendo"
Reflexivo	1. Mostrar que comprende cómo se siente la persona acerca de lo que le dice 2. Ayudar a la persona a evaluar y atemperar sus propios sentimientos según expresan por alguien más	1. "Consideras que..." 2. "Como lo comentas, fue asombroso" 3. "Consideras que no recibiste una parte justa"
En resumen	1. Enfocar la discusión en términos de un resumen 2. Servir como plataforma de lanzamiento para discusiones adicionales sobre nuevos aspectos de una situación	1. "Estas son las ideas clave que has expresado..." 2. "Si entiendo tus sentimientos acerca de la situación..."

2.6.3 Cómo promover la Comunicación Abierta

El supervisor podrá dirigir con mayor eficiencia y crear un entorno en el cual los empleados se sientan fuertemente motivados a desempeñarse mediante la práctica y el fomento de la comunicación abierta. La comunicación abierta es sincera y completa; incluye retroalimentación que permite que ambas partes lleguen a una comprensión compartida de lo que necesitan saber para colaborar con eficacia en una tarea. Uno podrá hacer una variedad de cosas que alienten la comunicación abierta:

1. Comunicarse regular y formalmente con otros empleados. Por ejemplo, establecer un tablero de avisos departamental y celebrar reuniones con el equipo. Esto mantiene a los empleados actualizados con noticias e información oficial acerca de lo que sucede en la organización.
2. Celebrar reuniones informales, sin una agenda u objetivos. Por ejemplo, se podría celebrar un almuerzo mensual con el departamento durante el cual los empleados deciden que quieren discutir.
3. Ser receptivo a la información negativa. Ya que se quiere que los empleados se sientan en libertad de acercarse a uno con malas o buenas noticias, debemos asegurarnos de que no "matará al mensajero" que le presente malas noticias. Si un empleado nos informa de un problema inminente con un proveedor reconocer que el ha ayudado llevando el problema a nuestra atención, con oportunidad.
4. Asumir la responsabilidad de mantener informada a la gerencia. Asegurarse de que el gerente ante el cual se reporta reciba copia de toda correspondencia importante. Algunos supervisores han pedido reunirse con su gerente semanalmente para que las líneas de comunicación se mantengan abiertas y se eviten sorpresas²⁷.

²⁷ Bounds, G. M. (1999), *Supervisión*, Edit. FFP, México, p. 254

2.6.4 Fomentar las buenas relaciones con una comunicación efectiva

Comprender y encontrar medios de cruzar las barreras es de vital importancia en el fortalecimiento de un equipo de trabajo porque una comunicación clara entre dos no es solamente la base de una buena relación de trabajo, sino la clave para todas las formas de desarrollo: dar y recibir retroalimentación, entrenar, instruir, asesorar y evaluar.

Los sentimientos y las actitudes son barreras difíciles de vencer, pero si los comprendemos y nos ponemos en el lugar de la otra persona, existe una buena posibilidad de que los mensajes que enviemos sean entendidos como nosotros lo deseamos.

Algunas de las barreras que pueden existir en los supervisores cuando están dando alguna indicación a un trabajador pueden ser:

1. La capacidad para expresar, incluyendo la selección de las palabras, la velocidad y el tono de voz.
2. La capacidad del otro tanto para oír como para escuchar.
3. El nivel de comprensión que posea la otra persona de los términos y conceptos que uno emplea.
4. Los sentimientos o percepciones de la otra persona acerca de uno, acerca del tema de conversación acerca de sí mismo y de su vida en general.
5. La actitud del otro hacia uno, hacia el tema tratado, hacia sí mismo y hacia el mundo.

Además es recomendable emplear ciertas tácticas que ayuden a comunicarse efectivamente y llegar a un entendimiento con el equipo de trabajo:

1. Evitar hacer uso de expresiones emocionales, tales como ira, pesar, ansiedad.
2. Utilizar técnicas de cuestionamiento a fin de promover el raciocinio y el análisis, en lugar de decirle a la gente lo que debe hacer.
3. Hacer evaluaciones realistas y apearse a los hechos en lugar de criticar o lanzar juicios generalizados.
4. No nos aslíemos: resolver cuál es el nivel de riesgo que uno está dispuesto a asumir y, después de un entrenamiento y guía apropiados, permitir a los subalternos cometer errores y que aprendan de ellos.
5. Aceptar la conducta asertiva de parte de los subalternos y prepararse para discutir los problemas en igualdad de condiciones y como una actividad conjunta.
6. Utilizar un tono de voz clamado y pausado, un contacto visual normal y movimientos tanto faciales como corporales que manifiesten receptividad y aceptación.
7. Escuchar, evaluar y ser constructivo en nuestras respuestas²⁸.

²⁸ Nicholson, T. (1994). *Cómo mejorar su grupo de trabajo*. Edit. Tercer Mundo, Argentina, p. 23,24, 27,28

2.6.4.1 *Comunicación informal*

Sin tomar en cuenta el patrón de comunicación formal de una organización, también existirá una cadena de comunicación informal. La **comunicación informal** (o el molino de rumores) es una red de comunicación no oficial establecida por los empleados para proporcionar una fuente de información alternativa a la presentada por la gerencia. Estas comunicaciones tienden a ser interfuncionales y permean los niveles de la organización. Se basan no en las posiciones o papeles de las personas dentro de la organización, sino en relaciones personales. Por ejemplo, los individuos de distintos departamentos y de diferentes niveles de la jerarquía de la organización que viajan juntos al trabajo contribuyen a la comunicación informal al comentar acerca de personas y acontecimientos cuando se dirigen al trabajo.

La comunicación informal puede ayudar, o ser un obstáculo, para un supervisor en un esfuerzo por ser un comunicador eficaz. Las redes de comunicación informal proporcionan una fuente alternativa de información, así que pueden impedir que un supervisor distorsione la información para influir en sus empleados. Por ejemplo, si los supervisores están enterados de planes para reestructurar la empresa, pero informan a los empleados que no habrá cambios, los planes verdaderos pueden revelarse a través de la comunicación informal por muchas fuentes, incluyendo amigos ajenos a la organización, conversaciones entre otros escuchadas por terceros y mensajes por fax leídos por personas distintas a las que van dirigidos.

Una cantidad sorprendente de información puede ser transmitida a través de la red de comunicación informal. Los empleados con frecuencia se enteran de decisiones importantes antes de que los supervisores hayan sido notificados oficialmente. La red transmite diversos tipos de información, incluyendo qué empleados podrían estar buscando trabajo en otra parte, el sueldo pagado a empleados en los individual e información relativa a acoso sexual o los esfuerzos para organizar un sindicato. La red de comunicación informal probablemente también transmitirá información acerca de nuestro estilo de liderazgo, la calidad de nuestras decisiones y nuestra integridad como supervisores. Sabiendo eso, aseguremonos de no decir o realizar acciones que hagan que los empleados se expresen negativamente de uno²⁹.

²⁹ Bounds, G. M. (1999). *Supervisión*, Edit. ITP, México, p. 237,238,244

2.7 RELACIONES HUMANAS

2.7.1 Importancia de las relaciones humanas

El nuevo enfoque a las relaciones humanas no consiste de un grupo de técnicas para manejar personas, sino de un enfoque analítico para comprenderlas. Precisamente debido a que el comportamiento de las personas en el trabajo puede ser comprendido y debido a que el supervisor no tiene que ser un psicólogo o un experto en relaciones humanas para comprenderlo, podemos decir con cierta seguridad que las relaciones humanas son administrables.

La calidad de las relaciones humanas puede tener un efecto importante en la eficiencia, la productividad y la creatividad y por consiguiente en las utilidades y eficiencia de la empresa. Esto no implica que los empleados "felices" sea necesariamente más productivos que los "infelices".

Es bueno recordar que la supervisión en el último escalón es uno de los puestos de más exigencias en toda la industria. El supervisor tienen la carga de hacer que el trabajo se efectúe por hombres o mujeres que posiblemente no lo respeten a menos que puedan comprobar que merece su respeto.

Para establecer relaciones de trabajo efectivas en estas circunstancias se requiere de habilidad, paciencia y sentido de justicia.

La comunicación es un claro ejemplo para establecer dichas relaciones. La falla de los empleados en comunicarse por completo con sus supervisores es un inconveniente serio para la administración y complica muchísimo el trabajo de mejorar las relaciones humanas³⁰.

³⁰ Gellerman, W. S. (1975). La Administración de las Relaciones Humanas. Edit. Continental, México, p.15,22

2.8 TOMA DE DECISIONES

2.8.1 La importancia de la toma de decisiones

Las decisiones afectan lo que nosotros hacemos; y lo que nosotros hacemos afecta nuestro desempeño. Si tomamos buenas decisiones, nosotros y todos los afectados por ellas se desempeñarán mejor. Así, es de sentido común comprender lo que interviene en la toma de decisiones. Descubriremos que no hay forma infalible para garantizar que nuestras decisiones siempre serán las correctas. No obstante, al comprender el proceso de la toma de decisiones, podremos reducir el riesgo de tomar malas decisiones. Y aprender de nuestra propia experiencia para mejorar la forma en que uno, y a quienes supervisamos tomen decisiones para el bien de su grupo y de la organización.

En términos generales, las decisiones del supervisor por el común afectan a varias personas más en la organización, así como al desempeño del grupo del trabajo o el equipo. Por ejemplo, un supervisor toma una serie de decisiones para contratar un empleado nuevo. En primer lugar, el supervisor tiene que decir si el grupo necesita otra persona para hacer frente a demandas de trabajo crecientes; luego, debe obtener aprobación de la gerencia para agregar otra persona al grupo; esto viene seguido del proceso de entrevistar candidatos y decidir a quién contratar. Otras decisiones adicionales se refieren a la capacitación y cómo ayudar al nuevo empleado para que se adapte. Los supervisores se enfrentan a muchas situaciones más de toma de decisiones cada día; entregas demoradas, fallas de maquinaria, clientes molestos, equipo nuevo, cambios en procedimientos, programación, etc. Algunas de estas decisiones son gobernadas por reglas o guías y algunas requieren una cuidadosa reflexión.

Cuando los supervisores se enfrascan en la toma de decisiones, desarrollan alternativas y seleccionan un curso de acción para atender problemas u oportunidades. Un **problema** existe cuando las condiciones reales difieren de las deseadas, o cuando el personal necesita respuesta a una pregunta. Por ejemplo, cuando un empleado no se presenta a trabajar y ya llevamos una semana de retraso con el programa de producción, se tiene un problema para el cual se necesita encontrar una solución. Una **oportunidad** es una ocasión para poner en práctica una mejora que hace los procesos de trabajo más eficientes y/o permite que los empleados presenten una mejor forma de servir a los clientes. Por ejemplo, los miembros de un equipo en la planta de manufactura analizan la disposición actual de las máquinas y el flujo de trabajo y descubren que, al reacomodar el flujo, se simplificará su trabajo y los hará más productivos. Trabajando juntos, supervisores y miembros del equipo pueden descubrir oportunidades para mejorar el desempeño. Al dominar la toma de decisiones, uno podrá resolver problemas y aprovechar las oportunidades con mayor éxito³¹.

³¹ Bounds, G. M. (1999). *Supervisión*. Edit. FIP, México, p. 118

2.8.2 Recolección de información para tomar buenas decisiones.

El supervisor, podría plantear para obtener información que le lleve a tomar las mejores decisiones para el grupo, la organización y los clientes. Al formular estas preguntas, se tendrá mayores posibilidades de obtener la información que se necesita para entender correctamente una situación y luego tomar las decisiones correctas. Presentamos ejemplos de tales preguntas (la lista no puede ser completa, ya que situaciones distintas sugerirán otras variaciones):

- 1.- ¿Qué condiciones subyacentes en nuestros procesos pueden hacer que el problema sea un síntoma? (Esta pregunta va a las causas fundamentales del problema.)
 - 2.- ¿Qué cambios podemos hacer en nuestros procesos para impedir que este problema vuelva a presentarse? (Esta pregunta nos ayudará a fijar la causa fundamental de un problema, no sólo librarse de un síntoma temporalmente.)
 - 3.- ¿Qué hechos concretos tenemos acerca de un proceso y de su buen funcionamiento? (Esta pregunta hace que todos los empleados se dediquen a recabar datos, más que a adivinar.)
 - 4.- ¿Tiene este problema una causa especial identificable? (Esta pregunta nos ayudará a determinar si un problema es el resultado de una causa especial, o si es inherente a la forma en que opera el sistema.)
 - 5.- ¿Estamos asegurándonos de que nuestros procesos estén alineados sean capaces de producir resultados que tanto los clientes internos como los externos aprecien? (Esta pregunta va dirigida a determinar si el grupo está enfocado en la satisfacción del cliente y lo que eso incluye.)
 - 6.- ¿Hemos dado a los empleados los recursos, capacitación y autoridad para resolver pequeños problemas que surgen de condiciones o procesos que ellos controlan antes de que se conviertan en un gran problema? (Esta pregunta exige utilizar a los empleados con mayor provecho y lo que uno pudiera necesitar para lograr esto.)
 - 7.- ¿Cómo deben trabajar juntos los empleados de nuestro grupo y con otros grupos para alcanzar nuestras metas y las de la organización entera? (Esta pregunta nos hará pensar en la cooperación entre miembros del equipo y entre funciones.)
 - 8.- ¿Se han instalado métodos que nos permitan mejorar continuamente los procesos y la calidad de nuestros resultados? (Esta pregunta nos hará hacer hincapié en el mejoramiento constante de los procesos para ayudar a la organización a mantenerse en una posición competitiva.)
- Observamos cómo todas estas preguntas hacen hincapié en los procesos de la organización y en servir a los clientes. Hacer estas preguntas nos obliga a comprender los problemas y las oportunidades de cierta forma y a tomar decisiones que sean consistentes con nuestras respuestas³².

³² Bounds, G. M. (1999), *Supervisión*, Edit. México, p. 120

2.8.3 El Proceso de toma de decisiones racional.

Hemos señalado que las decisiones y acciones de los supervisores afectan a muchas personas más e influyen en el buen uso que se hace de los recursos de una organización. Aún cuando algunas de las decisiones son simples, los supervisores no pueden ser negligentes en sus tomas de decisiones. Lo que hacen puede afectar a muchas personas dentro y fuera de la organización. Contar con un proceso de toma de decisiones racional puede ayudarnos a ejecutar esta importante responsabilidad de supervisión.

Muchas personas consideran la toma de decisiones sólo como el punto en que se hace una elección en cuanto a qué hacer. No obstante, hay mucho más en el proceso de toma de decisiones que el simple acto de elegir entre cursos de acción alternativos. Antes de elegir, debemos comprender la situación que enfrentamos y debemos tener una perspectiva para entender la situación, considerar el trabajo, administrar y mejorar procesos y fortalecer la satisfacción del cliente. Con eso como punto de partida, analicemos las actividades que debemos desarrollar para comprender la situación que enfrentamos y luego seleccionar el mejor curso de acción.

1. *Reconocer el problema u oportunidad.*
2. *Recopilar información acerca del problema u oportunidad y sus causas posibles.*
3. *Generar cursos de acción alternativos y determinar sus efectos en los objetivos.*
4. *Elegir un curso de acción que sea más consistente con sus objetivos.*
5. *Poner la acción en marcha.*
6. *Evaluar los resultados y aprender.*

Éste es un **enfoque racional de la toma de decisiones**, lo cual significa que es una forma lógica, consistente y organizada para seleccionar un curso de acción. Es lo opuesto a un enfoque basado en caprichos, emociones y otras influencias que no toman en cuenta las consecuencias de una decisión para todos los afectados³³.

PASO 1: RECONOCER EL PROBLEMA U OPORTUNIDAD.

El primer paso es un proceso de toma de decisiones racionales es reconocer el problema u oportunidad. Podremos comprender mejor un problema como una brecha entre el punto en que se encuentra y donde se quiere estar.

En términos generales, las especificaciones señalan cuál debe ser el resultado de cualquier proceso, como la fecha y hora de terminación, medida requeridas, cierto número de artículos que deben ser terminados cada hora, etc. La brecha podría tener que ver con variaciones de expectativas como resultado de la forma en que opera el proceso por sí mismo, o podría deberse a alguna situación de causa especial, como la ausencia de alguien, o de una persona nueva en el proceso.

³³ Boudns, G. M. (1999), Supervisión, Edit. ITP, México, p. 123,124

Al identificar el problema, es importante recordar que debemos buscar sus causas de raíz y no sólo hacer hincapié en los síntomas. También recordemos que debemos preguntar "¿por qué?". Una vez que los supervisores y los miembros de su equipo se desempeña al ritmo deseado, pero observa que, al hacer ciertos cambios, el desempeño podría mejorarse. Esta mejora podría tener que ver con una mejora del proceso y/o mejora en la satisfacción del cliente. Por ejemplo, si una organización capacita a sus empleados para trabajar en equipo, trabajarán mejor juntos. La oportunidad de está en un desempeño mejorado de las personas si éstas adquieren habilidades para trabajar en equipo.

PASO 2: RECOPIRAR INFORMACIÓN ACERCA DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD Y SUS CAUSAS POSIBLES.

Este paso es bastante directo. Antes de que podamos tomar una decisión, necesitamos información, que consiste en datos presentados de alguna manera ordenada y útil. (Una forma de pensar en la información es que los datos que las personas tienen sean puestos en un orden para que puedan utilizarse.) Por ejemplo, supongamos que hemos observado recientemente que parece haber más accidentes en el trabajo. Podemos hacer acopio de datos acerca del número de distintos accidentes que ocurren durante cierto tiempo. Estos datos se convierten en información cuando los presentamos de alguna manera gráfica, como en términos de horas perdidas, costos médicos, o el tipo de accidentes más comunes. Podríamos encontrar, por ejemplo, que las quemaduras originadas por el uso de una máquina en particular son más comunes que de costumbre. Si podemos determinar por qué ocurre esto, podríamos reducir la tasa de accidentes considerablemente.

PASO 3: GENERAR CURSOS DE ACCIÓN ALTERNATIVOS Y DETERMINAR SUS EFECTOS EN SUS OBJETIVOS.

La información recolectada puede sugerir un curso de acción inmediata. Por ejemplo, si una máquina se ha descompuesto, reuniremos información acerca de los costos de mantenimiento frente a los que de adquirir un nuevo modelo. Esta información indica que el nuevo modelo funcionara mejor, su mantenimiento será más económico y rendirá más producto que la máquina con la que cuenta en la actualidad.

En este caso, la decisión parece clara. Sin embargo, cuando hay varios cursos de acción que podríamos tomar, necesitaremos identificarlos y considerar las consecuencias de cada uno. En este proceso, podríamos sentirnos tentados a actuar con rapidez, aceptemos la primera alternativa que encontremos y no necesariamente apreciar sus efectos en diversas partes de la organización y en los procesos de otros grupos o equipos. Esta tendencia a tomar una acción rápida, más que examinar varias alternativas, pueden ser un error. Hay pocos problemas que tienen una solución única. Al tomarse el tiempo para elaborar una lista de escenarios y sus consecuencias potenciales, podremos identificar no sólo soluciones convencionales, sino también algunas creativas. Pensemos en las posibilidades en términos de nuestros beneficios y luego, si nos preocupa alguna alternativa en particular, tratemos de determinar que modificaciones podremos hacer para reducir esas preocupaciones.

PASO 4: ELEGIR UN CURSO DE ACCIÓN MÁS CONSISTENTE CON SUS OBJETIVOS.

En este momento del proceso, debe tener una buena idea de lo factible que es cada alternativa en término de su efecto en los procesos y metas de la organización. Los pasos anteriores son la parte de "comprender el problema u oportunidad" del proceso. Una vez que hayamos analizado con cuidado estos pasos, por lo común la mejor alternativa será evidente. En otras palabras, este paso representa "la decisión basada en lo que sabemos y en cuáles son nuestros objetivos". Por ejemplo si entre nuestros objetivos es disminuir costos y aumentar beneficios. Quizás sea necesario introducir cierta tecnología para disminuir desperdicios en cierto proceso o aumentar más la eficiencia. Se debe analizar y estudiar cuidadosamente para tomar la decisión y si el costo-beneficio es el más indicado, podremos ser más exactos por decidir si se compra cierto equipo para aumentar la productividad.

PASO 5: PONER LA ACCIÓN EN PRÁCTICA.

Una vez que se selecciona un curso de acción, debemos ponerlo en marcha. El proceso entero será una pérdida de tiempo, a menos que algo de valor ocurra como consecuencia. Para poner en práctica una decisión, como contratar a una persona nueva, es probable que la organización ya tenga un plan establecido.

PASO 6: EVALUAR LOS RESULTADOS Y APRENDER.

Debemos evaluar los resultados de nuestras acciones para determinar si se hizo lo correcto y si hizo bien. ¿Cuáles son las consecuencias reales de la decisión? ¿Cumplimos nuestras metas? ¿Nuestra decisión y las acciones subsecuentes solucionaron el problema?. Hacernos estas preguntas aumentará nuestro aprendizaje y crecimiento profesionales y los de su equipo o grupo de trabajo.

Cualquier acción nueva generará nuevos problemas u oportunidades sin fin para mejorar en un sitio. Por ejemplo, el nuevo equipo podría descomponerse y necesitará un respaldo. Al atender esto, surgirán otros problemas. Más vale aceptarlo, porque sencillamente así es como opera la vida dentro y fuera del trabajo. Siempre habrá problemas y siempre habrá oportunidades para mejorar³⁴.

³⁴ Bounds, G. M. (1999), Supervisión. Edit. ITP, México, p. 124-127

2.9 TRABAJO EN EQUIPO

2.9.1 Actividades administrativas del supervisor

Para diseñar un plan de trabajo de un equipo o grupo de personas el supervisor debe apoyarse antes que nada de la parte administrativa. La administración es básica para desarrollar las actividades que el personal deberá desempeñar y cómo poder coordinarlos para realizar mejor esas actividades.

Básicamente la administración se puede dividir en: planeación, organización, administración de personal, dirección y control. Todos son necesarios para alcanzar las metas de la organización. Este desglose tiene cierta lógica: un supervisor (1) determina lo que necesita hacerse (planeación), (2) ayuda a programar a las personas y otros recursos para que el trabajo se haga (organización), (3) ayuda a contratar y entrenar personas para que hagan el trabajo (administración de personal), (4) proporciona dirección y toma decisiones que ayuden a las personas a alcanzar las metas (dirección) y (5) determina qué tan bien se cumplió el plan y cómo puede mejorarse (control).

La mayoría de los supervisores participan todos los días en las cinco actividades de una forma u otra, ya que todos participan en una supervisión efectiva³⁵.

A continuación se explicará las actividades administrativas del supervisor.

Planeación

Todos saben qué es la planeación en términos generales; sin embargo, démosle una definición específica para los supervisores: la planeación incluye decidir qué trabajo debe hacerse durante el siguiente periodo de tiempo (día, semana, mes o trimestre) y determinar los pasos y procedimientos para hacer este trabajo.

Por ejemplo, podemos mencionar que en el departamento de productos especiales para la elaboración de milanesa adobada se le indica a dos personas para que realicen la elaboración del condimento con todas sus especificaciones correspondientes los dos próximos días.

La planeación es la más importante de las obligaciones tradicionales de un supervisor. Si los supervisores planifican bien, pueden evitar muchos problemas. Hay un dicho que dice: "Lo que bien empieza lleva la mitad del camino recorrido". La parte "que bien empieza" es la planeación.

Organización

La organización incluye reunir y disponer con lógica las personas, equipo y otros recursos necesarios para cumplir un trabajo. La organización está íntimamente relacionada con la planeación. Un supervisor que desarrolla la actividad de organización trabaja con los

³⁵ Bounds, G. M. (1999). *Supervisión*. Edit. ITP, México, p. 13

empleados para dividir y ordenar las tareas con el fin de cumplir los objetivos con eficiencia.

Por ejemplo, para que todos los miembros del equipo en un departamento puedan realizar sus actividades con mayor facilidad. Se le asignará la responsabilidad y autoridad a una persona de entrar más temprano en un día determinado al departamento para que tenga todo preparado como equipo, material, herramientas, materia prima, etc. antes de la entrada habitual de los demás integrantes de ese departamento.

Administración de personal

La administración de personal es la parte del trabajo que se refiere a personas o recursos humanos. La administración de personal incluye encontrar, contratar, capacitar, evaluar, reconocer y compensar a los empleados. Al definir con cuidado las aptitudes, habilidades y actitudes que se busca, es probable que se encuentre gente que se adapte bien y que no decepcionará al supervisor o a la compañía. Por ejemplo en muchas compañías al contratar personal se busca personas que serán buenos integrantes de un equipo y los seleccionará con rigor. Una vez contratados, los empleados emprenden una variedad de actividades diseñadas para desarrollar y fortalecer su desempeño. Los supervisores necesitan aprender y en especial atender estas actividades, ya que afectan el éxito de los empleados y, por tanto, el de los supervisores de manera significativa.

Dirección

La dirección incluye conducir, influir, inspirar y guiar a las personas hacia la consecución de metas y la ejecución de su trabajo con éxito. Observemos que dirigir no es tanto decir a los empleados qué hacer, sino influir en ellos para que deseen hacer su mejor esfuerzo. Los líderes inspiran confianza y compromiso con la compañía y el trabajo. Esto ocurre cuando los empleados llegan a confiar en que su supervisor ha planificado y organizado apropiadamente el trabajo y ha proporcionado la capacitación, información y herramientas que necesitan para tener éxito. En otras palabras el liderazgo de éxito es una manifestación de comunicación y competencia clara y abierta de parte del supervisor.

Control

El control significa comparar resultados con los planes y tomar la acción correctiva para alcanzar las metas deseadas. Si se espera que un grupo de trabajo complete una tarea en cuatro horas, pero de alguna forma se prolonga durante un día y medio, el supervisor examina las circunstancias, determina que salió mal y hace ajustes. Por ejemplo, las herramientas pudieron haber quedado fuera de servicio o las partes pudieron haber llegado tarde. Tales acontecimientos pueden indicar problemas en la planificación u organización del trabajo³⁶.

³⁶ Bounds, G. M. (1999). *Supervisión*, Edit. ITP, México, p. 13-16

2.9.2 Diez fundamentos del trabajo en equipo

¿Qué es lo que hace que un conjunto de individuos se convierta en un grupo? ¿Qué es lo que aglutina para trabajar bien como equipo? ¿Qué necesitan los grupos para funcionar productivamente? Un grupo puede definirse como un conjunto de individuos reunidos para llevar a cabo una serie de tareas o para lograr un objetivo. Los integrantes de un grupo tienen propósitos mutuamente dependientes, por lo que el éxito de uno de sus miembros puede lograrse o no al éxito de los demás. Además, todos desarrollan un sentido de pertenencia o membresía y los integrantes del grupo aceptan ciertos tipos de comportamiento basados en las normas, procedimientos y limitaciones grupales³⁷.

Los estudios de dinámica de grupos (lo que les acontece a las personas cuando operan como grupo) demuestran que los grupos o equipos tienen ciertas necesidades clave. Para que un grupo sobreviva y funcione bien, es necesario que se den las siguientes condiciones:

Metas comunes. Los integrantes de un grupo necesitan contar con una razón para permanecer y trabajar unidos. Las metas de un grupo racionalizan su existencia. Aunque las metas pueden modificarse con el tiempo, cada miembro debe comprender con claridad cuáles son estas metas en cualquier momento. Mientras más confusas sean estas metas, mayor será la probabilidad de que no sean interpretadas correctamente por todos, con las consiguientes consecuencias de tensiones internas, discusiones y propósitos opuestos. Sin metas claramente definidas, los integrantes del grupo se vuelven apáticos o utilizan al grupo para sus propios fines personales.

Liderazgo. Los grupos necesitan líderes y miembros que puedan actuar como líderes cuando sea necesario. Ya sea que un grupo tenga un líder formal o compartan el liderazgo, se necesita que esté formado por individuos dispuestos a correr el riesgo de convertirse en líderes. Los líderes son personas respetadas y con suficiente influencia para que los demás los escuchen, para lograr el apoyo de los que tienen dudas y para construir puentes con otros grupos. Los líderes ayudan a coordinar el trabajo del grupo, son hábiles comunicadores y saben cómo involucrar a todo el mundo.

Interacción e involucramiento de todos los miembros. Para lograr el efecto sinérgico y un espíritu de grupo, todos sus integrantes deben contribuir activamente. La abstención genera problemas para el grupo. Por consiguiente, es importante que los líderes sepan cómo involucrar a todos.

Preservación de la autoestima individual. Es necesario escuchar, evaluar y reconocer las contribuciones de cada uno. Es indispensable eliminar los favoritismos y se debe alentar a los miembros a preservar su personalidad. El reto para el grupo y el líder consiste en incrementar, no en disminuir, la autoestima de cada quien.

³⁷ Fran, R. (1995). El liderazgo en los grupos de trabajo. Edit. Panorama, México, p. 42

Comunicaciones abiertas. Los miembros del grupo necesitan sentir que pueden expresarse libremente y que los canales de comunicación están abiertos para todos —especialmente con respecto al líder. Debe contarse con tiempo suficiente para comunicarse, compartir información, discutir los problemas y usar los canales de comunicación informales para transmitir datos, hacer sugerencias y expresar nuevas ideas.

Poder dentro del grupo para tomar decisiones. Si se asignan al grupo tareas que no se aprueban en su implementación, el resultado es improductivo y frustrante. De nada serviría crear por ejemplo, los Círculos de Calidad que son una forma de que la gente trabaje en equipo si las sugerencias de los grupos son ignoradas o vetadas en los niveles gerenciales.

Atención tanto al proceso como al contenido. Para que la gente funcione bien como grupo, es necesario prestarle atención tanto al proceso usado para realizar el trabajo como al contenido del mismo o de la tarea del grupo. El proceso incluye la atención a las relaciones dentro del grupo, la estructuración y distribución del trabajo y las reglas generales para trabajar en conjunto. Por lo general, se le presta mucha atención a la tarea por realizar, y en cambio se espera que el proceso se genere automáticamente. Puesto que los problemas del proceso pueden herir sentimientos e impedir el progreso, es aconsejable considerar el proceso junto con las tareas.

Confianza mutua. La confianza depende de la forma que tomen las relaciones entre el líder y el grupo. Cuando sucede algo que destruye la confianza (un compromiso incumplido, una confidencialidad traicionada, deshonestidad) es muy difícil volverla a construir. Es posible que los miembros del grupo y el líder necesiten discutir la forma en que sus comportamientos y actitudes pueden afectar a la confianza. De esta manera, todos tratarán de hacer las cosas que propician y preservan la confianza.

Respeto por las diferencias. Todos los miembros deben responsabilizarse de reconocer y respetar las diferencias entre ellos. Cuando los integrantes de un grupo no están satisfaciendo algunas de sus necesidades, el trabajo en equipo les resulta desmotivante.

Resolución constructiva de conflictos. Es lógico que se presenten conflictos. Cuando sucede, deben encararse con actitudes saludables. Nuevamente, el líder tiene un papel muy importante en la forma de expresión de los conflictos y en lograr los acuerdos que los resuelvan. Los conflictos sin resolver conducen a desempeños mediocres, resentimientos y falta de motivación³⁸.

2.9.3 ¿Por qué estudiar los equipos y el trabajo en equipo?

Sin importar la organización o el tipo de trabajo, la cooperación y la coordinación son necesarias para que las cosas se hagan.

³⁸ Fran, R. (1995). *El Liderazgo en los grupos de trabajo*, Edit. Panorama, México, p. 42-45

Las compañías necesitan individuos comprometidos, inteligentes y que trabajen duro. Si se usan correctamente, los equipos pueden crear la sinergia necesaria para cumplir las metas de una organización. Si no se usan bien, los equipos pueden apartarse del cumplimiento de esas metas. Por ejemplo, si la gerencia decide poner en práctica los equipos, pero hace pocos cambios en el comportamiento, no sólo es probable que los equipos no alcancen la sinergia, sino que pueden dejar de desarrollar el potencial que podrían alcanzar los miembros que trabajan solos.

Tales fracasos provienen de malos procesos interpersonales y sociales, la falta de motivación y la falta de coordinación –en otras palabras, un mal trabajo en equipo. Los supervisores tendrán mucho que ganar al mejorar su comprensión de todo lo que es el trabajo en equipo y cómo dirigir a los equipos con eficacia³⁹.

2.9.4 Individualismo frente al trabajo en equipo

Existen relatos de que los individuos son los únicos responsables de su propio éxito o fracaso; perpetúan la creencia de que el trabajo fuerte, la confianza en sí mismo y un gran deseo de lograr algo es todo lo que se necesita para tener éxito, y que aquellos que fracasan carecen de tales virtudes. El logro individual no es suficiente en el mundo de los negocios. Los empresarios de éxito pueden parecer heroicos. Sin embargo, han prosperado porque contratan a personas que han aprendido a cooperar entre sí para lograr una meta compartida.

Lamentablemente, muchos gerentes no comprenden lo importante que esto es y así comprometen su desempeño.

Es importante comprender que la cooperación y el trabajo en equipo afectan positivamente el desempeño de toda la organización, así como la de los individuos. Ayudar a que las personas cooperen y trabajen bien juntas es una responsabilidad central del supervisor⁴⁰.

2.9.5 Problemas típicos del equipo y cómo manejarlos

Cada equipo tiene sus problemas y algunos tienen más que otros . Una responsabilidad importante de un líder es reconocer y ayudar al equipo a hacer frente a los problemas de manera oportuna y eficaz. Consideremos algunos problemas comunes entre los equipos, en especial en aquellos orientados a mejorar procesos, y algunas formas de tratarlos.

³⁹ Bouds, G. M. (1999). *Supervisión*. Edit. FFP, México, p. 58

⁴⁰ *Ibid.*, p. 59

Metas inapropiadas o mal definidas.

Para que un equipo funcione de manera apropiada, debe saber con certeza cuáles son sus metas. Los miembros del equipo tienen que saber de que proceso son responsables y que se espera de ellos

¿Qué debe hacer el líder de un equipo? Un líder debe determinar con la gerencia cuál será la meta del equipo; también deberá ocuparse de que los miembros del grupo analicen sus distintas suposiciones en cuanto a la meta, para asegurarse de que no haya malentendidos. El propósito es que los miembros resuelvan sus diferencias y lleguen a un consenso en cuanto a la meta, cómo trabajarán juntos para alcanzarla y cuál es el margen de tiempo esperado para cumplir.

Compromiso para el trabajo en equipo insuficiente o inequitativo para alcanzar las metas.

Un compromiso inequitativo para el trabajo en equipo se presenta cuando varios miembros tienen sus propias agendas distintas a las del grupo. La falta de compromiso para el trabajo en equipo puede ser un indicativo de que no se ha dado una capacitación suficiente en lo que exigen el trabajo en equipo y los procesos en equipo. O podría significar que la alta gerencia no está comprometida por completo con el trabajo en equipo, los miembros lo comprenden y sólo "cumplen los movimientos".

¿Qué debe hacer el líder de un equipo? El líder puede traer a un facilitador que es el "experto del equipo", que ayuda a empezar y sirve como recurso para ayudar a sus miembros a que funcionen como equipo proporcionándoles alguna capacitación adicional sobre procesos en equipo. Si el problema es una falta de compromiso de la alta gerencia, entonces la única solución es un cambio de actitud. Una forma de cambiar esta actitud es lograr que el equipo alcance algunos triunfos pequeños que indiquen que se desempeña bien.

Brechas de habilidad.

Par que un equipo opere bien y alcance sus metas, sus integrantes deben incluir personas con las habilidades necesarias para salir adelante. En ocasiones los equipos descubren que les falta un miembro con ciertas habilidades técnicas que el proyecto requiere.

¿Qué debería hacer el líder de un equipo? Un líder debe tener una noción clara de las habilidades que el grupo necesita para alcanzar sus metas. Para poder determinar esto, el líder puede guiar a los integrantes del equipo por un ejercicio para identificar las habilidades que consideran que el grupo necesita, y luego crear un inventario de las habilidades que tienen los miembros del equipo. Si hay carencia de habilidades, el líder debe acudir a la gerencia y solicitar personal con las habilidades o la capacitación necesaria para que los miembros actuales adquieran esas habilidades.

Problemas de liderazgo

En ocasiones, el líder puede ser un problema. Tal vez esta persona no tenga las habilidades de relaciones humanas o de formación de equipos necesarias para que el equipo se desempeñe bien. Este problema puede existir si los miembros del grupo hablan entre sí del líder y no lo respetan o escuchan.

¿Qué debería hacer el líder de un equipo? Si un líder tiene problemas, necesita ser sincero al respecto. Algunos individuos no tienen la personalidad para ser líderes. Si éste resulta ser el caso, la persona tal vez tenga que dejar la dirección del equipo. Una alternativa para la gerencia, sin embargo, es proporcionar capacitación adicional sobre cómo dirigir. Un facilitador que es el experto del equipo ayuda a empezar y sirve como recurso para ayudar a sus miembros a que funcionen como equipo, identificando brechas de habilidades y disponiendo la capacitación necesaria, así como ayudando al equipo a discutir el problema abiertamente.

Conflictos interpersonales

Cuando los desacuerdos personales entre los miembros del equipo se vuelven más importantes que el cumplimiento de su objetivo, éste tiene un verdadero problema. En tales casos, las personas que están en desacuerdo con frecuencia librarán verdaderas batallas durante las reuniones del equipo, impidiendo que se logre algo positivo. Los otros miembros pueden sentirse como espectadores en un encuentro de box, temerosos de que, si participan, se verán obligados a tomar partido.

¿Qué debe hacer un líder de equipo? La mejor forma de hacer frente al conflicto interpersonal es impedirlo mediante la selección cuidadosa de los miembros del equipo. Si esto no es posible, el líder debe establecer ciertas reglas básicas en relación con lo que se discutirá y no se discutirá en las reuniones. En ocasiones, el líder debe alentar un conflicto de ideas, si esto ayudara al equipo a considerar todas las alternativas. Sin embargo, si el conflicto se debe a agendas personales y diferencias sin importancia, el líder debe reunirse en privado con los individuos en desacuerdo o alentarlos a que discutan el problema en su tiempo libre. Normalmente, al hacer que las personas involucradas se expresen con sinceridad y lleguen a conocer los puntos de vista de otro, el líder puede resolver tales problemas¹¹.

Se enlista un resumen de diez ideas de otros problemas comunes de equipo y cómo un líder puede enfrentarlos.

J. L. TITUBEOS: los miembros del equipo no saben qué hacer a continuación. Por lo común, esto ocurre porque el equipo no tiene clara la tarea o cómo realizarla.

¹¹ Bounds, G. M. (1999). *Supervisión*, Edit. ITP, México, p. 73,74,75

PARA HACERLES FRENTE: aclarar la meta del equipo o atender problemas específicos, como la falta de datos, conocimientos o método, o malos sentimientos que parecen estar creando un problema para el equipo.

2. PARTICIPANTES ABRUMADOS: uno o más miembros parecen ejercer una influencia desproporcionada. Estos participantes pueden desalentar la discusión en su área de autoridad o experiencia, o pueden descalificar propuestas afirmando que, según su experiencia, éstas no funcionarán.

PARA HACERLES FRENTE: el líder debe recordar a los miembros que ningún área esta exenta de discusión. Hablar con la persona abrumadora fuera de la reunión, haciéndole saber las interrupciones que provoca su comportamiento.

3. PARTICIPANTES DOMINANTES: algunos miembros se toman una cantidad de tiempo desproporcionada en discusiones que no siempre se enfocan en el tema. Su parloteo impide al grupo lograr buenos avances.

PARA HACERLES FRENTE: al planear discusiones con los miembros del equipo, indique "participación equilibrada" como una meta. El líder debe actuar como moderador: "Ya te hemos oído hablar de esto. Juan; escuchemos la opinión de los demás".

4. PARTICIPANTES RENUENTES: la mayoría de los grupos tienen participantes que prefieren escuchar a hablar. Esto es natural, pero se vuelve un problema cuando existe un mecanicismo que haga que estos miembros participen más.

PARA HACERLES FRENTE: al igual que los participantes dominantes, convertir la participación equilibrada en una meta. Cuando sea posible, divida las tareas en asignaciones individuales. El líder que actúa como moderador, debe pedir los comentarios de los participantes renuentes.

5. ACEPTACIÓN NO CUESTIONADA DE OPINIONES COMO HECHOS: los miembros del equipo expresan creencias personales con tal seguridad, que son tomadas como hechos. Esto puede conducir a suposiciones erróneas a llegar a una decisión.

PARA HACERLES FRENTE: el líder del equipo debe preguntar a la persona: "¿se trata de un hecho o de una opinión? o ¿de qué información dispone para respaldar eso? Pedir al grupo que discuta y acuerde la importancia de suposiciones y decisiones basadas en datos.

6. PRESIÓN POR CUMPLIR: uno o más de los miembros está ávido de "hacer algo" antes de que el equipo haya terminado sus deliberaciones. Una presión excesiva de este tipo puede llevar a los equipos o la organización.

PARA HACERLES FRENTE: el líder debe recordar al equipo su compromiso de tomar decisiones basadas en información; también podría usar retroalimentación constructiva con estos miembros, presentando ejemplos de problemas pasados cuando otros equipos se apresuraron a actuar.

7. ATRIBUCIÓN: un miembro atribuye fallas al comportamiento de otro, para minar la credibilidad de esta persona --por ejemplo, "sólo trata de tomar la salida fácil".

PARA HACERLE FRENTE: el líder y el equipo deben afirmar su compromiso con un enfoque basado en datos. Pedir a pedir a la persona acusada que explique su actitud para disipar la falla atribuida.

8. OBSTÁCULOS Y "CAIDAS": los obstáculos se presentan cuando un miembro ignora o ridiculiza los valores o ideas de otra persona. Las "caídas" ocurren cuando alguien hace una sugerencia o comentario, nadie lo reconoce y de inmediato la discusión va a otro tema.

PARA HACERLES FRENTE: el líder debe apoyar a la persona desatendida al pedirle que hable más acerca de su idea. El equipo debe comprender y practicar la escucha activa para que las caídas no se presenten.

9. ANSIAS DE CONOCER MUNDO -DIGRESIONES Y TANGENTES: las reuniones no están enfocadas y un miembro empieza a relatar algo que recuerda un caso parecido, y toda la reunión transcurre sin ninguna meta o propósito especial.

PARA HACERLES FRENTE: una agenda escrita con límites de tiempo para las exposiciones puede ayudar a los participantes a mantenerse en el tema. El líder también debe estar consciente de este problema y llevar al grupo al tema principal.

10. MIEMBROS DUELISTAS DEL EQUIPO: en ocasiones los participantes discuten por diferencias pasadas o desacuerdos entre sí. Tales diferencias por lo común amenazan con destruir al grupo o equipo.

PARA HACERLES FRENTE: el líder debe esforzarse para que los adversarios discutan sus diferencias fuera de la reunión y las dejen allá. El líder también puede buscar que estos miembros adquieran un compromiso sobre su comportamiento ("si Pamela acepta yo aceptaré"¹².)

¹² Bounds, G. M. (1999). *Supervisión*, Edit. ITP, México, p.76,77

2.10 CAPACITACIÓN

2.10.1 Entendemos que la capacitación es:..

- a) Una fuente de vitalidad.
- b) Un factor de crecimiento.
- c) Un signo de madurez.
- d) Una filosofía de trabajo.
- e) Una práctica que logra resultados.
- f) Una función estratégica.
- g) El mejoramiento de la calidad de vida.
- h) Un factor de diagnóstico.
- i) Una política general de la empresa y un estado de ánimo.
- j) El factor clave para la productividad y eficiencia.
- k) Una inversión, no un gasto.
(“si el gasto es alto, el costo de la falta de capacitación es superior”)
- l) Un signo de nuestros tiempos⁴³.

2.10.2 ¿Qué es la capacitación?

Es toda actividad que se realiza en una organización y que generalmente responde a sus propias necesidades de capacitación, tendiendo a provocar un cambio positivo en la actitud mental, los conocimientos y habilidades de su personal. Cuando decimos cambio positivo, entendemos lo que la propia organización a definido como meta operativa de la acción a realizar⁴⁴.

2.10.3 Objetivos de la capacitación

Las actividades de capacitación tienen objetivos que pueden orientarse, básicamente, a la adquisición de conocimientos, habilidades y/o actitudes.

Los conocimientos

Son todas aquellas ideas, principios, técnicas, métodos, sistemas, derivados de la experiencia directa y comprobados como ciertos y funcionales, que constituyen

⁴³ Síliceo Aguilar, A. (1995). *Capacitación y Desarrollo de Personal*, edit. Limusa, p. 47

⁴⁴ Aragón Arellanes, J. et. al. (2000), *Propuesta de un modelo para crear una conciencia de Calidad Total en la mediana y grande empresa*, Trabajo de Tesis, FES-Cuautitlán, UNAM, p. 48

generalmente los contenidos que se transmiten (cursos, libros, películas, etc.) de unas personas a otras, de generación en generación.

Habilidades

Consisten en la facilidad para realizar una tarea u operación (física o mental) dentro de ciertos o determinados estándares de eficiencia (tiempo, calidad, ritmo) y con el mínimo de energía necesario.

Las habilidades, a diferencia de los conocimientos, no pueden transmitirse; cada individuo debe aprenderlas según su propio esquema de percepción, juicio y respuesta, y según su propio ritmo y velocidad. Las habilidades podrán perfeccionarse con la capacitación.

Las Actitudes

Son aquellos marcos de referencia, de naturaleza predominante emocional, a través de los cuales juzgamos la realidad y condicionamos nuestra conducta. Las actitudes son criterios automáticos de juicio que sirven a las personas para valorar o evaluar las situaciones de la misma manera que los hábitos repiten respuestas sin intervención afecto consciente de la persona.

Las actitudes, constituyen el conjunto de ideas, valores y creencias que garantizan y dan seguridad a una persona. Por ello, la importancia en los programas de capacitación del personal, de los seminarios con metas operativas actitudinales, que transmiten la cultura de la empresa o la posibilidad de modificar la misma a través de los nuevos valores, ideas, creencias u opiniones para adaptarse a los desafíos del futuro.

Se espera que, sobre la base de los conocimientos, habilidades y/o actitudes adquiridas, el trabajador traslade este aprendizaje a su puesto de trabajo, que mejore su desempeño. A través de las conductas en el puesto es como se evalúa el resultado de las actividades de capacitación.

Las Conductas

Es la forma de actuar de las personas. Se trata de los modos en que las personas se relacionan con los demás y con las cosas que los rodean. No existen estos casos evaluación de las causa que expliquen por qué alguien se comporta de una u otra manera ante situaciones similares. Es la observación de la conducta ante situaciones concretas. Es el deber ser que la organización transmite y que espera de cada colaborador en el ámbito laboral.

La conducta podrá estar internamente condicionada, pero se puede actuar en un espacio y tiempo determinado. La evaluación de las acciones de capacitación se desarrolla en varios niveles, en los que se fijan resultados distintos, según el ¿qué?, el ¿cómo?, ¿quién? Y ¿dónde?. Ya que en capacitación se trabaja para el puesto actual¹⁵.

¹⁵ Aragón Arellanes, J. (2000), et. al. *Propuesta de un modelo para crear una conciencia de calidad en la mediana y grande empresa*. Tesis. FES-Cuautitlán, UNAM, p. 51,52

2.10.4 Capacitación, responsabilidad de los supervisores

Es nuestro cometido primordial el tener gente capacitada y entrenada. Si tenemos a nuestro cargo a alguien que no puede realizar su trabajo porque no ha sido entrenado para ello, entonces hemos fracasado en nuestra función por lo que se refiere a esa persona. A menos que nuestra gente esté bien entrenada o capacitada, no tendremos justificación real para evaluarla o encontrar deficiencias en su trabajo. El entrenamiento, pues, es parte importante de nuestro trabajo y haremos bien en aprender cómo entrenar a otros si queremos tener éxito como supervisores⁴⁶.

2.10.5 Entrenar requiere una capacidad

A veces vamos en la dirección opuesta: solemos pensar que entrenar a los demás es algo que podemos hacer sin capacidad especial. Después de todo, afirmamos: ¿qué tiene de difícil decir a alguien cómo hacer algo que conocemos de sobra? El problema está en que esto es precisamente lo que hacemos y lo llamamos entrenamiento: “decimos” a alguien lo que tiene que hacer. Pero decir no es entrenar.

Los supervisores han de aprender muchas capacidades: escribir, hablar, llevar a cabo entrevistas y entrenar a la gente. Por desgracia, podemos hacer estas cosas de un modo que parezca que estamos actuando muy bien, cuando en realidad no lo estamos. Vemos que alguien entrena a otros y parece y suena como si estuvieran haciendo un buen trabajo, pero podemos engañarnos en lo que vemos y oímos. La gente que se está entrenando quizá no capte el mensaje y puede imaginar que lo han realizado bien y entregarse a su función pensando que los empleados a su cargo no tienen excusa para no efectuar su trabajo satisfactoriamente. Más adelante oiremos quizá que los entrenadores expresan: “¿No recuerdas que la semana pasada te dije cómo debías hacer esto?” El caso es que los empleados cargan con la culpa del mal trabajo de entrenamiento que realizaron los supervisores. Así, es preciso aprender a entrenar a otros, o sea, hemos de aprender la capacidad para entrenar a otros.

Hay algunas cosas cuyo aprendizaje se puede posponer, pero saber entrenar es algo que hemos de aprender rápidamente para que nuestra gente trabaje lo más posible. Debemos aprender rápidamente no sólo a entrenar a otros, sino también a hacerlo bien. Cada vez que realizamos un entrenamiento incompleto, perdemos un tiempo que se puede recuperar y caemos en el dilema de no saber si volver a entrenar o dejar que el empleado continúe haciendo su trabajo medio bien. Desde luego, lo peor que puede ocurrir es acabar culpando a los empleados por ser incapaces para realizar su trabajo, cuando en realidad nosotros hemos fracasado en el nuestro.

⁴⁶ Broadwell, M. (1999). *El Nuevo Supervisor*. Edit. Grijalbo, México, p. 249

En el entrenamiento hay pasos que se pueden identificar y medir. Podremos decir si hemos realizado o no un buen trabajo y podemos mejorar la capacidad una vez que aprendemos en qué consiste esa capacidad⁴⁷.

2.10.6 ¿Por qué entrenar?

Hay tres buenas razones para entrenar a otros:

1. Los empleados no saben realizar el trabajo.
2. Los empleados saben realizar el trabajo, pero no lo bastante bien.
3. Los empleados realizan el trabajo incorrectamente.

En el primer caso –no saber realizar el trabajo-, puede tratarse de empleados nuevos que nunca han realizado este trabajo. Éste es un caso obvio que requiere entrenamiento, pero aun así algunos dirán: “la experiencia es el mejor maestro- ¡que aprendan a la brava, como yo aprendí!-”. No es éste un procedimiento muy práctico desde el punto de vista de la eficiencia. Es posible que los empleados realicen mejor el trabajo después de haber cometido numerosos errores, pero ¿quién pagará por esos errores?. ¿quién enseñará a los empleados a desaprender todo lo que han aprendido mal? Si se trata de novatos, entonces, por su beneficio y el de la empresa, nos incumbe procurar que aprendan a hacer sus trabajos como debe ser. Sólo así nos formaremos una imagen precisa de su rendimiento y progreso. Pero podría incluso tratarse de un trabajo nuevo que nadie ha realizado en la empresa, ya sea porque el procedimiento es nuevo o porque se haya adquirido un aparato nuevo. Aquí, una vez más, debemos hacer que los empleados empiecen con el pie derecho.

El segundo caso –entrenar porque los empleados no saben realizar el trabajo lo bastante bien- no es tan sencillo como el primero. Puede ocurrir que los empleados no hayan sido entrenados y que hayan aprendido por su cuenta a efectuar parte del trabajo. Es preciso acelerar la producción y ahorrar tiempo perdido. Ahora nos enfrentamos a la cuestión de si entrenar o no, porque, después de todo, los empleados ya conocen algo del trabajo. Hemos de contraponer el tiempo y gasto del entrenamiento, frente a las ventajas de hacer el trabajo con más rapidez y mejor. Lo mismo vale si los empleados ya tuvieron entrenamiento en determinado momento, pero necesitan más para alcanzar los niveles requeridos por la empresa. Hemos de decidir hasta qué punto vale la pena la mejora que un entrenamiento puede rendir.

Finalmente puede haber empleados que estén realizando el trabajo de manera incorrecta. Ésta es una justificación válida para proceder al entrenamiento. ¿Cómo sabemos que los empleados no saben hacer su trabajo? Lo podremos deducir por el número de errores que se pueden rastrear directamente de su desempeño. Puede haber sido algún tipo de encuesta o revisión que nos ha obligado a observar a cada empleado más de cerca y entonces nos hayamos dado cuenta de que no realizan correctamente su trabajo. Incluso puede haber sido que, al ver trabajar a los empleados, nos hayamos convencido rápidamente de que no saben

⁴⁷ Broadwell, M. (1999). *El Nuevo Supervisor*, Edit. Grijalbo, México, p. 250

en lo que andan. Así, al entrenar hemos de preguntarnos por qué lo hacemos: ¿para que los empleados realicen el trabajo, para que puedan efectuarlo mejor o para que puedan hacerlo correctamente? Hemos de plantearnos esta pregunta por cada empleado que entrenemos.

De ninguna manera debemos pensar que si la persona entrenada no está aplicando los conocimientos correctamente, decir: "- de que sirvió el entrenamiento si la persona no lo supo aprovechar", o pensar que el entrenamiento sólo lo reciben empleados incompetentes.

Estamos empleando el entrenamiento de manera incorrecta y no realizamos bien nuestro trabajo, que es entrenar a la gente por las razones justas⁴⁸.

2.10.7 Preparación para el entrenamiento

Cuando empezemos a entrenar debemos tomar en cuenta de que si algo está cambiando en el trabajo, nos concentraremos en ello, no en todo el trabajo. Es una pérdida de tiempo (y un hastío para los empleados) repasar operaciones que los empleados ya conocen. Incluso después de haber decidido qué vamos a entrenar, habremos de comprobar si hay programas que nos ahorran el trabajo. Quizá ya la empresa dispone ya de cierto programa que se aproxima bastante a lo que haríamos, así que no valdría la pena llevar a cabo todo un programa de entrenamiento para cubrir la diferencia entre ese programa y lo que haríamos.

Una vez decidido qué entrenamiento se debe establecer y por qué, hemos de fijar algunas metas u objetivos realistas para el entrenamiento que vamos a realizar. La manera más simple de hacerlo es preguntar: "¿Qué quiero que los empleados sepan hacer cuando concluya el entrenamiento?" En lo básico, la respuesta a esta pregunta depende de las respuesta que demos a las siguientes:

"¿Qué deseo que sepan hacer?"

"¿Qué regla pienso usar para medir su avance?"

"¿Qué limitaciones o tolerancias puedo aceptar?"

Una de las razones de que el entrenamiento sea improvisado es que nosotros entrenemos a como salga. De golpe nos damos cuenta de que estamos entrenando sin ninguna planeación real. Si nuestra planeación es desdiciosa, el entrenamiento también dejará que desear. Esta planeación no tiene que ser complicada o prolija: el plan puede anotarse en el reverso de un sobre, pero debe hacerse. Hemos de decidir dónde se tendrá el entrenamiento, quién será entrenado y cuando lo será.

Hacerlo bien

Un buen entrenamiento sigue pasos y procedimientos específicos. Al entrenar a la gente, lo que hagamos repercutirá en cómo rendirá aquella en el futuro. El procedimiento más sencillo es el de tres pasos, que ha funcionado bien desde hace años, a saber:

⁴⁸ Broadwell, M. (1999). El Nuevo Supervisor. Edit. Grijalbo, México, p. 251-254

Paso 1

Les decimos qué han de hacer

Lo hacemos correctamente

Paso 2

Ellos nos dicen qué se debe hacer.

Lo hacemos correctamente.

Paso 3

Ellos nos dicen qué van a hacer.

Ellos lo hacen correctamente.

Advertimos el propósito de cada paso. En el paso 1, decimos a los empleados qué se debe hacer, para que no haya dudas sobre la operación y ellos se sientan involucrados mentalmente. Luego lo hacemos correctamente, procurando que ellos vean cada parte del procedimiento. Después, en el paso 2, siguen involucrados mentalmente, pues nos dicen qué se debe hacer; si nos lo dicen de manera correcta, también lo haremos en ese sentido. En el paso 3 nos dicen qué van a hacer, pero no lo realizan hasta que estemos conformes en que así es. Si están en lo cierto, dejamos que hagan la operación. El paso 3 se puede repetir varias veces como práctica, pero siempre es una buena idea que los empleados se sientan involucrados mentalmente lo más posible. Después de todo, así se fija la memoria. Si bien queremos que los empleados adquieran buenos hábitos de trabajo, hemos de procurar que actúen con una buena actitud mental. Para acrecentar ese involucramiento mental se puede aumentar el proceso de tres pasos e incluir no sólo el qué, sino también el porqué y el cómo. Volveremos sobre cada paso, pero después de haber hecho el paso qué, repetimos el procedimiento diciendo cómo y luego repetimos, explicando por qué realizamos la operación de cierto modo. En otras palabras, la primera vez sólo nos preocupamos de que los empleados vean, escuchen y hagan; ven cómo, pero no entramos en gran detalle. Luego repetimos el procedimiento, pero esta vez añadimos una descripción de cómo lo hacemos, mientras los empleados escuchan la descripción de la manera correcta de ejecutar la operación. Por fin repasamos el qué y el cómo pero añadimos por qué hacemos determinado movimiento o amarramos de cierta manera o movemos la caja a la izquierda.

Para que capten mejor los procedimientos debemos lograr que los empleados nos digan al menos dos veces lo que van a hacer, cómo van hacerlo y por qué de cierta manera, más oportunidad tendremos de que se lo graben en la mente.

Un punto clave en la capacitación de los procedimientos de alguna máquina o equipo o proceso en especial, debemos tomar en cuenta que nunca hemos de dar la cara a los empleados, o sea, siempre estaremos en la misma posición en que se hallarán cuando realicen el trabajo. Si les damos la cara, verán hacer las cosas al revés y se confundirán mucho cuando las lleven a cabo.¹⁹

La capacitación proporcionará al trabajador adquirir buenos hábitos en su desempeño, contribuye a su vez que su actitud y motivación tenga otros intereses y otra forma de ver lo que sucede en su trabajo y que siempre este informado y preparado de que el cumple con una función muy importante dentro de la empresa y que sus conocimientos adquiridos puede aplicarlos de una forma constructiva en su vida personal, esto también es importante que la gente lo sepa.

¹⁹ Broadwell, M. (1999). *El Nuevo Supervisor*. Edit. Grijalbo, México, p. 254-261

2.11 DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES O EMPOWERMENT

Delegar es una capacidad que no surge naturalmente. Después de todo, si la hemos convertido en el trabajo de supervisor de primera línea es porque el supervisor era muy bueno haciendo algo.

En este capítulo, aprenderemos lo que podemos delegar y lo que no podemos delegar, lo que debemos y no debemos delegar y cómo correr los riesgos que conlleva toda delegación¹¹.

2.11.1 Importancia de delegar en el papel de supervisor

Sabemos que un buen supervisor consigue hacer su trabajo por medios de otros. Pero ser supervisor es algo más que otros realicen el trabajo: es lograr que deseen efectuar bien el trabajo. Esta el asunto de cuánto rastreo y seguimiento hemos de hacer cuando delegamos, y también saber qué persona tiene a la par la capacidad para que se le encomienden tareas y la motivación para cumplir con los términos necesarios.

¿Por qué habríamos de delegar tareas cuando nosotros las hacemos más rápido y mejor y por lo general estamos más motivados para llevarlas a cabo? La respuesta más fácil y correcta es que no nos corresponde hacer el trabajo de nuestros subalternos. Tenemos menesteres que hacer, que los empleados comunes no realizarán y por esa responsabilidad se nos estima y evalúa. Cuando perdemos el tiempo haciendo el trabajo de otros, dejamos de cumplir con nuestro deber y entonces se nos calificará como individuos que no trabajan bien. A menudo los nuevos supervisores compensan el trabajo de otros que realizan en horas regulares poniéndose al corriente de su trabajo en las horas extra. ¡Esto supone laborar jornadas largas! La razón principal de delegar, aunque no es de ninguna manera la mejor, es que delegar nos permite realizar el trabajo que nos incumbe. Permite a los supervisores efectuar lo que sólo el supervisor ha de hacer.

Por ejemplo, es nuestra responsabilidad planear acerca del grupo de trabajo que supervisamos. Los trabajadores han de contribuir a establecer las metas y no es probable que se esfuerzen mucho que cumplir con las metas ajenas, mientras que la responsabilidad de haber establecido metas realistas es nuestra. Así mismo, la programación de quién va hacer qué cosa cada día o en cada período es obligación nuestra. El trabajador común será evaluado por el trabajo que hace y nosotros haremos esa evaluación. Los compañeros del empleado pueden contribuir en algo, pero corresponde a nosotros mirar porque se hagan las evaluaciones y se apeguen a la verdad sobre la productividad de cada empleado. Esto exige tiempo; además, somos los únicos que podemos disciplinar, como veremos en breve, así como encomiar y recompensar a los empleados. También tenemos que hacer nuestra planeación personal y llevar la lista de los que se ha de ser un buen supervisor. Esto no se puede llevar a cabo en horas extras, pues exige un pensamiento alerta y buena disposición:

¹¹ Broadwell, M. (1999). *El Nuevo Supervisor*, Edit. Grijalbo, México, p.165

por tanto, el tiempo para ello se ha de tomar de las horas laborables.

Una de las cosas que logra una buena capacidad para delegar es definir nuestro papel como supervisores.

Delegar es una de las actividades de dirección y uno de los aspectos exclusivos de la supervisión; significa que tenemos la autoridad para decir a otra persona que haga algo y hacerla responsable de lo que lleve a cabo. Otro aspecto exclusivo de la supervisión es que somos responsables de la realización de nuestro trabajo, aunque no seamos los únicos que efectuamos el trabajo. Por eso decimos que delegar es una de las características que define el trabajo del supervisor. Este proceso de asignar trabajo a otros y hacerlos responsables en lo que les corresponde es la función de control. Siempre que medimos la actividad de un empleado, establecemos términos y normas y lo tenemos como responsable del trabajo encomendado, estamos ejerciendo la función de control. Al ser nombrados supervisores estamos adoptando un nuevo papel, que es el de guiar, dirigir, evaluar y controlar el trabajo de otros⁵¹.

2.11.2 Importancia de delegar y el papel del subordinado

Delegar responsabilidades reales es un buen medio de motivación. ¿Los empleados no sólo se sienten parte de la actividad real de la organización, sino que son parte de ella! Han de tomar decisiones, brindar sugerencias e idear formas innovadoras de resolver los problemas. Que se les deleguen responsabilidades les permite ejercitar estas capacidades, a la par que aprender nuevos trabajos, nuevas responsabilidades y adquirir las correspondientes capacidades.

El proceso de aceptar tales encargos amplía la visión que tienen los empleados sobre la función general de la actividad laboral, más allá de sus propias actividades. Aprenden más también acerca de lo que hacemos y la importancia de ver las cosas desde el punto de vista de la gerencia. Esta ampliación da a los empleados la oportunidad de considerar mejor otras oportunidades de trabajo. Finalmente, permite un flujo bien sintonizado en el trabajo, consistente en que cada uno realiza su labor y se convierte en un empleado mejor y más apto gracias a la delegación de responsabilidades⁵².

2.11.3 Consideraciones para delegar: empezar con cosas sencillas

¿Cómo empezaremos a delegar? Es una buena idea comenzar con una predicción de éxito. Hemos de escoger empleados cooperativos, con constantes hábitos de trabajo y buena disposición a aceptar de buen agrado responsabilidades y retos. Este paso garantizará resultados positivos, aunque no hayamos desarrollado del todo nuestra capacidad para delegar. A continuación hemos de escoger tareas que estén claramente definidas, como normas específicas. Más adelante será fácil delegar cosas que estén menos bien definidas, pero como primera entrada en el campo de la delegación de responsabilidades tiene sentido escoger un trabajo que no requiera muchas preguntas

⁵¹ Broadwell, M. (1999). *EL Nuevo Supervisor*. Edit. Grijalbo, México, p. 166,167,168

⁵² *Ibid.* p. 168,169

sobre qué se ha de hacer y cómo evaluarlo. Hemos de establecer los límites de tiempo, las metas y los términos específicos que se deben de cumplir. No es una buena idea dejar nada al arbitrio del empleado a quien delegamos, pero tampoco hemos de dejar nada en el aire, sin especificar. Tanto nosotros como el empleado deberíamos saber cuándo se ha completado el trabajo y si está bien.

Si es posible, deberíamos de usar lo que ya sabemos acerca de nuestros empleados.

Una vez iniciado el proceso de delegar, no deberíamos ceder a objeciones sin importancia. Habrá espacio para la flexibilidad y también para algunos cambios, si el trabajo no ha salido bien desde la primera vez o si se presenta algún imponderable, pero si las cosas van resultando como las percibimos, deberíamos seguir en la senda iniciada. No es un método testarudo, ni estamos diciendo: "Hazlo porque yo lo digo". Es sencillamente nuestra manera, como supervisores, de hacer que el trabajo salga, pero sobre todo es cuestión de tener confianza y mostrar liderazgo. A muchos de nuestros empleados les ha de gustar hacer su trabajo y complacernos. Aparecer inseguros o titubeantes al encargar algo causa frustración en el empleado. Está bien preguntarle a un subordinado: ¿Qué te parece? No es un signo de debilidad, sino de respeto; sin embargo, cabe recordar que no tendremos obligación de aceptar ideas o sugerencias si no se acomodan a los políticas, procedimientos o al modo como vemos el cuadro general. Si esta manera de proceder se convierte en una segunda naturaleza para nosotros, el futuro será mucho más claro y fácil.

Finalmente, debemos de conocer las tareas a realizar y averiguar qué se tiene que hacer. Para ello podemos preguntar a un subordinado o a otro supervisor con experiencia en ese menester. Podemos estudiar los manuales, pero no hemos de esperar que nos convirtamos en expertos de la noche a la mañana. Nuestro cometido es pensar los mejores términos de entrega, las metas más factibles, etc. Hemos de recordar también que debe de existir un equilibrio entre ser un experto y dejar que los subordinados sepan más que nosotros sobre el trabajo en cuestión. Hubo un tiempo en que el mejor supervisor era quien podía hacer la tarea con mayor rapidez y mejor que nadie más. Sabemos que las cosas no son así. El supervisor, sobre todo a primer nivel, tiene que conocer mucho del trabajo, pero a la larga para ser un buen supervisor es más importante conocer a la gente.

Puede ser más importante para nosotros conocer más acerca del trabajo al principio que en futuro, cuando ya nos hayamos ganado el respeto de nuestros subordinados. Sin embargo, a la larga, es aún mejor pedir a los empleados que hagan el trabajo, que decirles que lo hagan⁵³.

2.11.4 ¿Qué podemos delegar?

No todo el mundo concuerda en lo que se puede delegar y que cedemos al delegar. Esclarezcamos estos puntos. Primero, algunos dicen que la responsabilidad no es delegable. Esta declaración constituye una falta de comprensión y abuso de la palabra responsabilidad. La responsabilidad que a menudo se confunde con rendir cuentas, es todo lo que se extiende el área de trabajo de una persona. Si alguien dice que el área donde ésta la copiadora se tiene que limpiar y otro responde "no es mi trabajo", esta

⁵³ Broadwell, M. (1999). *El Nuevo Supervisor*. Edit. Grijalbo, México, p.169,170,171

última persona quiere decir que no es su responsabilidad. Probablemente tenga la razón. Si ese que hacer no ha sido asignado a esa persona, no será su responsabilidad.

Hablamos de rendir cuentas cuando hablamos de a quién hay que culpar o quién se lleva el mérito por el trabajo realizado. La verdad es que nada se cede cuando se delega. Incluso si decimos al oficinista que tiene la responsabilidad y habrá de rendir cuentas por la limpieza del área de la copiadora, nosotros seguiremos con la responsabilidad; por tanto, no la hemos cedido. También respondemos por la limpieza, por más que aleguemos: "Dije a fulano que la hiciera".

Otra cuestión ocurre cuando se trata de delegar autoridad. La autoridad es la más difícil de delegar; es lo que menos se delega y lo que más se necesita para tomar decisiones respecto a la tarea delegada. Nos resulta fácil delegar tareas y culpar, pero no nos gusta ceder nuestra autoridad. Seguimos teniendo el derecho a continuar tomando decisiones, a pesar de haber delegado la autoridad. Tememos que, al delegar la autoridad, otro tome a su vez decisiones y se nos escape el control. La clave está en que si damos un encargo, sin la autoridad para hacer el trabajo, todo lo que hemos delegado es más trabajo (¡lo que, hablando con la pura verdad, no es delegar!). Muchas veces nuestra gente falla porque ha de pedirnos permiso para hacer ciertas cosas, pues temimos ceder autoridad para llevar adelante el trabajo.

Ahora bien, ¿qué no deberíamos delegar? Varias cosas: primera, nunca hemos de poner en otras manos la disciplina de ninguno de nuestros subalternos. Nosotros establecimos el parámetro, de modo que hemos de medir con él. Cuando no se cumpla con esa medida, hemos de tomar los pasos necesarios para corregir. Lo mismo vale respecto a elogiar y a recompensar a nuestros empleados por su rendimiento sobresaliente. Nunca hemos de permitir que nadie más, salvo que sea un superior jerárquico en la organización, se adelante en dar esa enhorabuena a nuestros empleados. Tampoco hemos de ceder el análisis de las metas y objetivos profesionales de cada uno: nosotros conocemos al empleado; hemos de ser quienes conversemos acerca de su futuro. Esto significa que tampoco se ha de ceder la evaluación del desempeño de los empleados. Tal es nuestra incumbencia, pues nuestra obligación es procurar que el empleado rinda hasta lo establecido o más. Nosotros establecemos qué se ha de entender por un rendimiento bueno o malo; por tanto, debemos de realizar la evaluación³⁴.

³⁴ Broadwell, M. (1999). *El Nuevo Supervisor*. Edit. Grijalbo, México, p.175,176,177

2.12 CÍRCULOS DE CALIDAD

2.12.1 Concepto

Un Círculo de Calidad es un pequeño grupo de trabajadores que realizan tareas semejantes, y se reúnen para indicar, analizar soluciones, problemas del propio trabajo, ya sea en cuenta a calidad o productividad⁵⁵.

El supervisor puede poner en práctica la formación de los Círculos de Calidad con su equipo de trabajo e incrementar el desempeño de todos. Se desarrolla este tema para que el supervisor entienda mejor de que forma los Círculos de Calidad le pueden ayudar para ser más efectivo en su cargo.

2.12.2 Puntos focales de los círculos de calidad

Aunque como ya se ha mencionado, el propósito de los Círculos es aumentar el grado de participación y satisfacción de los trabajadores de la empresa, existen unos objetivos operativos que no pueden pasarse por alto. Estos focos concretos hacia los que se orientan los Círculos son:

1)*Calidad*. Se puede considerar como el gran objetivo de los Círculos el que les ha dado el "apellido". Es un mercado cada vez más competitivo en el que los clientes tienen un mayor nivel de educación y exigencia, la calidad es una preocupación central para la mayor parte de las empresas. Los sistemas tradicionales de Control de Calidad no son suficientes. Hoy es necesaria una estrecha integración y colaboración de todos cuantos están involucrados en el proceso productivo. De nada sirve afirmar que de cada 10 piezas 7 pasan el Control de Calidad, si la empresa no es capaz de procesar sus productos con una calidad tal que sólo se produzcan errores e imperfecciones por una rara casualidad.

2)*Productividad*. Los Círculos pueden colaborar a incrementar la productividad en un sentido más amplio y en todas las tareas de la empresa. La productividad quizá sea el objetivo más importante de los Círculos. Viene a ser la resultante final de una correcta aplicación del conjunto de los recursos de la empresa, un índice fiable de que todos los recursos están bien dirigidos y administrados.

3)*Mejora de Costos*. El conocimiento de los costos reales evita el despilfarro y la mala administración de los recursos. Los Círculos de Calidad pueden colaborar decisivamente a la hora de reducir los costos de todo tipo, administrativos, comerciales, transportes, etc. Sin lugar a dudas, éste es un objetivo complementario al de incrementar la productividad, pero desde otra perspectiva: la de reducir la cantidad de Materia Prima, cambiarla por otra más barata, simplificar el diseño, cambiar alguna pieza, o bien modificar un programa del ordenador, buscar nuevos

⁵⁵ Palom Izquierdo, F. (1991), *Círculos de Calidad*, Edit. Marcombo, España, p.35

sistemas administrativos, ahorrar tareas burocráticas a los vendedores, etc. Los caminos a recorrer son muchos.

4) Motivación. Existen muchas maneras –por lo menos a nivel teórico– de lograr aumentar la motivación del personal; los incentivos económicos, cursos, conferencias, la colaboración de unos buenos mandos intermedios, pero todos estos medios tienen un efecto de duración limitada. Gracias a los Círculos de Calidad puede conseguirse motivar de una forma constante a los trabajadores, ofreciéndoles oportunidades de participar en los objetivos de la empresa, y de sentirse valorados por el trabajo bien hecho.

5) Integración. Los Círculos de Calidad facilitan la ruptura de los compartimentos estancos, y hacen que sus integrantes conozcan el trabajo de los demás y comprendan mejor sus necesidades y problemas. Este es un objetivo muy importante, sobre todo las áreas distintas a las de producción, como por ejemplo en los trabajos administrativos, ya que gracias a él es posible suprimir las tareas duplicadas y facilitar el trabajo a los demás.

6) Reorganización. Es una buena alternativa encomendar a los Círculos el estudio de esta reorganización, facilitando a sus componentes toda la ayuda que precisen de las personas expertas en organización, simplificación de tareas, etc.⁵⁶.

2.12.3 ¿Qué temas pueden tratar los círculos de calidad?

Algunas veces los Círculos estudian y analizan los problemas que les presenta la dirección de la empresa, otras es el propio Círculo quien decide la cuestión que va a intentar resolver. En este último caso debe establecerse una distinción muy clara de los asuntos que están permitidos abordar, y los que están prohibidos. Sería contraproducente el que por intentar resolver un problema específico se interfiriera en las responsabilidades de otro departamento o persona y se crearan nuevos problemas más graves. Pueden ser objeto de estudio algún problema relacionado directamente con el trabajo de los componentes del mismo. Por ejemplo, la mejora de los métodos de trabajo empleados, en la calidad, en la productividad, en el costo, en la organización del trabajo- siempre que no afecte a terceros, y en el caso con el consentimiento de éstos- Asuntos tales como las reivindicaciones laborales, salarios, horarios de trabajo, distribución del trabajo, etc., quedan excluidos de las reuniones de los Círculos, exceptuando los casos concretos en los que la Dirección solicite su ayuda. Tampoco pueden ser objeto de estudio las quejas de los empleados, ni las cuestiones que estén ligadas al orden jerárquico que tienen establecidas las empresas⁵⁷.

⁵⁶ Palom Izquierdo, F. (1991), Círculos de Calidad, Edit. Marcombo, p. España, p. 38-41

⁵⁷ Ibid. p. 41

2.12.4 Formación de los círculos de calidad

La idea original de los Círculos de Calidad gira en torno a reuniones semanales que deben incluir:

- a) Adiestramiento de los líderes y los miembros
- b) Selección de proyecto
- c) Verificación y recolección de datos
- d) Implementación de soluciones
- e) Presentaciones de la dirección
- f) Selección de nuevos proyectos

A continuación proporcionamos una guía para formar grupos exitosos.

Cómo formar un grupo

Antes de formar cualquier tipo de grupo de calidad, se deben de asegurar bien las bases. Hacer a todos partícipes informándoles acerca del propósito del grupo, sus objetivos y qué tiempo de apoyo se requerirá para ser efectivo.

1. Comenzar con voluntarios cuyo desempeño sea apropiado. (Grupo reducido 4 ó 5 Individuos)
2. Se debe de enseñar, adiestrar y educar acerca de los estándares personales y profesionales de calidad.
3. Establecer objetivos y las prioridades con la gerencia.
4. Fomentar la participación incluyendo a más trabajadores.

Cómo manejar un grupo

1. Se debe de conseguir un líder entusiasta y con conocimientos acerca de la calidad.
2. Recolectar aportaciones e ideas de toda la organización.
3. Asignar tareas y resultados específicos a cada miembro.
4. Enfocar el esfuerzo en prioridades decisivas de la organización.
5. Continuar expandiendo la participación.

Cómo participar en un grupo

1. Asistir y participar según lo acordado. (Reuniones cortas y respetar horarios)
2. Trabajar con otros miembros del grupo y de la organización.
3. Expresar cuándo se está de acuerdo y cuándo no.

Cómo seleccionar proyectos

1. Obtener todas las aportaciones que se puedan de la dirección.
2. Apuntar hacia prioridades críticas de la organización.
3. Comenzar con proyectos a corto plazo para forjar confianza y habilidad.

Cómo interactuar con la dirección

1. Programar sesiones cuando haya algo importante que presentar.
2. Debe de participar todo el grupo.
3. Obtener retroalimentación averiguando que tan contenta va la dirección con las actividades diarias del grupo.
4. Hacer preguntas acerca de planes, prioridades y estrategias.

Cuándo disolver un grupo

1. Cuando no persiga más los objetivos organizacionales.
2. Cuando no se apoye al grupo.
3. Tan pronto como se resuelva todo lo relacionado con la calidad⁵⁸.

⁵⁸ Bone, D. (1992). *Calidad en el Trabajo*. Edit. Iberoamérica, México, p. 64,67

2.13 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

2.13.1 Comprensión del conflicto

Un **conflicto** es un desacuerdo, generalmente acerca del tiempo, procedimientos y/o metas. El conflicto casi siempre resulta de diferencias en las expectativas de las personas. En otras palabras, ya que distintas personas tienen diferentes perspectivas de una situación, lo que esperan una de la otra y lo que esperan que ocurra lo lleva a desacuerdos entre sí. Los conflictos también surgen por una mala comunicación o malentendidos entre las personas. Cualquiera que sea el motivo, los conflictos ocasionan que las personas trabajen con propósitos encontrados entre ellas, lo cual interfiere en los procesos de trabajo, ya que pasan más tiempo discutiendo que haciendo sus tareas.

2.13.1.1 Tipos de conflictos

Casi siempre, las expectativas distintas que son la raíz de un conflicto toman dos formas: interpersonales e interdepartamentales. Como supervisor, tendrá que tratar conflictos, así que será útil que conozca estas formas. Si usamos buenas herramientas de comunicación y emprendiendo tipos específicos de acciones, puede resolver los conflictos y propiciar una comprensión compartida de expectativas. Y esta comprensión compartida generará la cooperación y colaboración necesarias para que los procesos funcionen como es debido.

Conflicto interpersonal. Como su nombre implica, el **conflicto interpersonal** es un desacuerdo entre dos o más individuos. Podría ser entre dos miembros del mismo grupo de trabajo o equipo, entre un empleado y un supervisor o entre individuos de departamentos distintos. Hay muchas causas de conflicto entre los individuos en el trabajo; por ejemplo, una causa es un malentendido acerca de quién se supone debe realizar una tarea y cuándo debe hacerse.

Conflicto interdepartamental. El **conflicto interdepartamental** es un desacuerdo entre dos departamentos de una organización cuyos procesos dependen el uno del otro, pero cuyas metas pueden ser distintas. Por ejemplo, podría surgir conflicto entre el departamento de ventas y el de manufactura. El personal de ventas busca vender exactamente lo que los clientes quieren, en tanto que el de manufactura quiere simplificar la producción y minimizar la variedad⁵⁹.

⁵⁹ Bounds, G. M. (1999). *Supervisión*. Edit. ITP, México, p. 263

2.13.1.2 *Causas específicas del conflicto*

Existen varios motivos por los cuales las personas tienen expectativas en conflicto entre ellas. Al identificar las causas específicas de los conflictos que lleguemos a encontrar, tendrá la capacidad de eliminar esas causas de interrupciones en la operación fluida del sistema y sus procesos con mayor eficacia. Veamos algunas causas específicas del conflicto.

Escasez de recursos. Los recursos necesarios para realizar el trabajo incluyen dinero, provisiones, información y herramientas. En organizaciones donde las personas consideran que deben competir para obtener estos recursos, o donde no existe una provisión para compartir equitativamente aquello de lo que se dispone, el conflicto entre individuos y departamentos es una posibilidad. Por ejemplo, un recurso que podría ser causa de conflicto es la escasez de uniformes nuevos para todos los trabajadores, donde surgirán discusiones del por qué algunos se les ha dado uniformes nuevos y a otros no.

Mala comunicación. Como se mencionó en el capítulo de la comunicación existen barreras que son causa de las diferencias en expectativas que conducen al conflicto, por ejemplo; un empleado es insensible ante otros y puede interrumpir o hacer comentarios sarcásticos que ofendan a otro miembro del grupo de trabajo. Lo que provocará que los dos se nieguen a trabajar juntos y suspendan las labores.

Ambigüedades acerca de la responsabilidad. Las ambigüedades acerca de la responsabilidad son incertidumbres en relación con quién es responsable de terminar ciertas tareas. Cuando tales ambigüedades se presentan, las personas afectadas discutirán entre sí acerca de quién debió hacer esas tareas si no fueron realizadas, o quién debe hacerlas. Por ejemplo, cuando confunden la información dos personas de que a la persona que le tocaba colgar pollo en la línea de ganchos no lo hizo porque pensó que le tocaba seleccionar pollo de segunda y la que sí le tocaba seleccionar se molesta porque el colgado del pollo ya le había tocado realizarlo toda la semana anterior. Si no está claro quién se hace cargo de esas situaciones, esto puede llevar a un conflicto. La solución es, por supuesto, eliminar la ambigüedad estableciendo un procedimiento o alentando una comunicación abierta para tratar esas situaciones.

Metas incompatibles. Cuando varios individuos o departamentos tienen metas o propósitos que no están coordinados entre sí, tienen **metas incompatibles**. Tales metas pueden ocasionar que las personas o departamentos trabajen con propósitos encontrados. Frecuentemente esta incompatibilidad incluye la meta de dedicar tiempo o dinero adicionales para hacer un trabajo tan bien como sea posible o entregar al cliente precisamente lo que quiere, frente a la meta de mantener bajos los costos. Por ejemplo, un empleado puede desear una herramienta que cuesta mucho dinero, lo cual puede incrementar su desempeño. Cuando el supervisor rechaza la solicitud del empleado porque el costo de la herramienta no está en presupuesto, puede surgir un conflicto.

Diferencias de personalidad. Las diferencias de personalidad son desiguales en la forma en que la gente espera que los demás se comporten e interactúen de manera personal. Las

personas con un tipo de personalidad pueden no llevarse bien con personas con otro tipo de personalidad, por ejemplo, los extrovertidos pueden irritar a los introvertidos. Es frecuente que las diferencias de personalidad tengan menos que ver con las características de personalidad individuales que con las inseguridades personales. Una persona insegura puede considerar que un compañero de trabajo abierto y confiado puede constituir una amenaza, y es probable que surjan discusiones y falta de cooperación entre estos individuos. O una persona que sabe que carece de ciertas habilidades puede presentar un frente agresivo para ocultar su deficiencia, provocando conflictos con sus compañeros. Al ayudar a los empleados a hacer frente a este tipo de conflictos, tiene que ver más allá del tema del desacuerdo e ir a la causa de raíz. Tal vez no se logre que una persona sienta agrado por otra, pero siempre puede ayudarla a aprender a tolerarse y trabajar juntas sin tener problemas⁽¹⁾.

Con la finalidad de seguir enriqueciendo en lo más posible los conocimientos teóricos de un supervisor se darán también algunas recomendaciones en la toma de decisiones para la resolución de conflictos.

2.13.2 Solución de conflictos

Si se emprende una acción para compartir la información y fomentar el trabajo en equipo y la verdadera cooperación entre los miembros de el equipo y en toda la organización, se estará practicando una forma de control preventivo que hará que la parte de la operación funcione con mayor eficiencia. Sin embargo, cuando se tengan conflictos, como inevitablemente sucederá, se necesita saber cómo resolverlos con inteligencia. Existen varios enfoques a la solución de conflictos. Se tiene que tener la meta de crear una situación donde las expectativas de todos los empleados y departamentos estén alineadas entre sí. Más aún hay que asegurarse de que esas expectativas y entendimientos sean consistentes con los objetivos de la organización de una mejoría constante y la satisfacción del cliente. Por último, recordar que el mejor enfoque que se puede asumir es uno que busque una solución "yo gano-tú ganas". Una **solución yo gano-tú ganas** es aquella en la que todas las partes de un conflicto se sienten satisfechas, sin la sensación de que una parte ganó y la otra ha perdido. Si se debe usar un enfoque que se aparte del de ganar-ganar, es poco probable que se resuelva el conflicto permanentemente.

Plantear las metas organizacionales. Las metas de la organización siempre deben tener preferencia sobre las metas individuales o las departamentales. En ocasiones se podrá resolver un conflicto señalado como éste afecta negativamente el desempeño general de la organización. Es frecuente que las personas que participan en situaciones de conflicto no se den cuenta de que su comportamiento tiene un efecto negativo en otros y en la organización como un todo. Así, este enfoque es una especie de ejercicio para despertar la conciencia que ayuda a las personas a resolver el conflicto por el bien de la organización. Funciona

⁽¹⁾ Bouds, G. M. (1999). *Supervisión*. Edit. ITP, México, p. 264

mejor en los conflictos interdepartamentales. Sin embargo, dado que los supervisores pocas veces tienen la capacidad para resolver conflictos interdepartamentales por sí mismos, tal vez tenga que intervenir la gerencia media e incluso la alta.

Eludir. Consiste en actuar si el conflicto no existiera con la esperanza de que se aleje. Algunos supervisores consideran esta actitud como una forma viable para tratar un conflicto interdepartamental o interpersonal. Es cierto que al evitar emprender una acción se puede dar tiempo para que el conflicto desaparezca; no es un enfoque deseable, porque puede parecer que el problema ha desaparecido, sólo para resurgir más adelante de otra forma. Por ejemplo, supongamos que un miembro de un grupo ha hecho un comentario despectivo sobre el desempeño de otro integrante del grupo y ocasionó una disputa entre ellos. El supervisor los ignora y, después de un tiempo, el desacuerdo parece desaparecer. Sin embargo, dos semanas más tarde, uno de ellos hace un comentario inocente que el otro no toma como tal, y el problema surge de nuevo.

Comprometerse. Al buscar un **compromiso** para la solución de un conflicto, el supervisor habla con ambas partes con el propósito de que cada una ceda un poco en su posición tratando de encontrar un punto medio en el cual las dos puedan subsistir. Es útil usar este procedimiento cuando ambas partes creen estar en lo correcto y no están dispuestas a aceptar que la otra puede tener razón. Por lo común, el compromiso producirá al menos una solución temporal, pero también puede dejar residuos de resentimiento que puede resultar en más conflictos futuros.

Mediar. La **mediación** con frecuencia incluye un compromiso, pero el proceso es dirigido por un tercero imparcial que tiene la autoridad para tomar la decisión final sobre la solución. Este enfoque puede usarse cuando existe un conflicto serio entre dos empleados, o entre departamentos. También se usa en desacuerdos en la administración de sindicatos. El mediador trata de encontrar una solución aceptable para ambas partes; sin embargo, si esto no es posible, el mediador sugiere una solución aceptable para ambas partes; sin embargo, si esto no es posible, el mediador sugiere una solución que ambas partes acepten cumplir. Esas resoluciones funcionan en ese momento, mas también dejan una secuela de resentimientos que ocasionarán que el conflicto resurja.

Colaborar mediante el diálogo. La **colaboración mediante el diálogo** hace que ambas partes estudien sus posiciones y comportamientos a la luz de sus metas personales y sus efectos en la otra parte, nuestro grupo de trabajo y la organización entera. Al entender las suposiciones que condujeron a la desigualdad de expectativas y cómo esas suposiciones afectan su desempeño y el de otros, las personas pueden superar sus diferencias y generar nuevas formas de trabajar juntas para beneficio mutuo. Este enfoque no sólo permite que las personas dejen atrás el conflicto, también puede resultar en mejores métodos para trabajar juntos. Es un enfoque ganar-ganar para los involucrados⁶¹.

⁶¹ Bounds, G. M. (1999). *Supervisión*, Edit. Grijalbo, México, p. 265,266,267

2.13.2.1 *Librarse del temor*

El temor es una emoción común en muchas organizaciones. Los supervisores se preocupan por la posibilidad de cometer errores que afecten su evaluación de desempeño, aumentos de sueldo y oportunidades de ascender. Los empleados temen perder su empleo si no se enroлан. Cuando gerentes de nivel medio o superior visitan el área de planta o de oficinas, los empleados consideran que deben cuidar lo que dicen y no pueden hablar francamente de sus problemas o, de hecho, de cualquier cosa.

Lo grave es que si uno no puede dirigir con eficiencia, no puede producir la motivación intrínseca en la gente; la comunicación abierta no existe en organizaciones en las que existe mucho temor. En otras palabras, el temor mina la confianza positiva necesaria para que las personas trabajen bien juntas. A la inversa, cuando uno toma iniciativas para crear un entorno de trabajo positivo (1) compartiendo información, (2) teniendo comunicación abierta, (3) promoviendo el trabajo en equipo y la mejoría continua y (4) otorgando empowerment a los empleados para que hagan su trabajo tan bien como les sea posible, habremos tomado las medidas correctas para eliminar el temor en el centro de trabajo. Y así es como se desarrollará el compromiso de los empleados con el equipo o grupo de trabajo y con la organización como un todo. En otras palabras, al comprometernos a prácticas como las descritas a lo largo de este trabajo, estaremos comprendiendo acciones para eliminar el temor⁶².

⁶² Bounds, G.M. (1999), *Supervisión*, Edit. ITP, México, p. 271,272

2.14 CALIDAD DE DESEMPEÑO, PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA EN EL TRABAJO

2.14.1 Calidad de desempeño

Algunos conceptos empleados en este tema ya han sido vistos, pero seguiremos utilizando algunos términos y otros que son nuevos e importantes para comprender mejor el ¿Por qué?, ¿Para qué? y ¿Cómo? de la calidad de desempeño. Tanto la calidad de desempeño, como la productividad y eficiencia van de la mano. Es decir, sin calidad de desempeño no se podría cumplir la productividad con calidad y sin esta no se podría cumplir la eficiencia con calidad.

Explicaremos antes que nada qué es la calidad.

2.14.1.1 *Conciencia de la calidad*

“No hay límite para la calidad que se puede producir, ni aun en el trabajo más humilde”.

La calidad es un estándar, una meta, una serie de requisitos. La calidad es un objetivo alcanzable, no un vago sentido de hacer bien las cosas. Es un esfuerzo continuo de mejorar, más que un grado fijo de excelencia. Es un resultado. No podemos poseer calidad, sólo practicarla. La calidad es un estándar de perfección a través del cual si llevamos a término lo que nos propusimos, cuando y como dijimos que la haríamos y de manera que satisfaga las necesidades de nuestros clientes. ¿Quedaron contentos nuestros clientes con la forma en la que proporcionamos nuestro servicio o realizamos nuestros productos?. Si así fue, podemos decir que cumplimos con nuestros objetivos con calidad⁶³.

2.14.1.2 *Lo que la calidad es y lo que no es*

A continuación presentamos una lista de características que describen lo que es la calidad y lo que no es. Utilicemos esta lista para identificar sus respuestas personales y profesionales ante el reto de la calidad.

⁶³ Bone, D. (1992). Calidad en el Trabajo, Edit. Iberoamérica, México, p. 1

CALIDAD ES

Una filosofía
 Ajustarse a los estándares de perfección
 Previsión
 Seguir una guía específica
 Un proceso que dura toda una vida
 Compromiso
 Apoyo de los superiores
 Una actitud mental positiva
 Llegar a acuerdos
 Voluntad de comunicación
 Comprensión de su propio proceso
 Prever las posibilidades de error
 Motivación constante
 Hábitos de mejora

CALIDAD NO ES

Un arreglo rápido
 Simplemente hacer bien las cosas
 Pura inspección
 Una actitud conformista
 Coincidencia
 Tomar resoluciones al azar
 Hacer nuestras propias cosas
 Datos aislados
 Adivinanzas
 Detección de errores hasta el final
 Competencia desleal
 Capacitación insuficiente

2.14.1.3 Las tres C de la calidad

Las tres C de la calidad (compromiso, capacidad y comunicación) son la base intangible para nuestros objetivos de la calidad, tanto personales como organizacionales. No se pueden tocar o medir, pero ningún plan de calidad puede tener éxito sin ellas.

COMPROMISO

Un compromiso completo con la calidad en el trabajo se define como una elección decisiva personal u organizacional, que se persigue a través de un plan de acción acordado. Los trabajadores se comprometerán con la calidad en la medida en que lo esté la gerencia. Todos estamos comprometidos con algo en cierto grado. Nuestros compromisos serán de acuerdo con su importancia y con nuestra habilidad para cumplir con ellos. Para que un negocio tenga éxito en su compromiso con la calidad, cada empleado debe estar comprometido con ella en cada pequeño detalle.

CAPACIDAD

Junto con el compromiso, los objetivos de calidad requieren de hechos y actitudes basadas en la capacidad. La capacidad puede describirse como "el saber cómo". La gente capaz y el trabajo de calidad van de la mano ya que la gente capaz, se asegura de alcanzar con éxito los requisitos acordados previamente. Las personas que no llevan a cabo su trabajo con capacidad, por lo general funcionan a un bajo nivel también en otras áreas de su vida. Sin capacidad, los empleados están sobreviviendo, más que forjando la calidad de un producto o servicio. Por otro lado, un

programa de calidad exitoso engrandece la moral y fomenta la capacidad a través de la educación, el trabajo en equipo y los programas de incentivos.

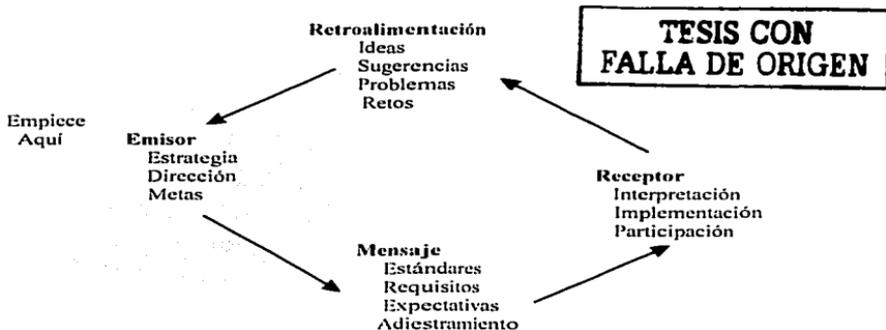
Cuando las organizaciones implementan de manera ordenada el mejoramiento de la calidad, están mostrando su capacidad a nivel organizacional. Ellas proporcionan un plan maestro de calidad y estimulan a los empleados a implementarlo. Asimismo, proporcionan educación acerca de la calidad a todos los niveles, desde la dirección hacia abajo. El plan de calidad y el adiestramiento están diseñados para mejorar la capacidad y a su vez incrementar la calidad. Mejorarán además la autonomía, el trabajo en equipo, la seguridad en el trabajo y las ganancias. Las organizaciones ayudan a la gente a desarrollar su capacidad otorgándole las herramientas correctas y responsabilizándola por su trabajo.

COMUNICACION

“Los problemas de comunicación son el obstáculo más común en la mayoría de los grupos, familias, compañías o amistades”. A pesar de las buenas intenciones, la gente encuentra obstáculos para comunicarse con otros eficazmente. Entre el emisor y el receptor algo se pierde en el camino. Los eslabones débiles de la comunicación pueden ser debidos a un propósito poco claro, mensajes truncados, barreras, (tales como una agenda escondida, diferencias culturales, lenguaje, etc.) y poca o nula retroalimentación.

El propósito de la comunicación es lograr un entendimiento mutuo. El significado de la comunicación viene de la palabra latina communis que significa “común”, el común del entendimiento. Un entendimiento común y un acuerdo mutuo no puede tener lugar con mensajes en un solo sentido. A menudo enviamos un mensaje y damos por hecho que se recibió y comprendió, de acuerdo con nuestra intención.

Ciclo infinito de comunicación con calidad



En el diagrama anterior, podemos apreciar que ambas partes son responsables del éxito. Para una comunicación efectiva, el proceso debe continuar hasta que se alcance el entendimiento mutuo en el tema a discusión.

Se puede mejorar enormemente la comunicación en su casa y su trabajo si usted y las otras personas clave recuerdan estos pasos:

1. Determinar el **propósito** real de su mensaje.
2. Considerar la **percepción** de su audiencia.
3. Utilizar el **canal** apropiado para expresarse.
4. Obtener **retroalimentación** para cerciorarse de un mutuo entendimiento.
5. **Ejercitar** continuamente sus habilidades comunicativas.
6. Aprovechar oportunidades de **practicar**.
7. **Reforzar** y **recompensar** la buena comunicación.

Todos los grupos han establecido sistemas de comunicación, tanto formales como informales. Para que un programa de calidad funcione eficazmente, una organización debe tener un canal específico de comunicación que emita y reciba información acerca del proceso de la calidad⁶⁴.

2.14.1.4 *El cómo de la calidad*

Estos son los componentes del "cómo" de un programa de calidad:

1. *Identificar y resolver los problemas de la calidad.*
2. *Asegurar la satisfacción del cliente.*
3. *Evaluar los resultados.*
4. *Recompensar el desempeño de la calidad.*
5. *Formar grupos de calidad.*
6. *Proporcionar adiestramiento de calidad.*
7. *Calcular el precio de la calidad.*
8. *Establecer un programa de calidad.*
9. *Apoyar el programa de calidad.*

⁶⁴ Bone, D. (1992). Calidad en el Trabajo, Edit. Iberoamérica, México, p. 7,27-30,32,33

2.14.2 Productividad

2.14.2.1 *Concepto*

La productividad está enfocada finalmente a obtener la mayor producción en el menor tiempo posible y con el menor costo. Es la relación recursos(esfuerzos)/producto (resultados)⁶⁵.

2.14.2.2 *Producción de Nivel Competitivo*

En términos generales, una producción que se desarrolle con un nivel competitivo, reúne las siguientes características:

1. La manufactura se lleva a cabo de acuerdo con un sistema que permite planear, controlar y mejorar la calidad de los artículos manufacturados para satisfacer a plenitud las necesidades de los clientes.
2. La ejecución de las actividades fabriles se efectúa en forma sincronizada para optimizar su desarrollo, facilitar el cumplimiento con los volúmenes, fechas y condiciones de entrega requeridas por los clientes y reducir o eliminar el desperdicio de los procesos operativos.
3. el personal de operación tiene una intervención completa y decisiva sobre el comportamiento de los diversos procesos de manufactura.
4. El rendimiento de la maquinaria y equipo se eficiente en forma sistemática en base a la aplicación de un mantenimiento preventivo.
5. Los proveedores son sujetos a programas de desarrollo lo que facilita el cumplimiento de los objetivos de calidad y de producción de la empresa.

Es por eso que muchas empresas líderes si realmente quieren seguir siendo competitivas en el mercado seguirán fomentando una cultura de calidad tanto humana como de los productos y servicios que en esta existan. Dentro de nuestra formación como supervisores es cumplir con dicha productividad ya que es nuestra responsabilidad también lograr que se cumpla. Muchos empresarios necesitan personas comprometidas para lograr la productividad en sus negocios porque quieren que sus productos también sean competitivos.

⁶⁵ Aldo Zapiola, C. (1994), *Productividad y Negociación Colectiva*, Edit. Macchi, Argentina, p. 123

2.14.2.3 Beneficios que puede obtener el empresario al desarrollar una manufactura competitiva

- Podrá utilizar un menor volumen e inversión en inventarios para satisfacer demandas de sus clientes.
- Estará de reducir el tiempo de fabricación de sus artículos (tiempo de respuesta, de ciclo o de flujo)
- Se le facilitará obtener un mayor aprovechamiento de los espacios requeridos para las actividades productivas.
- Podrá mejorar el rendimiento de su personal.
- Estará en condiciones de mantener una mejor utilización de su maquinaria y equipo.
- Podrá disminuir el costo de calidad referente a su desarrollo productivo.- Como resultado de lo anterior, podrá mejorar su nivel de calidad y productividad y lograr una mayor participación en su mercado de trabajo tanto en el orden nacional como internacional⁶⁶. Ahora bien para lograr la productividad hablaremos de la eficiencia en los procesos porque sin duda alguna es la que marca el ritmo para ser más productivos.

2.14.3 Eficiencia

2.14.3.1 Concepto

En términos muy generales la eficiencia en un proceso de producción son los efectos producidos en estos en un tiempo determinado ya sea por el personal o por la tecnología empleada, dichos efectos están ligados a la cantidad de productos elaborados en un cierto periodo o lapso de tiempo establecido o por cumplir.

2.14.3.2 Factores clave para el logro de la eficiencia

Hay varios factores entonces que un supervisor debe tomar en cuenta para lograr la eficiencia en un proceso.

1. Tiempo extra

Este es factor que no debe generarse de ser posible. Como supervisores recordemos que debemos disminuir costos y hacer de la mano de obra lo más eficiente posible. Esto se logrará dependiendo que tan dinámico es el grupo de trabajo para hacer sus actividades a un ritmo determinado, mucho de este ritmo de trabajo dependerá del equipo o máquina que se

⁶⁶ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (1998), Manual Práctico de Calidad y Productividad a Nivel Internacional, México, p. 260

este utilizando. El tiempo extra no es más que el tiempo generado de más, después de una jornada laboral.

2. Demoras

Este elemento se refiere a las esperas o retrasos ya sea programadas o no programadas que se originen para mover un artículo, producto, herramienta, etc. Las causa de origen de las demoras suelen algunas aparecer de sorpresa⁶⁷.

3. Reprocesos

Este concepto representa los trabajos en los que se duplica una actividad como puede ser las reparaciones, reelaboración de algún producto por daños de tipo físico, químico o biológico. Los reprocesos pueden ser causados por mal manejo de los productos por parte del personal causándole algún daño o daños provocados por algún equipo, material o herramienta mal operado o por estar en malas condiciones.

Estos provocarán desperdicios a veces innecesarios, generando no sólo tiempo extra sino por lo consiguiente, aumento de los costos.

4. Equipo

Para que una empresa pueda estar en posibilidad de mejorar la eficiencia y eficacia de sus actividades, es conveniente que sus procesos de trabajo se lleven a cabo tomando en consideración los mayores adelantos tecnológicos de que pueda disponer a este respecto.

Tanto en el ámbito industrial, como en el campo administrativo puede utilizar entre otras herramientas la filosofía justo a tiempo, que consiste en producir la cantidad mínima posible en el momento justo, para satisfacer los requerimientos de los clientes, utilizando para ello el menor volumen de existencias que permitan las circunstancias.

Con objeto de que se pueda facilitar la aplicación de lo antes mencionado, es recomendable que el desarrollo de las operaciones productivas de la empresa reúna las siguientes características.

EQUILIBRIO

Si en la fabricación de los artículos intervienen diversas máquinas en las que alguna o varias de ellas trabajan con una capacidad de operación inferior a las demás, esto originaría la creación de cuellos de botella que entre otros aspectos tenderían a incrementar tanto la duración del ciclo de producción, que es el ritmo de la producción o el tiempo real en que debe fabricarse cada artículo, así como el volumen del inventario en proceso.

⁶⁷ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (1998). Manual Práctico de Calidad y Productividad Nivel Internacional, México, p. 262

SINCRONIZACION

Este concepto significa que debe existir una coordinación exacta, entre el momento en que termina una operación y aquél en el que debe iniciarse la que le continúa en el proceso, para que en esta forma pueda agilizarse la manufactura de los artículos.

FLUJO

Por flujo, podemos entender el movimiento ágil y continuo, que representa los artículos sujetos a un proceso de fabricación, cuando existe un adecuado equilibrio y sincronización en el desarrollo de las diversas operaciones que integran su ciclo productivo⁶⁸.

Siguiendo en el aspecto de equipo o maquinaria hay unos principios de economía de producción que se menciona a continuación y que son algunas sugerencias para incrementar la eficiencia en este aspecto y por supuesto también en el personal operativo.

Principios de Economía de Producción⁶⁹.

Material:

1. ¿Puede hacerse en la empresa?
2. ¿Puede substituirse por otro mejor, más barato o menos escaso?
3. ¿Se han reducido los desperdicios?
4. ¿Pueden usarse los desperdicios?

Maquinaria y herramienta:

1. ¿Están en buenas condiciones?
2. ¿Son las adecuadas?
3. ¿Están colocadas convenientemente?
4. ¿Se puede aprovechar?

Distribución y condiciones del lugar:

1. ¿Se han reducido al mínimo los transportes?
2. ¿Se usa todo el espacio disponible?
3. ¿Está limpio y ordenado el local?
4. ¿Se usa el espacio disponible?
5. ¿Se usa el espacio dedicado a producción para almacenaje o desperdicios?

Seguridad:

1. ¿Es el método más seguro y más fácil?
2. ¿Entiende el operario las reglas de seguridad?
3. ¿Cuenta con el equipo de seguridad necesario?
4. ¿Qué requisitos o aptitudes debe reunir el trabajador: agudeza visual, etc.?

⁶⁸ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (1998). Manual Práctico de Calidad y Productividad a Nivel Internacional, México, p.263,265,266

⁶⁹ Reyes Ponce, A. (1991). Administración de Personal, Edit. Limusa, México, p. 119

5. Tiempos y Movimientos

Los tiempos y movimientos se emplean como forma de controlar, mejorar y evaluar la eficiencia del personal. Los principios de economía de movimientos son otros principios que sugieren para que los supervisores proporcionen mejores condiciones y que sean lo mejor ejecutados eficientemente por el personal.

*Principios de Economía de Movimientos*⁷⁰

1. Tener los materiales y herramientas en el área normal de trabajo.
2. Usar las dos manos simultáneamente, de ser posible.
3. Hacer la entrega, soltando.
4. Instalar planos inclinados.
5. Sostener las pieza con dispositivos.
6. Usar mecanismos accionados por los pies, cuando sea posible.
7. Comprobar que las sillas son apropiadas y confortables.
8. Cambiar la distribución de la maquinaria, para evitar retrocesos del material.
9. Comparar los métodos usados por varios operarios.
10. Utilizar las mejoras previamente obtenidas.

La eficiencia debe ser cada vez más efectiva en los procesos de producción. El supervisor debe analizar los diferentes factores por los cuales la eficiencia puede ser modificada para obtener un incremento en la productividad de las empresas. La productividad depende de todo el entorno organizativo de las empresas. Estas buscan ser cada vez más eficientes y productivas, creando planes de productividad donde les permitan cada vez más disminuir costos, desperdicios y no dejar a un lado el cuidado del medio ambiente o ecología que es algo que deben responsabilizarse cada día.

⁷⁰ Reyes Ponce, A. (1991), *Administración de Personal*, Edit. Limusa, México, p. 119

CAPITULO III. DISEÑO DE UNA PROPUESTA ADMINISTRATIVA EN EL MANEJO DEL PERSONAL OPERATIVO, EN PLANTAS PROCESADORAS DE AVES, PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL MÉDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA.

3.1 Administrando el importante recurso humano

Cada parte de la administración deberán ser incluidas en el manejo de personal, ya que esto le proporcionará a un supervisor mayor éxito en su cargo.

Esto es algo que se ha estado viendo en este trabajo y se ha determinado que la parte administrativa sin duda alguna ayudará mucho a desarrollar mejor las tres destrezas básicas que debe dominar un supervisor. Aunque la información de esta tesis abarca más sobre la destreza interpersonal, que nos es más que el manejo de personal con calidad y que incluye aplicarlo junto con la destreza administrativa para desarrollar una mejor comunicación, el tomar decisiones lo más correctas y justas posibles, el cómo coordinar grupos de trabajo o cómo saber otorgar empowerment, etc.

Es por eso que el recurso que se tendrá que saber administrar efectivamente es el recurso humano. Los recursos humanos en toda organización de una empresa como es de suponerse es el recurso más valioso y en ocasiones el más difícil de administrar.

Un supervisor como se verá más adelante debe comprender la verdadera importancia de tener a su cargo el recurso humano que estará formado por un cierto número de personas que tendrá que supervisar de manera efectiva y eficiente.

Como se mencionó anteriormente parte de esa efectividad y eficiencia depende mucho de que el supervisor trabaje mediante objetivos fundamentales para administrar mejor al personal y encaminarlo a logro de esos objetivos. El supervisor debe preguntarse: ¿Hacia dónde realmente quiero llegar junto con mi personal a cargo? Trabajar mediante objetivos y además comprenderlos lo ayudará a tener mejor una visión de éxito. Las empresas también proporcionan objetivos específicos que deberán cumplir todo los integrantes de una organización, deberán ser analizados y estudiados por estos mismos ya que esto ayudará mucho al supervisor y a su personal a saber que es lo que la empresa espera de ellos y las cumplan en conjunto y así evitar posibles confusiones o malentendidos por no proporcionar la debida información necesaria.

Asimismo, como se mencionó las políticas que están implementadas por la empresa le determinan una dirección para lograr el éxito de esta misma. Las políticas son otros aspecto de los recursos humanos y que buscan condicionar el alcance de los objetivos.

Es por eso que también las políticas de una empresa deben de ser conocidas por el supervisor para darlas a conocer a su vez con sus empleados y que se logre un entendimiento mutuo para trabajar mejor con ellos en equipo.

3.2 Comprender la función del supervisor

Ahora bien ya se explicó un poco acerca de lo que son los recursos humanos, así como de la importancia de conocer los objetivos y políticas de una empresa por el supervisor y además el conocer acerca de la importancia de la administración como herramienta para lograr desarrollar la calidad de desempeño con calidad, productividad y eficiencia del personal a su cargo. Es muy importante también conocer y comprender el concepto de lo que es un supervisor para poder cumplir con las funciones que tendrá que llevar a cabo.

El supervisor que ocupa un puesto administrativo debe encaminar a los individuos hacia las metas de la organización utilizando la tecnología y los recursos que se encuentran bajo su control. Para poder encaminar a un grupo de individuos debe desarrollar las tres destrezas básicas. El supervisor deberá dominar a lo largo de su carrera o formación dichas destrezas, es por eso que dentro del significado de la palabra supervisor estarán como bases la integración de esos tres elementos.

El verdadero significado de la palabra supervisor a mi criterio está encerrado en esos tres elementos o sea la parte técnica, la administrativa y la parte interpersonal.

Una vez comprendido estos tres elementos primordiales como parte de la formación y funciones de un supervisor y que tendrá que llevar a la práctica diariamente para poder mejorar en su desempeño. Se mencionará a continuación otro término muy importante que está dentro de la formación de un supervisor que labora en una planta procesadora de aves y que es la palabra: compromiso y que tendrá que adoptar para el logro de las metas de la empresa.

3.2.1 El compromiso del supervisor

- 1) Lograr una producción X cumpliéndolo en un tiempo y en un costo de acuerdo a los estándares de calidad implementados por la empresa.
- 2) La administración de insumos, maquinaria y equipo, el cuidado de estos, así como de las instalaciones, la coordinación (Jefe y Líder) de los recursos humanos (Trabajo en equipo) y el máximo aprovechamiento de todo lo anterior en conjunto, lo que se traduce en Productividad.
- 3) A su vez tiene como funciones importantes: la seguridad del personal a su cargo dentro de las instalaciones, la seguridad del producto, Inocuidad (flujo, rotación, cadena de frío, contacto con contaminantes y vida de anaquel), la seguridad de los insumos (energía, agua, empaques, colorantes, saborizantes, etc.), la seguridad de las instalaciones maquinaria y equipo (herramientas, uniformes y demás enseres), la capacitación y educación del personal (la cultura de los pueblos, es la cultura de sus líderes), el cumplimiento de los objetivos y metas, el ambiente y relación laboral (confianza, respeto y beneficios mutuos.)

4) Debe adquirir el compromiso personal para realizar un trabajo libre de defectos, comprender completamente los requisitos y cumplirlos siempre, no debe perder de vista la misión y la visión de la empresa en que labora.

El supervisor tendrá que trabajar diariamente en todos los puntos anteriores. Y supervisar que su personal cumpla también con dichos compromisos todos los días.

3.3 La supervisión en el procesamiento de aves

Como se mencionó la supervisión será enfocada en el área de producción de las plantas procesadoras de aves. Lo que se busca en el manejo de personal es el logro de una determinada cantidad de producción diaria en un tiempo y costo determinado con el logro de la obtención de un producto de primera calidad para lograr satisfacer las necesidades de los clientes. Esto desde luego para poder lograrlo, los supervisores deben fomentar las buenas relaciones humanas con calidad con el personal que supervisa para que se vea reflejado en dicho producto final. Aquí las habilidades tanto como jefes y líderes influirán mucho para que el personal también se sienta motivado de cumplir con los procedimientos ó estándares de los procesos para la obtención de los productos.

La supervisión además exige mucho compromiso, disciplina, dinamismo, actitud y motivación por parte del supervisor. Son muchas actividades y responsabilidades a su cargo y en una planta procesadora de aves habrá muchas áreas de oportunidad para desarrollar los tres elementos básicos de un supervisor y mejorar las funciones a su cargo para lograr dentro de su formación una supervisión efectiva.

La capacitación del personal que labora en dichas empresas es primordial para la superación de estos y que realicen mejor su trabajo, así mismo, los supervisores que mantengan bien comunicados e informados a través de dicha capacitación a su personal sobre los cambios a efectuarse como proceso de mejoramiento en la empresa, sin duda alguna fortalecerá el trabajo en equipo y mejorará la productividad, eficiencia y calidad de desempeño.

Un supervisor tiene que incrementar la calidad de desempeño, productividad y eficiencia de su personal y esto depende mucho de la efectividad para manejar a sus miembros del equipo. Esto desde luego se ha ido desarrollando las bases principales a lo largo de este trabajo para cumplir con ese objetivo.

El supervisor tendrá que conocer muy bien a las personas que harán el trabajo por él. Debe conocer con exactitud cuáles son las actividades y responsabilidades de dicho personal. Esto es algo de lo que a continuación se menciona para conocer lo que el personal operativo debe de cumplir en una planta procesadora de aves.

3.4 Funciones del personal operativo que labora en una planta procesadora de aves

3.4.1 *Comprometerse con las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)*

El personal que labora en algunas plantas procesadoras de aves debe de cumplir con ciertos requisitos específicos dependiendo de la empresa en donde laboran. Algunas exigirán en su personal extrema higiene, limpieza, orden, seguridad tanto del personal como del producto que se este procesando. El supervisor es responsable de que se cumplan dichos requisitos en el departamento a su cargo. Las BPM ó Buenas Prácticas de Manufactura implementadas por empresas líderes en el ramo alimenticio para el aseguramiento de calidad de sus productos este sistema deberá conocerlas el supervisor para que posteriormente el personal las aplique en el proceso de producción. Las BPM son todas aquellas medidas preventivas que permiten mantener al producto libre de contaminantes o defectos, ya sea por agentes físicos, químicos o microbiológicos ocasionados por la mala manipulación o manejo que en esos momentos el personal pueda causar, ya que el producto debe de cumplir con la calidad e higiene que el consumidor demanda.

Todo el personal operativo debe de cumplir siempre con las BPM independientemente del departamento de producción en que se encuentre dentro de la planta. Es entonces que el supervisor debe de capacitar o dar adiestramiento de la importancia de las BPM para que el personal cumpla responsablemente dichas practicas diariamente.

A continuación se mencionan de forma general cuáles son algunas de las practicas que el personal debe cumplir:

a) Vestuario: incluye cofia, cubrebocas, conchas auditivas, overol o bata, guantes de hule o de metal, mandil, botas, faja, lentes protectores.

El personal es responsable y tiene la obligación de mantener limpio, ordenado y en buenas condiciones su vestuario. Asimismo deberá cumplir con su higiene personal como el lavado de manos, cabellos corto, uñas cortas, colocación correcta de la cofia para cubrir bien el cabello, no debe portar objetos personales como anillos, relojes, plumas, etc, en el caso de las mujeres no se recomienda el uso de maquillaje. Todo objeto ajeno o no permitido puede servir como vehículo de contaminación de los alimentos. El supervisor debe de inspeccionar que las normas de seguridad se cumplan.

b) Equipo y material: el equipo y material puede variar, entre estos podemos mencionar: cuchillos, tijeras, chairas, guantes metálicos, cubetas, escobas, mangueras, recogedores, etc, que es material portátil, estos deben estar limpios y desinfectados, asimismo, ordenados en un área específica para el cuidado de estos y evitar accidentes.

c) Materia prima: incluye limpieza del producto con agua principalmente para que este libre de contaminantes o materia extraña, temperatura adecuada del producto, limpieza de cajas, tapas, empaques, bolsas, cinchos, etc, empleados para empaçar el producto, debe de realizarse con cuidado por el personal. El

manejo adecuado de residuos deben colocarse en un área específica para su posterior eliminación.

d) Seguridad: Se le debe proporcionar al personal instalaciones en óptimas condiciones para evitar accidentes de trabajo. La disciplina que guarde dentro de las mismas, el orden y manejo correcto de todos los materiales, maquinaria y equipo de trabajo utilizado dentro de los departamentos por el personal es primordial para cuidar la integridad física de este mismo, asimismo, debe conocer el reglamento interno de trabajo para que conozca las normas seguridad. Cualquier anomalía que pueda afectar la seguridad del trabajador debe ser reportado inmediatamente por este mismo a su supervisor para que a su vez el lo reporte inmediatamente al departamento de seguridad industrial o departamento de mantenimiento de la misma planta para tomar medidas correctivas pertinentes. También debe conocer los procedimientos establecidos para brindarle seguridad al producto.

3.4.2 Fases del procesamiento de aves

Mencionamos un ejemplo de las diferentes fases por las que han de pasar las aves con destino a su elaboración industrial- como despiece o como materia prima para la industria procesadora cárnica. También ayudará a el supervisor a conocer sobre las diferentes actividades que el personal operativo realiza en una planta procesadora donde se sacrifican de 120 000 a 150 000 pollos diariamente y en donde llevará a la práctica todo lo relacionado con el manejo de personal para que el trabajo se lleve a cabo. Podemos mencionar que las fases son las siguientes:

RECEPCIÓN

Personal: de 2 a 4 empleados

Actividades: recepción del pollo proveniente de las diferentes granjas ubicadas en distintos puntos de la zona del estado u estados vecinos, se debe de registrar el tipo de pollo en este caso dependiendo el mercado será supermercado, roscicero o pollo blanco, el peso de estos es variado, pero debe cumplir con los requerimientos del cliente, se debe de anotar la llegada de trailers, registrando hora de salida de la granja y llegada a la planta, procedencia de la parvada, no. de trailer , no. de la granja, el peso de la unidad para obtener la tara, peso bruto y peso neto.

Asimismo, se debe de registrar la merma que se obtiene con el peso inicial – peso final del pollo que pierde en el tiempo de espera para entrar a matanza.

Se llevan a cabo reportes y registros como medio de control para realizar las actividades y responsabilidades correctamente.

MATANZA

Personal: de 20 a 25 empleados

Actividades: Entre las diversas actividades que realiza el personal es desde las personas que manejan los montacargas para transportar las jaulas a los contenedores donde las aves son llevadas a las líneas de colgado. Por lo común en la mayoría de las plantas existen dos

líneas y cada línea tiene sus colgadores, dependiendo la programación de la matanza se decidirá a que tipo de pollo se le dará prioridad, si al pollo tipo supermercado, rosticero o pollo blanco.

-Colgadores: tienen como actividades colgar al pollo en los ganchos, el manejo de estos debe ser cuidadoso para colocar al pollo correctamente y evitar que este se lastime o se maltrate durante el proceso de sacrificio, este debe ir colgado de ambas patas (tarsos) para evitar pollo de segunda calidad (por ejemplo, pollo mal desplumado, fracturas de muslos, patas mal cortadas, etc.)

Después del colgado procede el aturdimiento de las aves, este se realiza en agua y con corriente eléctrica y debe ser realizado correctamente para evitar una degradación de la canal por desangrado incompleto.

-Cortadores: tienen como objetivo el desangrado de las aves. Consiste en hacer un corte no demasiado profundo al lado izquierdo del cuello, debajo de las orejillas. Un buen aturdidor y un desangrado perfectos son claves para obtener canales de aves impecables ya que los procesos que se realizan a continuación dependen en gran medida de ellos.

Una vez realizado el desangrado se procede al escaldado, aquí el personal debe de monitorear la temperatura, la cual el proceso permitirá quitar más fácil y rápidamente la pluma, se utiliza un tipo de escaldado y que varía según el proceso marcado por la planta procesadora, este escaldado puede ser medio y alto a temperaturas de 56°C a 60°C y el tiempo de escaldado es de 1 a 3 minutos.

-Desplumado y pigmentado: aquí una persona se encargará de manejar el equipo para que las desplumadoras cumplan su función de un desplume total.

El pigmentado se lleva acabo en el pollo rosticero y debe de ser monitoreado por una persona, aquí el pollo pasa por unas tinas donde permanece varios minutos para que el colorante cubra totalmente al pollo. Las cortadoras de cabeza son automáticas y sólo se verifica que estas corten correctamente. Por último al final de la línea de supermercado suele haber personal operativo que se encargan del repelado manual con el objetivo de eliminar en todo lo posible si hubo partes del pollo con algo de pluma.

EVISCERACIÓN

Personal: de 80 a 100 empleados

Actividades: Las actividades y responsabilidades del personal dependerán de la posición en que se encuentren cada una de ellos en la línea, podemos resumirlo mencionándolo como sigue:

Posiciones en la línea:

- Colgadores:** hay 3 líneas de colgado, línea 1 y 2 para el pollo tipo supermercado y línea 3 para el pollo tipo rosticero y pollo blanco. El personal debe colgar el pollo con la suficiente coordinación para que toda la línea este siempre llena.
- Cortadores de ano:** Ubicados en las 3 líneas, su función principal es extraer el ano del pollo con la cortadora de ano, el personal es responsable de no dejar pasar ningún pollo con ano.
- Cortadores de pescuezo:** los cortadores de pescuezo utilizando la cortadora de pescuezo, deben realizar un corte a nivel de las últimas vértebras cervicales, teniendo cuidado de no cortar la tráquea y esófago, el corte debe ser de un solo movimiento y firme.

- d) *Cortadores de pechuga:* En la línea 1 y 2 el corte es automático. La incisión se realiza con un cuchillo y se debe realizar por arriba del borde proximal del esternón a medio centímetro exactamente. El personal debe tener cuidado de no hacer la incisión muy profunda, solo debe incidir piel, tejido subcutáneo, músculo para exponer la cavidad, y no debe cortar órganos internos sobre todo hígado, ya que podría derramarse la hiel (líquido vesicular) y contaminarse la canal.
- e) *Evisceradores:* Estos tienen como función extraer el hígado, junto con la vesícula biliar, también extraen parte del paquete intestinal, solo deben exponer el hígado y no arrancarlo totalmente y deben de tener cuidado de no romper la vesícula.
- f) *Quitando hígado-corazón:* El personal tiene como función de extraer totalmente el hígado y corazón y separar la vesícula biliar, sin causar su ruptura de esta, para evitar contaminación de hiel en canal o manchar de hiel la piel del pollo, ya que causa mal aspecto. El hígado y corazón se deposita en el canal de vísceras comestibles y la vesícula en el canal de vísceras no comestibles.
- g) *Quitando paquete-molleja:* Aquí se extrae todo el paquete intestinal, se extrae la molleja, el personal encargado de esta actividad envía la molleja al área de limpieza y lavado de esta y el resto del paquete a vísceras no comestibles.
- i) *Quitando pescuezo:* Aquí tiene como función el personal de quitar totalmente el pescuezo y extraerlo junto con toda la tráquea. Esto debe realizarlo con ambas manos y jalar con fuerza hacia abajo para cumplir dicho objetivo. El pescuezo lo mandan por un canal que lo transportará al empacado y detalle de vísceras.
- j) *Quitando pulmón:* Para ello el personal cuenta con equipo especial para la extracción de pulmones de la cavidad, se utiliza la pistola succionadora introduciéndola en la cavidad torácica y limpiar perfectamente para que este libre de pulmones, la misma presión de vacío succionará dichos órganos.
- k) *Revisión de pulmón:* Aquí hay personal que se encarga de revisar las canales de que no traigan consigo pulmón o algún otro órgano que no se extrajo correctamente por el personal de posiciones anteriores, de ser así el pollo se separa para su posterior limpieza por este mismo personal.
- l) *Revisión de buche:* Se revisa que la canal ya no traiga paquete intestinal, entre ellos el buche, de ser así el personal encargado de esta actividad extrae el buche para que la canal ya este completamente limpia.
- m) *Lavador de molleja:* Aquí puede haber de una a tres personas lavando molleja, aquí la molleja pasa primero por la máquina cortadora de molleja y una vez abierta, la persona podrá extraer todo el contenido que hay en ella enjuagándola y limpiándola para posteriormente enviarla al canal de vísceras comestibles.

PROCESO 1

Este proceso se divide a su vez en pequeños departamentos y son los siguientes:

DETALLE Y EMPAQUE DE VISCERAS

Personal: 20 a 25 empleados

Actividades: Aquí el personal selecciona, detalla y empaca las vísceras comestibles provenientes del departamento de evisceración (hígado, corazón y molleja), a su vez también lo hacen con las patas provenientes de matanza y el pescuezo proveniente de

visceración también. En el departamento hay tres máquinas chiller que es el equipo que se encarga de darle un lavado y desinfectado a las vísceras, patas y pescuezos cada una de estos con su propio chiller. La temperatura del agua (2 a 4°C) utilizada aquí es fundamental para preservar la vida de anaquel del producto. Una vez realizado este proceso el personal se encarga de seleccionar patas, pescuezo y vísceras donde deben cumplir con ciertos requisitos de calidad, por ejemplo, el hígado no debe traer vesícula, el pescuezo sin tráquea, la molleja bien cortada y sin contenido, el corazón no debe de traer exceso de grasa, etc. En el caso de las patas otro grupo de personas se encarga de el corte de uñas y corte de callosidades que en estas se presenten, posteriormente las patas se trasladan a una tina donde son lavadas y limpiadas para extraerles lo que tengan de pluma. Una vez seleccionadas las vísceras se trasladan a la máquina tamalera donde el personal se encarga de hacer los tamales, se empaca en bolsas de plástico la pata, hígado-corazón, pescuezo y molleja, aquí el personal nuevamente selecciona vísceras de primera calidad y la de segunda la separa. Después se trasladan los tamales al departamento de empaque donde serán utilizados para otros productos.

EMPAQUE

Personal: 20 a 25 empleados

Actividades: Dependiendo las posiciones de cada persona podemos decir que encontramos las siguientes actividades:

a) Colgadores: Una vez extraídas las vísceras de la canal del pollo por el personal del departamento de visceración el pollo pasa por un lavado y desinfectado en un equipo de nombre prechiller y chiller, donde le dará un proceso de enfriamiento para eliminar la carga microbiológica, todo el pollo sin excepción pasará por este proceso para posteriormente su colgado en la línea de empaque, aquí el personal cuelga el pollo del ala en la línea de ganchos utilizando ambas manos para tomar dos pollos al mismo tiempo. Después serán seleccionados por otra persona con pollo y calidad de este como pollo de primera o de segunda. Esto con la ayuda de un equipo de selección.

b) Empacadores: aquí las personas se encargan de empacar todo el pollo que viene de la línea, con el sistema edina ya programado dejará caer el pollo automáticamente ya seleccionado según su peso, se empaca en cajas de plástico y se etiqueta con un color la caja para su posterior pesaje en báscula. Otra actividad de estos es embolsar pollo entero según el tipo de cliente se le mandará pollo embolsado individual, doble pollo embolsado, este puede o no traer dentro tamal de la canal del pollo, se empaca en caja de plástico y se envía a báscula para su pesaje.

c) Pesaje en báscula: Personal capacitado para esta actividad se encarga de pesar todo el pollo ya empacado. Como toda actividad asignada en este caso debe realizarse con responsabilidad para evitar errores en el pesaje de los diferentes productos según la clasificación de su peso y calidad, después a cada producto se le asigna un código diferente, el personal debe conocer todos los códigos para anotarlos en la máquina de pesaje ya que este automáticamente le dará el peso, código y nombre del producto comercial en una etiqueta impresa con esos datos.

después es pegada en la caja y se manda esta para la colocación de hielo al producto por otras personas, por último se manda al área de estibado.

d) Estibadores: La función de los estibadores es de colocar tapas a las cajas, y cerrarlas con cinchos de plástico, deben de revisar que el código efectivamente corresponda al producto pesado, de no ser así deben de regresarlo a la báscula para ser pesado nuevamente y que se corrija ese error por los que están pesando. Otra función es de colocar las cajas en tarimas de tal forma que sean armadas por un solo código y no revolverlas con códigos diferentes, cada tarima puede llevar hasta 30 cajas, una vez colocadas las cajas correctamente en su tarima correspondiente, se mandan al almacén donde serán embarcadas en las unidades para su distribución y punto de venta.

INYECTADOS (Productos especiales)

Personal: 17 empleados

Actividades: El personal a cargo de la producción de pollo inyectado, tiene como finalidad seleccionar el pollo de primera calidad, aquí el pollo empleado es de tipo supermercado y rosticero. El pollo de segunda calidad será aquel que tenga estas características: cualquier parte anatómica fracturada como patas y alas principalmente, manchas de hiel por fuera y por dentro, exceso de pluma, con coágulos de sangre, moreteado, tallado (sin epidermis), que no cumpla con el peso específico, con ano, algún órgano interno en la canal etc. El pollo que cumpla con esas características no puede ser procesado y este debe ser separado por el personal. Con la selección del pollo de primera este se manda a una línea de conos donde recibirá un repelado manual para eliminar pluma que pueda existir, de ahí se manda a la máquina inyectadora que será la encargada de inyectar en el pollo la salmuera y darle un sabor específico dependiendo la preparación y tipo de pollo a inyectar. Una vez realizada esta operación se procede a amarrar el pollo supermercado, el tipo rosticero aparte de la inyección se le puede o no agregar otro tipo de condimento por encima del pollo, pero este no va amarrado, además del pollo entero inyectado se inyecta el pollo campero que es el pollo blanco cortado en ocho piezas y alitas blancas inyectadas con otro tipo de salmuera, después se colocan en cajas con bolsa de plástico para ser empacado y enviado a pesaje donde se identifican con sus respectivos códigos, colocación de hielo, estibado, almacenado y embarcado.

KFC ó Kentucky Fried Chicken

Personal: 8 a 10 empleados

Actividades: En este proceso se emplea el pollo blanco, aquí hay una línea de ganchos exclusiva para KFC donde la báscula edina selecciona el peso específico, pero de todas formas el personal verifica que sí se cumpla dicho requisito separándolo o no antes de procesarlo, se realizan los cortes al pollo con la ayuda de un equipo que son cortadoras eléctricas, cortándolo en ocho piezas, el personal debe realizar correctamente dichos cortes, colocarlos en bolsa de malla y empacarlos en caja de plástico para su pesaje, colocación de hielo, estibado, almacenado y embarcado.

PROCESO 2

También se divide en varios departamentos estos en forma general son:

PARTIDO

Personal: 60 a 80 empleados

Actividades: Se caracteriza porque el pollo en este proceso se realizan todos los cortes específicos para la elaboración de productos como emplayados, marinados, congelados o a granel. Aquí únicamente se utiliza el pollo tipo supermercado y blanco. El departamento cuenta con una línea de ganchos donde se selecciona el pollo de primera y de segunda así como el peso específico con la ayuda de la estación de pesaje. Posteriormente el pollo pasará por el proceso de troceado, donde se cortan las alas, pierna, muslo, pechuga, este proceso puede ser realizado mecánicamente y manualmente utiliza el personal la herramienta adecuada como cuchillos, tijeras, cierras eléctricas para hacer dichos cortes. En la línea de conos también se coloca el pollo para realizar los cortes manualmente, las alas se pasan a un área para el detallado de estas y quitar la pluma existente en forma manual. La eliminación de la piel se realiza dependiendo la presentación del producto, también hay áreas específicas para deshuesar el pollo empleando equipo para ese fin y manejado por el personal. Todos los cortes deben ser realizados correctamente por el personal. Algunos de estos cortes son enviados a granel, donde son empacados en caja, enviados a pesaje y se les da un código específico, colocación de hielo, estibado, almacenado y embarcado o cuyo destino es para la elaboración de emplayados, marinados o congelados, donde se elaboran otros productos con presentaciones diferentes. Las responsabilidades para el personal en báscula y estibado son las mismas que se realizan en proceso 1.

EMPLAYADO

Personal: 50 a 65 empleados

Actividades: Para el personal de este departamento se emplea el pollo tipo supermercado y blanco partido en diferentes piezas. El objetivo es la presentación final que se le da a los productos emplayados. Las piezas de pollo son colocadas en charolas de diferentes tamaños, seleccionado, acomodado estas por el personal cuidadosamente, para pasarlas posteriormente a las máquinas emplayadoras y que son operadas por otro grupo de personas donde la función será envolver totalmente la charola por un plástico o film. Las envolturas son seleccionadas por el personal para colocarlas en las máquinas dependiendo la presentación y tipo de producto. Una vez realizado ese proceso todas las charolas se envían por medio de una banda mecánica para ser transportadas a otro departamento donde recibirán otro proceso.

MARINADOS (Productos especiales)

Personal: 10 a 15 empleados

Actividades: Al personal le llega pollo partido tipo supermercado y blanco, y básicamente las actividades que deben realizar es la elaboración de diferentes productos y presentaciones y donde se emplean diferentes condimentos para darle el sabor característico

al pollo, entre los productos se pueden encontrar: milanesa, pierna-muslo adobada, alitas adobadas, pechuga empanizada, entre otros. La selección del producto de primera calidad también se realiza en este departamento. Una vez realizado el proceso de preparación se colocan las piezas en charolas de diferentes tamaños y donde se emplean con las máquinas emplayadoras para cubrir totalmente la charola con el plástico o film. Nuevamente se selecciona el tipo de envoltura según la presentación y tipo de producto. Todas las charolas serán enviadas a otro departamento y transportadas por medio de una banda mecánica donde recibirán otro proceso.

PRODUCTOS CONGELADOS

Personal: 9 empleados

Actividades: En el proceso de productos congelados se emplea un equipo sofisticado para el congelamiento de pollo entero o las piezas de este. El tipo de pollo a congelar es el tipo supermercado y blanco principalmente, también pueden ser congelados otros productos como las alitas adobadas. El personal debe seleccionar el producto de primera calidad. Básicamente podemos resumir este proceso en los siguientes pasos:

- 1) *Vaciado*. Una persona se encarga de colocar el producto a la banda mecánica. El producto se encuentra en cajas de plástico y deben ser cargadas para su vaciado.
- 2) *Acomodo*. Otras personas se encargan de acomodar y distribuir el producto en la banda mecánica donde el producto será transportado para que entre al equipo de congelación o espiral de congelación.
- 3) *Programado del espiral de congelación*. Aquí una persona capacitada opera el equipo. Esta persona programa en una computadora, básicamente la velocidad y temperatura descada según el tipo de producto a congelar, ya que estas dos condiciones no serán siempre las mismas.
- 4) *Proceso de congelación*. Una vez programado el equipo, el producto será transportado en el interior de este por medio de una banda mecánica. La temperatura dentro de la cámara de entriamiento, debe ser tal que permita el congelamiento rápido del producto, dicha banda tiene forma de espiral. El producto una vez congelado llegará a la salida del espiral y caerá para ser transportado por un glaseador donde lo rocíará con agua fría y le brindará una película protectora al producto.
- 5) *Empacado*. El producto será empacado en cajas de cartón con bolsas de plástico. Con la ayuda de un equipo programado por computadora las piezas se introducen en este y seleccionará cada pieza según su peso y los dejará caer a la caja, cuando la caja cumpla su peso específico, la seleccionadora automáticamente dejará de caer las piezas para que nuevamente se coloque otra caja para ser llenada. El cambio de caja debe ser realizado por el personal manualmente.
- 6) *Pesado*: Una persona debe de pesar correctamente el producto en una báscula. Dependiendo el producto se le asigna un código a la báscula donde saldrá una etiqueta impresa indicando el peso, código y nombre del producto para ser pegada en la caja y ser identificada, la persona responsable de pesar debe conocer todos los códigos empleados para los productos congelados. Realizado estos pasos por el personal la caja es sellada y mandada a estibado, almacenado y embarcado.

TROLER FREEZER

Personal: 20 empleados

Actividades: Podemos resumir el proceso de la siguiente forma:

1) *Recepción:* Aquí un grupo de personas se encargan de recibir toda la charola proveniente del departamento de empleados y marinados, donde la manipulación de estas debe ser cuidadoso para evitar el maltrato de estas y que se rompan ocasionando reprocesos. Las charolas son acomodadas en unas canastillas y colocadas en unos carritos, cada carrito formado por siete canastillas. Posteriormente se introducen los carritos al equipo Troler freezer que es una cámara de enfriamiento, los carritos son colocados por el personal en unos rieles que transportarán a estos en el túnel del Troler Freezer. Todas las charolas pasarán por este proceso de enfriamiento, el equipo consta de potentes ventiladores y donde el aire frío penetrará por cada una de las canastillas, el tiempo de transportación del producto es de 25 a 30 min. a lo largo del túnel. Al término del recorrido, los carritos salen del túnel para ser transportados por otra persona y ser enviados al área de empaclado. Cabe señalar que el personal debe de monitorear la temperatura con frecuencia del equipo, para proveerle al producto el correcto enfriamiento para que la frescura y vida de anaquel de este sea la indicada.

2) *Empacado:* Esta actividad la realizan los empacladores, personal cuya actividad es seleccionar las diferentes charolas, para ser empacladas cada una en diferentes cajas. Son responsables de darle un manejo cuidadoso para evitar el maltrato, ruptura de estas o del film, cada caja lleva un determinado número de charolas, para que posteriormente sea mandado a pesaje.

3) *Pesado:* Nuevamente el responsable del pesaje será aprenderse todos los códigos para pesar cada producto, se le pegará la etiqueta a cada caja donde viene impreso el peso, código y nombre del producto comercial. Una vez pesado se manda al área de estibado, almacenado y embarcado por otro grupo de personas.

Cada parte del proceso debe ser supervisado con mucho cuidado. Es importante brindarle capacitación constante al personal operativo para que siempre este mejor preparado tanto teóricamente como en la práctica. Esto es una forma de motivación para que se integren y se comprometan cada vez más para el logro de la obtención de un producto con calidad.

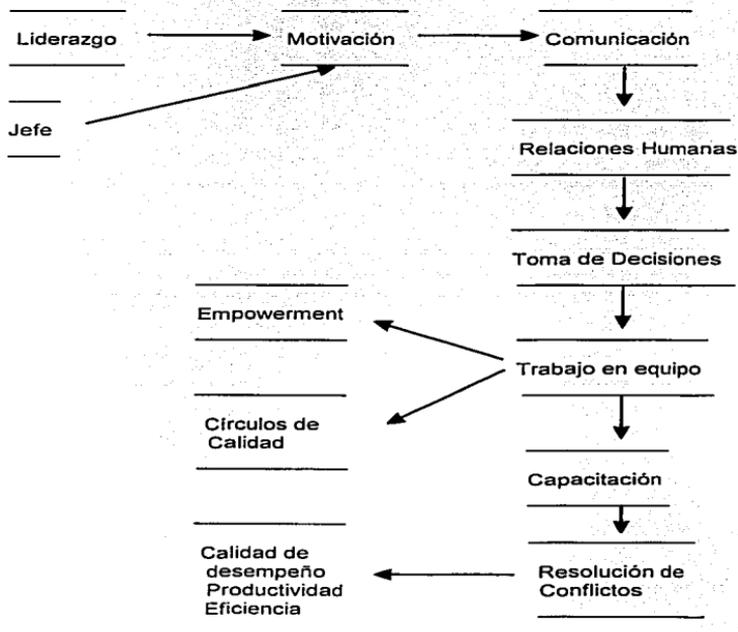
Actualmente y desde siempre la administración como se mencionó anteriormente es una herramienta clave para desarrollar el elemento interpersonal y generar los resultados que en un proceso se exige cumplir. Desde luego que el manejo de personal se aprende con la preparación constante así como de la práctica diaria. El cómo ser buenos líderes y jefes, el cómo organizar grupos de trabajo y coordinarlos, el cómo convencer a las personas para que hagan cierta actividad, el cómo resolver conflictos, cómo crear un ambiente de trabajo adecuado o cómo crear una actitud de compromiso en una persona. Estas y otras son algunas de las situaciones que tendrá que saber manejar un supervisor mediante la toma de decisiones más adecuadas en esos momentos y que en esta tesis como se mencionó anteriormente proporciona puntos clave al Médico Veterinario Zootecnista para el logro de su desempeño con calidad en el manejo de personal.

En el Capítulo II se pudo conocer parte del proceso teórico que el supervisor necesita conocer y relacionarse con términos o conceptos para su formación. Se desarrollarán a continuación diferentes ejemplos y propuestas que pueden ser aplicados en las plantas procesadoras para que el personal operativo cumpla efectivamente con sus funciones.

3.5 Proceso de formación del supervisor

El supervisor debe integrar los puntos vistos en el capítulo dos en el proceso de su formación:

Proceso de formación del supervisor



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El proceso anterior lleva una secuencia de pasos para llegar finalmente a obtener la calidad de desempeño, productividad y eficiencia por el supervisor y por el personal a su cargo.

PASO 1. Liderazgo

Antes que nada el supervisor debe desarrollar el liderazgo para ganarse la confianza de su personal, esto incluye desde luego desarrollar las características, responsabilidades y cualidades del líder con calidad. Posteriormente debe tomar la postura de jefe donde le permite una participación más activa en cuanto al manejo de personal, o sea administrar, dirigir, controlar, coordinar, etc.

PASO 2. Motivación

El siguiente paso corresponde a que un líder debe influir en la motivación en su grupo de trabajo para que el grupo se comprometa con su trabajo y colabore con el supervisor. Esto significa aplicar herramientas para comprender mejor el comportamiento de los individuos como el uso de las Teorías de la motivación, las jerarquías de las necesidades de Maslow, el uso de metas para motivar, así como hacer interesantes los puestos del personal operativo, etc.

PASO 3. Comunicación

La motivación puede fortalecerse con una comunicación efectiva por parte del supervisor. El supervisor debe desarrollar habilidades de comunicación, ya que esta le ayudará a fomentar confianza y seguridad para dar indicaciones claras y precisas de lo que su personal finalmente tendrá que realizar. Debe el supervisor desarrollar las diferentes técnicas para una escucha activa, debe promover la comunicación abierta con su personal, debe conocer la comunicación efectiva y de qué forma benefician en el área de trabajo.

PASO 4. Relaciones Humanas

Las buenas relaciones humanas permitirán al supervisor crear un ambiente de trabajo adecuado y disminuir en lo más posible conflictos que perjudiquen dichas relaciones con sus empleados, es aquí que la integración de líder, jefe, motivación, comunicación, así como los demás pasos del proceso de formación del supervisor son importantes para desarrollar las buenas relaciones y comprender mejor a cada integrante que formará su equipo de trabajo.

PASO 5. Toma de Decisiones

La toma de decisiones efectiva fortalecerá las buenas relaciones humanas, esto debe lograrse para que el supervisor integre a su vez a su personal a trabajar en equipo. Para que el supervisor tome decisiones más acertadamente posibles le ayudará mucho al apoyarse de herramientas como la recolección de información para tomar buenas decisiones, o aplicar el proceso de toma de decisiones racional.

PASO 6. Trabajo en equipo

Sin la colaboración de su personal, el supervisor indudablemente fracasará en su cargo. El trabajo en equipo es la clave del éxito del supervisor y es lo que deberá fortalecer todos los días junto con sus trabajadores. Esto desde luego no es nada fácil, pero finalmente su responsabilidad es hacer trabajar a cada uno de ellos. Para ello debe apoyarse de las

actividades administrativas: planear, organizar, administrar al personal, dirigir y controlar que le permitirán crear planes de acción para integrar más a su equipo de trabajo. Aplicando también junto con estas actividades administrativas los diez fundamentos del trabajo en equipo, y asimismo el cómo enfrentar ciertos problemas típicos de los equipos y cómo saber manejarlos. El trabajo en equipo también implicará delegar responsabilidades o empoderment, esto le permitirá al supervisor no sólo darle mejor dinamismo al grupo, sino le permitirá también administrar mejor el tiempo del supervisor. El integrar a su equipo de trabajo adecuadamente le permitirá al supervisor crear Círculos de Calidad para seguir fortaleciendo el trabajo en equipo.

PASO 7. Capacitación

Para integrar a su personal deberá apoyarse y desarrollar sus cualidades como capacitador y crear programas de capacitación que son planes de acción enfocándolos básicamente para que sus empleados estén mejor motivados y comprometidos con su trabajo. El cómo y por qué de la capacitación es una capacidad que tendrá que desarrollar el supervisor.

PASO 8. Resolución de Conflictos

El supervisor tendrá que darle solución hábil a los diferentes tipos de conflictos que se le presentarán a lo largo de su proceso de formación con la gente, debe lograr que su personal sea más participativa y que se integre para trabajar en equipo, esto desde luego si el supervisor fomenta desde un principio las buenas relaciones humanas, muchas veces los conflictos interpersonales suelen disminuir y podrá enfrentar más efectivamente cuando estos se presenten, así como aquellos que respecta a todo el proceso de producción para poder cumplir con su objetivo que es el siguiente paso.

PASO 9. Calidad de desempeño, Productividad y Eficiencia

Al resolver hábilmente los diferentes conflictos que se le presentarán a lo largo de su formación, el supervisor finalmente debe lograr incrementar el desempeño laboral de su personal para lograr la productividad y eficiencia en ellos y por lo tanto en un proceso de producción.

Como pudimos observar estos pasos son los que tendrá que desarrollar el supervisor para manejar a su personal efectivamente.

Explicaremos a continuación cada uno de los pasos de dicho proceso con algunos ejemplos, puntos clave y propuestas con la finalidad de que el supervisor se encamine hacia el logro de una supervisión efectiva y pueda llegar al último paso de este proceso de formación.

3.6 PASO 1. Liderazgo

3.6.1 La práctica hace al buen líder

Nuestra misión y reto como líderes es aplicar el tipo de liderazgo que va enfocado hacia el logro de la calidad como se definió en el concepto de liderazgo con calidad.

Un supervisor debe saber que tiene dos posturas principales: la de jefe y la del líder ambas son importantes conocerlas y sobre todo saber manejarlas para tener éxito.

La postura de un jefe es la de administrar, hacer planes, dirigir, coordinar, controlar, hacer las cosas bien, en cambio la postura de un líder es la de iniciar, desarrollar, crear visión, otorgar empowerment, inspirar, coordinar, hacer lo correcto. Ambas posturas deben ser aplicables al logro de la calidad humana. En el ejemplo mencionado con anterioridad por el autor sobre lo que es un jefe, pone como ejemplo a un jefe con una postura un tanto autoritaria. El jefe, efectivamente debe saber mandar, siempre manejándolo con cierta justicia. El ritmo o dinamismo del trabajo lo obligará a que muchas de las actividades que debe realizar el personal operativo se haga con dinamismo, pero sin olvidar desde luego la calidad del producto que se desea obtener.

Es por eso que la postura de jefe y líder deben estar equilibrarlas y saber usarlas por el supervisor para cumplir con ese dinamismo que se necesita del personal.

Existen muchos tipos de líderes, el supervisor puede caer en la postura del líder autoritario o el líder conformista. En este paso de liderazgo no se enfocará mucho a hablar sobre los tipos de líderes existentes, sólo se enfocará a hablar del líder que a mi criterio se debe implementar en la visión de estos y que debe practicarse para poder alcanzar y lograr trabajar con las personas lo mayor posible en armonía. Es lo que se busca precisamente alcanzar al practicar un tipo de liderazgo enfocándolo hacia la calidad.

3.6.2 Hacia el logro del liderazgo con calidad

Por muy difícil que parezca el liderazgo con calidad se puede lograr en el área de trabajo. Es muy cierto, para lograr un liderazgo con calidad se necesita del apoyo de toda la organización donde se labora. De ser que esto sí exista en un ambiente laboral, sin duda alguna se podrá avanzar más rápido para que mejore un líder, porque de alcanzar y lograr la organización le preocupa trabajar bajo un concepto de calidad no sólo del producto, sino también del recurso más valioso de toda empresa: El humano. Si no existe esa cultura de la calidad humana en alguna empresa o se está desarrollando, por muy difícil que pueda ser esto, se puede correr el riesgo de que el nuevo líder se comprometa primero a adquirir ese compromiso de cambio y poco a poco introducir ese cambio en la organización como una propuesta de mejora.

Se seguirá viendo en este trabajo de tesis, información para proporcionarle al Médico Veterinario Zootecnista la importancia del logro de desempeñar una labor de supervisión con calidad. Si al supervisor no se le capacitó con calidad en forma constante como líder en alguna empresa donde llegue a laborar, debe tener la iniciativa de adquirir más conocimientos buscando la información existente y desde luego no solamente la que se proporciona en esta tesis. El objetivo de dicha información es lograr un avance más rápido en la formación del nuevo supervisor y sobre todo ponerlo en práctica a diario el mismo. Y no olvidando que debe también buscar otras alternativas en el área de trabajo, como lo es el compañerismo con otros supervisores que sin duda alguna también lo pueden ayudar a transmitir su experiencia con el para que sepa cómo ser cada vez mejor líder. Y de ser posible debe también pedirle el apoyo al gerente sobre un curso de capacitación de liderazgo con calidad.

3.6.3 Antes que jefes, primero líderes.

Cuando por primera vez se adquiere un puesto de supervisión se tendrá la oportunidad de desarrollar las cualidades de un líder. En el liderazgo se verá prácticamente reflejado nuestra personalidad, es decir, como realmente es nuestro temperamento, ya sea que uno sea enojón, alegre, tímido, sociable, dinámico, pasivo, egoísta, etc. son aspectos que forman nuestra personalidad y que están en el temperamento de cada uno de nosotros, pero ¿Cómo saber si podemos ser líderes o no? Como se mencionó, un líder debe cumplir con ciertas características y cualidades, considero que independientemente de nuestra personalidad y sobre todo de nuestro temperamento podemos llegar a ser líderes con calidad. Es un proceso de formación que para algunos les será a lo mejor fácil de aprender y para otros se necesitará un poco más de tiempo. La práctica es sin duda alguna la que nos ayudará mejor a ser cada vez mejores líderes. ¿Por qué? Simplemente porque cuando se tiene como responsabilidad a un determinado número de personas es donde la etapa de relaciones humanas ha empezado. Es por eso que cuando se empieza a conocer quiénes serán las personas con las que trabajaremos diariamente, ellos tienen que conocer antes que nada primero al líder y después al jefe que hay en nosotros. Esto es mejor cuando no se tiene experiencia en manejo de personal y de alguna forma nos ayudará mejor adquirir primero la postura de líder para ganarnos la confianza de las personas poco a poco. Es la etapa de relación líder- subordinado y viceversa. No es una etapa fácil porque existe mucha incertidumbre. El que los trabajadores tengan a un nuevo líder crea cierto estrés en el ambiente laboral, porque ellos no saben si su nuevo líder será justo o estará lleno de autoritarismo y ser capaz de imponer las más severas reglas del juego dentro de un departamento de producción. Ellos no lo verán como un líder, lo verán como otro jefe que sólo llega a ordenar y nada más a ver, sin ofrecer apoyo. Esto es algo muy común que se de en una empresa determinada cuando llega un nuevo supervisor. Todos las cualidades que se mencionaron que debe tener un líder se deberán de llevar a la práctica para empezar a generar nosotros un ambiente de trabajo adecuado con los trabajadores.

3.6.3.1 *Tres aspectos importantes a considerar en el liderazgo*

Cómo nuevos líderes hay tres aspectos muy importantes que si comprendemos el objetivo de estos nos ayudarán mucho a relacionarnos mejor con las personas.

- 1) LA ACTITUD QUE TENGAMOS.
- 2) LA MOTIVACIÓN QUE TENGAMOS.
- 3) LOS HÁBITOS QUE TENGAMOS.

Procedo a explicar a continuación un poco más acerca de estos tres aspectos.

1) LA ACTITUD QUE TENGAMOS

Pongo en primer lugar la actitud porque es la que influirá para que la motivación y hábitos existan.

Si queremos empezar a ser líderes con calidad debemos empezar a trabajar con nuestra actitud. La actitud que necesitamos en esos momentos es una ACTITUD MENTAL POSITIVA. Esta nos ayudará a el logro de muchas funciones que tendremos que cumplir como líderes y supervisores a lo largo de nuestra formación. El camino de un supervisor es largo, no es fácil, existirán muchos obstáculos que nos harán caer una y otra vez. Recordar que si se quiere tener éxito en un puesto de supervisión tendremos que ser perseverantes. El compromiso, la perseverancia, la disciplina, justicia, confianza, seguridad, etc. que se exige de un supervisor y líder no se lograrán si no se tiene una ACTITUD MENTAL POSITIVA por parte de nosotros. Sin una actitud mental positiva no podremos triunfar en todo lo que implica el manejo de personal con calidad. No seremos capaces de poder darle solución razonable a un conflicto, llámese interpersonal, técnico o administrativo. Es por eso que la actitud, se debe enfocar hacia el logro de todos los objetivos y metas individuales y sobre todo grupales. Si decidimos tener una actitud mental negativa lo más seguro que pueda pasarnos es que nuestra calidad de desempeño se vea muy afectada y muchas veces los errores cometidos por una actitud así los estaremos pagando con muchos dolores de cabeza. Todo tipo de experiencia positiva o negativa deben ser analizados con el propósito de ser mejores cada día. Es por eso que la actitud que tengamos en esos momentos influirá en nuestra formación como líderes.

2).LA MOTIVACIÓN QUE TENGAMOS

La motivación es otro factor que necesitaremos integrar en nuestra formación como líderes. Como se ha visto hay muchas formas de que la motivación crezca y siga creciendo en nosotros. En mi caso particular el seguir preparándome como líder y como supervisor me motivó a buscar más información sobre este aspecto. La motivación esta dentro de nosotros es cuestión de que con una actitud mental positiva la motivación se fortalezca a corto plazo o a mediano plazo y el reto es también a largo plazo, por muy difícil que esto implique para poder lograrse. Las experiencias duras de la vida que tengamos, si aprendemos a superarlas y a verlas no como una desgracia, sino como oportunidades de mejora, es una forma de que la motivación positiva la conservemos y nos ayude a seguir adelante nuevamente. Es por eso que la motivación que hay dentro de nosotros, si la podemos modificar para buscar nuevas formas de liderazgo y compartirlas con la gente que estará a nuestro cargo y con los demás compañeros de la organización.

3) LOS HABITOS QUE TENGAMOS

¿Cuáles han sido los hábitos a lo largo de nuestra vida que han contribuido para nuestro desarrollo personal y profesional? ¿Qué nuevos hábitos estaremos dispuestos a cambiar para ser mejores líderes?

Con una actitud y motivación positiva podremos influir en nosotros nuevas formas de hábitos que nos ayuden a ser mejores líderes. Entendemos por hábito a las acciones repetitivas de ciertas costumbres o conductas que hemos adquirido y queremos adquirir a través del tiempo.

La forma de expresarnos, la forma de vestirnos, el tipo de alimentación diaria que llevamos, el practicar algún deporte, el cómo conducimos un vehículo, nuestra higiene personal, entre otros aspectos, las hemos hecho un hábito y forman parte de nuestra vida cotidiana y son también parte de nuestra personalidad adquirida. El cómo son nuestros hábitos han dependido de la educación recibida en las escuelas y sobre todo de nuestros padres, la religión, nuestro nivel económico, cultural, político o social, son factores que han influido a que tengamos ciertas costumbres o hábitos.

Si en nosotros esta tener el control de cambiar ciertos hábitos que ya no nos agradan mucho y que llegamos a la conclusión de que sólo nos han perjudicado en lugar de beneficiarnos, entonces podemos decir que nuestra actitud y motivación es diferente para adquirir hábitos más constructivos y sanos porque así lo hemos decidido para nuestro propio beneficio.

Todas las características principales de un líder con calidad tendremos que hacerlas un hábito. Como todo cambio de hábito en nuestra vida necesitaremos tiempo y sobre todo compromiso para obtener el cambio que deseamos y además como dije, con una actitud mental y motivación positiva.

Ahora bien, es muy importante saber que no hay ninguna "receta de cocina" que nos diga paso a paso como ser mejores líderes o como cambiar ciertos hábitos que son parte de nuestra personalidad.

Pero lo que sí es verdad es de que una vez que comprendamos estos tres factores, nos pueden ayudar mucho para facilitar nuestra formación como líderes y que si aceptamos el reto de comprometernos de que debemos y que es necesario cambiar ciertos hábitos para saber manejar mejor a un grupo de personas, considero que poco a poco esa confianza que se logre con la gente hacia nosotros serán parte de los resultados que hemos podido lograr gracias a ese compromiso y que esperamos esa confianza se vaya cultivando cada vez más.

Lo importante es que se den cuenta los empleados de que como líderes y jefes estamos dispuestos a apoyarlos para que puedan realizar mejor sus actividades y cumplirles ciertas necesidades

que ellos vayan teniendo en el trabajo, inclusive si necesitan algún permiso que quieran en determinada fecha ellos pedirán nuestro apoyo en esos momentos, debemos saber que esto es muy común que ocurra, y que es uno de los muchos casos que manejaremos con el personal. Al empezar a dominar estos tres aspectos empezaremos a compartirlos con nuestro personal para influir en ellos y así mejoren su actitud, motivación y hábitos en su área de trabajo. Diciéndoles siempre el ¿Para qué? ¿Cómo? y el ¿Por qué? de esos cambios.

3.6.4 ¿Cómo empezar a relacionarnos con el personal operativo?

Cada supervisor tendrá sus diferentes tácticas para relacionarse con la gente. Obviamente no será la misma táctica empleada de un supervisor cuya experiencia es de

cinco años en manejo de personal a un supervisor nuevo que no tiene nada de experiencia en manejo de personal y sobre todo de relaciones humanas.

Cuando se empieza una relación con los subordinados es importante saber observar, escuchar a cada uno de ellos. Interesarse en su forma de pensar, de su actitud, motivación y hábitos que tengan en esos momentos. Algo tan simple como empezar a conocer sus nombres. Practicar el hábito de la cortesía, atención que en esos momentos se le pueda brindar, a veces se olvida dar un simple saludo, ignorando el supervisor de la importancia que este tiene. Es así que poco a poco el líder será integrando a sus actividades dentro del departamento. Cuando se empieza a conocer no sólo a ellos, sino también a todo el proceso de producción y que implica conocer todos los demás recursos que se utilizarán diariamente, es conveniente apoyarse con los trabajadores que tienen más experiencia y que de alguna forma conocen mejor el proceso que uno, es así como se asumirá el papel de simples espectadores y se dedicará uno a recolectar información de cómo funciona el proceso. Saber quién o quienes serán los auxiliares o encargados del departamento es importante ya que estos a su vez tienen el papel de líder y que influyen en los demás trabajadores y que desde luego son parte fundamental del apoyo que brindarán a un supervisor para que las actividades y responsabilidades se cumplan conforme al plan de trabajo establecido para cada día.

Un líder debe poseer y adoptar dos cualidades más para que esto también se pueda llevar a cabo y relacionarse más efectivamente con ellos y son:

- 1) LA HUMILDAD
- Y
- 2) LA PACIENCIA

Sin estas dos características difícilmente considero que podremos lograr relacionarnos con la gente. Estas integrémoslas en nuestras actitudes, motivaciones y hábitos individuales y apliquémoslo para los logros grupales.

Es por eso que a mi criterio, que sin HUMILDAD Y PACIENCIA no podremos comprender a las personas que estarán a nuestro cargo. Como dije, seremos simples espectadores en un principio y todo lo que nos enseñen los trabajadores deberemos permanecer con una actitud positiva y ser sinceros cuando no entendamos algo del proceso. Ya que en un principio las dudas suelen ser muchas. Recordemos algo muy importante y es que muchos de ellos no tuvieron quizás la fortuna de recibir una educación escolar o por parte de sus padres o familia como nosotros y que su nivel cultural es muy bajo y por lo tanto, a veces ignoran de lo que es una comunicación efectiva o que es el trabajo en equipo entre otros muchos conocimientos. Es por eso que si no somos humildes y no tenemos paciencia tampoco podremos capacitar a la gente para que aprendan nuevos conocimientos y mejoren su desempeño laboral. Nos daremos cuenta de que también podemos aplicar estas dos cualidades en muchas otras funciones que tendremos que cumplir como supervisores.

Conforme pasa el tiempo de relacionarse con ellos y nos hayamos ganado más su confianza. Llegará la importante etapa de empezar a participar más con ellos en las decisiones de coordinación, dirección, administración, etc. que corresponde a la etapa de

jefe. El tiempo que nos tardemos en llegar a esta etapa dependerá mucho de nuestra iniciativa e inquietud, facilidad y motivación por aprender lo más rápido posible, obviamente el dinamismo y las exigencias que marcan un proceso de producción deben ser tomadas en cuenta, porque ese tiempo de aprendizaje nos lo marcará dicho dinamismo y a veces ese tiempo suele ser muy corto. Pero no nos dejemos presionar por esta situación, porque muchas veces suele pasar que por querer avanzar muy rápido y desesperarnos por querer ser jefes y darle mayor importancia a la calidad de un producto, descuidamos fortalecer la calidad en las relaciones humanas y podemos caer en un papel del jefe autoritario que nada más se la pasa ordenando y exigiendo, ocasionando conflictos con la gente y como supervisores nuevos no es muy sano caer en este tipo de situaciones, debemos tener cuidado y ser más inteligentes al respecto. Es por eso que la humildad y paciencia no deben ser olvidados por ningún motivo porque son dos puntos clave importantes en la formación del supervisor. Mi consejo es que antes de exigirle a la gente debemos conocerla y que nos conozcan antes que cualquier otra cosa, como dije anteriormente, primero como líderes y después como jefes.

El relacionarnos con los trabajadores no es fácil en un principio, depende de muchos factores que se irán conociendo en el área de trabajo. El manejo de personal es toda un arte que debemos fortalecer y seguir preparándonos en esta área, ya que es todo un proceso de aprendizaje sobre liderazgo y administración de personal para lograr el respeto y admiración que buscamos finalmente como jefes y líderes dentro de una empresa.

3.7 PASO 2. Motivación

Ahora bien el líder debe influir en la motivación del personal para comprometerlo cada vez más en su área de trabajo y cumplir con los objetivos y metas que existen en los procesos de producción en las plantas procesadoras. Las Teorías de Douglas McGregor nos pueden ayudar como guía para darle un mejor sentido al liderazgo con Calidad. Asimismo, la jerarquía de necesidades de Maslow nos brinda información para comprender un poco más sobre el comportamiento humano en relación con ciertas necesidades que como individuos necesitamos, cumplir o superar para el logro del desarrollo personal según nuestros propias expectativas. El supervisor debe conocer cuáles son y debe detectar esas necesidades oportunamente para comprender mejor a su equipo de trabajo, así como saber darles una solución inmediata de ser posible también las que no estén a su alcance. Cuando se hablan de metas para motivar a la gente debe mantenerse a la gente bien informada de cuáles son las metas a cumplir, esto sin duda crea una mejor visión de los integrantes del equipo para seguirse superando.

3.7.1 El desarrollo de la motivación en el trabajador

¿Cómo lograr que un trabajador que tiene laborando en una empresa siete años, se sienta tan motivado y entusiasmado como su primer día de trabajo?

La experiencia para muchos es que muchas veces cuando se ha logrado un determinado tiempo de estar trabajando para alguien, ya no existe el suficiente entusiasmo, optimismo y motivación como el primer día de labores. Se vuelve rutinario y poco a poco el aburrimiento en las actividades realizadas es cada vez más evidente.

La motivación que tengamos es importante para seguir creciendo en nuestra área de trabajo. Hay muchas formas de lograr que la motivación crezca más en nosotros mismos y que son un complemento importante para que esta no se vea afectada de tal forma que ya no nos interese seguir trabajando en un determinado lugar. Es cierto que la motivación depende mucho de nosotros, pero también influye mucho el interés de la empresa donde se labora para que su gente este siempre motivada con su trabajo.

Entre las muchas funciones de un supervisor es de influir en la motivación de su personal que tiene a su cargo. Mucho podemos hacer para que la gente con bastantes años de antigüedad laboral (y la que no los tiene tanto), se sienta motivada para cumplir con las metas de la organización. Como líderes, si hemos sido capaces de apoyar a los trabajadores en situaciones difíciles es un logro para que ellos estén motivados y confíen más en nosotros. Si nosotros en el proceso de producción practicamos el hábito de "meter de vez en cuando las manos" en sus actividades, es una manera de fortalecer la motivación en ellos, porque se sienten más apoyados. Si demostramos una buena actitud de compartir más conocimientos con ellos y que aprendan más cosas, también estaremos influyendo en su motivación porque se dan cuenta que se les está brindando más herramientas para mejorar en su trabajo. Habrá muchas situaciones en que nosotros sí podremos influir en la motivación de las personas, a veces hay situaciones que no suelen ser importantes para un supervisor y que para ellos por un mínimo detalle es fundamental para que su actitud y motivación crezca y a veces él las pasa por alto, como por ejemplo, el saber escucharlos cuando ellos quieren comunicarle algo y no lo hace porque le importa más la producción y esto es una forma de poner barreras el mismo hacia una comunicación abierta con los empleados. El reto que tiene un supervisor es lograr que la motivación de sus trabajadores permanezca de ser posible a largo plazo. Esto dependerá, como dije también mucho del apoyo del gerente, del supervisor y de toda la empresa misma.

El desarrollo de la motivación es muy importante porque también contribuye a mejorar las relaciones humanas no solamente supervisor y subordinado, sino en todos los niveles jerárquicos de la compañía.

La calidad de desempeño, productividad y eficiencia muchas de las veces crecerá o disminuirá dependiendo la motivación que exista en el ambiente laboral.

Las diferentes formas de recompensar a los empleados como se mencionaron, algunas de estas son sólo propuestas que sirven como un complemento para que los empleados obtengan un mayor compromiso y lealtad con su empresa, porque son formas de influir en la motivación de ellos.

Por otro lado la necesidad de desarrollo, no sólo económico, sino las necesidades cognitivas como lo menciona Maslow en su jerarquía de necesidades son importantes para nuestra formación como supervisores.

Es cierto que si estas necesidades que tenemos no se cumplen o son difíciles de alcanzar porque la empresa donde se labora no esta dispuesta a cambiar de actitud para motivar, no sólo a los supervisores, sino a todos los empleados, difícilmente se cumplirán esas

necesidades. Es verdad también que en muchas empresas se siguen dando “viejas costumbres” de no fomentar el desarrollo humano, sabemos que no vivimos en un “mundo feliz” y sabemos que en cada una de ellas existirán ventajas y desventajas y que de nosotros dependerá que tan motivados estamos para ofrecer o no nuestros servicios en una determinada compañía.

3.7.2 Motivando al personal operativo en sus actividades

Ya mencionamos algunas propuestas que debe brindar la empresa para desarrollar la motivación a sus empleados y también lo que un supervisor puede hacer para influir esta en los trabajadores.

Algo que se puede aplicar también con el personal operativo de las plantas procesadoras de aves para que puedan seguir desarrollando su motivación, es cómo hacer interesantes sus puestos y cómo un empleado puede crecer en este mismo.

Como primer punto en esta parte se mencionaba sobre la *variedad de actividades*. En este caso un ejemplo conforme a mi experiencia en lo que nos dice aquí el autor. Hay actividades en las plantas procesadoras en la cuales se requiere de un esfuerzo físico mayor por parte del personal y muchas veces el rendimiento baja en las personas y por lo tanto, la eficiencia disminuirá también, tal es el caso de cargar cajas con producto, estas suelen ser muy pesadas. Mi recomendación sería para que el personal no se fatigue y dé el máximo rendimiento físico, como una alternativa conviene planear un rol de actividades para rotar al personal masculino del departamento y que en un día y a una hora específico le toque a cada uno para realizar dicha tarea. Esta y otras alternativas podemos planearlas con el fin de que el personal este motivado en hacer su tarea con mayor entusiasmo.

En la parte de *identidad de la tarea* hay diferentes tareas que se realizan en un departamento, podemos emplear un método donde el personal trabaje en equipo para que todos contribuyan en llevar a término dicha tarea y no manejarlo siempre con ese individualismo de que solamente es la única actividad que realizará cierta persona, sino de alguna forma que exista la motivación suficiente para que todos aprendan alguna otra actividad nueva. Esto requiere de una alta identidad de la tarea.

Cuando se habla del *significado de la tarea* podemos mencionar como ejemplo, el detallar cierto producto, como por ejemplo, quitar el exceso de pluma manualmente a una parte anatómica del pollo, esta actividad puede tener un bajo significado de la tarea, a menos que el empleado comprenda la importancia del detallado correcto para la satisfacción del cliente y las ventas de la empresa. Una buena retroalimentación puede ayudar a que los empleados entiendan esto.

En el aspecto de la *autonomía*, por ejemplo, un empleado de una línea de colgado de pollo puede tener poca autonomía, pero un equipo que planifica el trabajo y decide cómo empacar un cierto producto tiene autonomía considerable.

Es muy importante la *retroalimentación* existente en el área de trabajo si mencionamos como ejemplo, el proporcionar a un equipo de empacadores los procedimientos que deben cumplir con el manejo del producto y empacado de este, sabrán la importancia de dichos datos que contribuyen al logro de la satisfacción del cliente es un claro ejemplo de

retroalimentación, sin ella, empacarían en un vacío que hace difícil que se sientan bien acerca de su trabajo.

Ahora bien cuando se habló de los tres enfoques generales al diseño de un puesto, considero que pueden ser llevado a la práctica para facilitarles las actividades al personal y motivarlos, por eso de la importancia de haberlos incluido. Los ejemplos mencionados en el enfoque del crecimiento del puesto y el enriquecimiento del puesto son muy comunes al ser llevado acabo por los supervisores en su campo de trabajo. En el enfoque de rotación de puestos, un ejemplo típico que se realiza en la planta procesadora, se puede mencionar que en el departamento de evisceración se permite a los empleados cambiar puestos del equipo varias veces al día. Una rotación de puestos tan frecuente puede alcanzar algunos de los mismos y permite a los empleados sentir un mayor sensación de logro.

Ahora bien, el decidir finalmente quién realizará hoy la tarea es algo que diariamente tendrá que planear el supervisor. Un supervisor debe implementar la creatividad, iniciativa e innovación de cambio en todo momento. Se deberán de crear nuevas formas de trabajo para que los empleados estén mejor integrados a trabajar en equipo y que los procesos de producción sean más productivos y eficientes. Esto es algo de lo que el supervisor no debe perder en su visión laboral.

3.8 PASO 3. Comunicación

3.8.1 Fomentar las buenas relaciones con una comunicación efectiva

Uno de los objetivos de la comunicación efectiva es convertirnos en mejores comunicadores en el trabajo y ser capaces de evitar malentendidos que puedan interferir en el desempeño.

La comunicación efectiva no podrá lograrse sin una actitud y motivación positiva y esta es necesaria para que podamos tener una comunicación formal y eliminando barreras que envíen y perjudiquen las buenas relaciones con los demás. La comunicación efectiva debemos hacerla un buen hábito en nuestra formación de supervisores.

La forma de comunicarnos con los trabajadores influirá en la motivación de ellos. Si tenemos una comunicación abierta y sincera desde un principio con ellos podemos empezar a disminuir en lo más posible barreras que puedan afectar la integridad del nuevo supervisor. Al hablar con el grupo y decirles que es lo que esperamos de ellos es una forma de empezar el diálogo para expresar nuestras inquietudes, ideas o nuevas propuestas de cómo será la forma de trabajo que nosotros estaremos llevando acabo para el logro de las metas de un departamento.

Es muy lamentable ver y escuchar cuando en un ambiente laboral en lugar de promoverse la comunicación abierta y sincera en cualquiera de los niveles jerárquicos de la organización, sólo se generan chismes o una comunicación informal y que sólo se trata de "fregar" al que está a un lado o al que se deje, donde el juego limpio no existe y mucho menos la competencia leal, pero es más lamentable cuando nosotros mismos contribuimos a generar más ese clima laboral. Definitivamente con eso sólo estamos demostrando nuestro

poco profesionalismo y sobre todo nuestra poca actitud de cambio. Esto y muchos otros aspectos son las consecuencias y resultados del poco desarrollo de la calidad humana en una empresa.

Es por eso que estas barreras que entorpecen nuestro desempeño laboral con calidad, debemos estar lo mejor preparados para cuando estas se presenten y saber que hacer para no crear más vicios en lugar de solucionarlos sanamente. En la resolución de conflictos la comunicación abierta forma parte esencial para aportar una solución efectiva a los diferentes conflictos que tendrá que enfrentar el supervisor.

Lo que espera un supervisor de su equipo de trabajo es su colaboración para que cumplan con sus responsabilidades, esto dependerá como hemos visto, de la forma de comunicarnos y dirigirnos con ellos. Aquí la habilidad que tengamos en mandar y dirigir a las personas debe ser clara y precisa, a veces nos veremos en la necesidad de tomar decisiones lo más rápido posible, porque en las plantas procesadoras de aves se maneja mucho la eficiencia y muchos de los tiempos y movimientos por parte de nosotros y del personal operativo esta marcado por el dinamismo del equipo y maquinaria. Nada más basta con ver una línea de colgado donde lleva una cierta velocidad y ritmo desde que inicia hasta que termina el proceso, por lo tanto, debemos trabajar mucho el dinamismo con la gente y no permitir que sean pasivos en ciertas situaciones o momentos donde se pide atención y cuidado al proceso de producción.

Con la información bibliográfica proporcionada anteriormente sobre todo lo que implica la comunicación efectiva, permitirá respaldar mucho más la formación de un supervisor, ya que la comunicación también ha sido siempre una fuerte herramienta que si se sabe aprovechar para lograr un beneficio, más que para perjudicar a los demás, estaremos fomentando el desarrollo de la calidad humana con los trabajadores y demás compañeros de trabajo. Finalmente ante las muchas exigencias que tendremos que vivir en una empresa es precisamente la habilidad de comunicación empleada por nosotros para que el mensaje transmitido y enviado hacia los empleados llegue con toda claridad, esto es elemental para lograr los resultados que finalmente el gerente estará pidiendo que aplique el supervisor y a su vez lo apliquen también el personal operativo a su cargo.

3.9 PASO 4. Relaciones Humanas

3.9.1 Seguir conociendo a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo

Un supervisor necesita lograr las relaciones humanas con calidad para poder trabajar bien con la gente. Desarrollar una de los tres elementos básicos de un supervisor, como lo es el elemento interpersonal, no es nada sencillo manejar a un determinado número de personas por muy pequeño que pueda ser el grupo. Como mencione anteriormente es importante nuestra actitud que tengamos como líderes y como jefes para trabajar en equipo con ellos.

Hay una frase que para algunos parecerá difícil de lograr para un supervisor y que dice: "Hacer de un empleado malo, uno bueno". Para algunos un reto alcanzable, para otros algo

fuera de la realidad e imposible que esto pueda suceder. Esto también se logrará dependiendo la actitud que tenga la empresa de trabajar en equipo sobre este aspecto.

Considero que puede lograrse con un poco de "maña" y "astucia" y sobre todo paciencia por parte del supervisor y como dije si se cuenta con el apoyo de todos los miembros de la organización para lograrlo, creo que podrá ser más fácil cambiar ciertas actitudes negativas de alguien. El gran reto de un supervisor es hacer "chambear" a todos. El manejo de personal será eso y es que todos estén comprometidos con su trabajo y con la empresa. Algo que puede llegar a pasarle al supervisor con su grupo de trabajo, es de que algunas veces se dará cuenta de que ha hecho todo lo posible por apoyar a la gente y terminan por no apoyarlo lo suficiente a él algunos de sus trabajadores. Esto en un principio puede llegar a ser muy desmotivante para un supervisor, sin embargo, esto no debe desanimarlo y se debe buscar soluciones y preguntarse: el por qué sucede esto y el por qué algunas personas no lo apoyan como el supervisor quisiera. Se debe analizar las causas principales el por qué esta pasando esto, quizás si el problema es interpersonal, necesita trabajar más las relaciones humanas en el liderazgo, en la motivación, en la comunicación o quizás su toma de decisiones no ha sido muy efectiva o demasiado justa con algunos. Siempre habrá una causa y sea cual sea, se le debe dar pronta solución, porque de existir problemas de tipo interpersonal, con el tiempo pueden llegar a crecer y pueden complicarse al querer solucionarlos después. Esto puede indudablemente perjudicar las buenas relaciones humanas, lo ideal para el supervisor es prevenir este tipo de situaciones.

Conforme conoce más a los subordinados se dará cuenta también de que es muy difícil a veces tener contentos a todos los miembros de su grupo, hágale como le haga y aún así dando lo mejor como líder y jefe es muy común que este tipo de comportamiento se presente entre la gente. Obviamente se tiene que identificar a los que son más quejumbrosos, pues cada uno de los integrantes del grupo tendrán diferentes temperamentos y en un grupo es común encontrar a los enojones, a los dinámicos, a los pasivos, a los gritones, a los que son sociables, a los conflictivos, a los que cooperan más, etc. El supervisor tiene que comprender el temperamento de cada uno de ellos. Cuando por primera vez se empieza a manejar gente es muy común caer en el error de que la persona que es enojona, se tenga con él o ella fricciones y conflictos. Esto muchas veces se debe porque el nuevo supervisor no tiene paciencia con este tipo de personas y piensa que no lo quieren obedecer o que le caen mal. Es importantes que antes de tomar conclusiones que pueden ser erróneas, se debe dar más tiempo para que el supervisor comprenda el temperamento de cada uno de ellos y enfocarse a conocerlos mejor como realmente trabajan en su área, y es muy probable que llegue a la conclusión de que la persona que es enojona o que es gritona, sean de las que son más responsables y de las que más les gusta trabajar en equipo. Con esto quiero decir que cada persona tiene fortalezas y debilidades y que cada uno de ellos tiene una cualidad específica que se puede aprovechar de ellos al máximo y que muchas veces el supervisor se dará cuenta que estarán dispuestas a cooperar realmente con el para que el trabajo se lleve a cabo.

Cuando los trabajadores no están comprometidos con la empresa muchas veces se verá reflejado en su desempeño, productividad y eficiencia en la producción. Hay ciertos factores que el supervisor tendrá que saber manejar también como le sea posible y que si

estos no son controlados efectivamente desde un principio que están apareciendo no sólo afectarán toda la productividad del departamento, sino son aspectos que también pueden dañar las buenas relaciones humanas.

3.9.2 Factores que pueden dañar las relaciones humanas

Ausentismo e impuntualidad

El ausentismo e impuntualidad son dos de los factores que se suelen presentarse en el área de trabajo. Aquí lo importante es saber determinar las causas principales por las cuáles se está presentando en algunas personas. Son situaciones que deben saberse tratar con las personas de tal forma que se logre llegar a un acuerdo mutuo. Desde luego este tipo de situaciones afectan la productividad en el trabajo. Antes de llegar a conclusiones determinantes para controlar estas situaciones tendremos primero que analizar las causa por las cuáles una persona se ausenta o es impuntual. Cuando este comportamiento se presenta ya varias veces, probablemente ya sea un problema de actitud del individuo y más sabiendo el supervisor que ya ha tenido mucha comunicación y diálogo con él para arreglar el problema. En este tipo de situaciones es importante mantener informado siempre al gerente y si es posible al departamento de recursos humanos e incluso al sindicato (si se trata de trabajadores sindicalizados) de los actos de indisciplina de la persona o personas que lo han estado cometiendo. Es muy importante pedir el apoyo a un superior para solucionar en equipo la actitud del individuo o individuos.

Peticiones denegadas

Los permisos o peticiones por parte de los trabajadores también son muy frecuentes que se presenten. Este tipo de situaciones a veces suelen ser difíciles de llegar a una decisión y acuerdo con el empleado. Cuando se decide negarle el permiso a alguien es porque se tiene suficientes bases y argumentos del por qué no se le da ese permiso. Muchas peticiones tienen que ser negadas y es importante que esto se haga no sólo por tener las razones suficientes, sino también en forma que el empleado reconozca que las razones son suficientes. Por otro lado cuando se autoriza ese permiso o petición, es deber y responsabilidad del supervisor cumplir con ese acuerdo. Cuando los trabajadores ven que las decisiones de su jefe son firmes y justas de alguna forma fortalece mucho las relaciones con ellos. De no ser así, muchas veces se esta reflejando una actitud indiferente e irresponsable por parte del supervisor ante ese permiso que necesite algún empleado y esto puede deteriorar la relación.

De hecho hay algo que debe agregarse a la promesa de consideración al recibir la petición, y es que la decisión se dará un día especificado, preferiblemente durante las 24 horas siguientes. Cuando se niega una petición debe establecerse con claridad la razón de la negativa. Sino se dañará seriamente la moral quien niegue algo sin dar ninguna explicación, pero esto es casi tan malo como dar una razón no convincente. Algunas razones clásicamente no convincentes que un supervisor listo jamás debe usar son: "Esta contra las

políticas de la compañía”, “Nunca lo hemos hecho antes”, o “Simplemente creo que no es una buena idea”⁷¹.

Un supervisor tampoco debe caer en la exageración de no dar permisos porque se piensa erróneamente que se debe evitar cualquier desviación a la rutina normal. Esta, por supuesto, es una actitud absurda. Pero es igualmente tonto permitir excepciones que creen discordias. A menos que un privilegio se haga disponible para todos los empleados bajo ciertas condiciones claramente definibles, será inadecuado concederlas a un solo hombre. Las decisiones que sientan precedente son quizá los problemas más comunes a los que se enfrentan los supervisores en el primer escalón⁷².

La comunicación es punto clave para llegar a un entendimiento mutuo con los empleados. Ya sea que se de el permiso o no, la decisión debe ser lo más justa posible. El supervisor se dará cuenta de que nunca habrá “finales felices”, aún dando una justificación al permiso negado, pero este debe ser resuelto con argumentos sólidos y firmes de tal forma que no se vea tan “mala onda”.

Ejecución inadecuada del trabajo

La clásica solución al problema de los empleados con productividad demasiado baja o cuya actitud producía muchas dificultades, era simplemente despedirlos. En la actualidad ya no es tan fácil despedir a un empleado como lo era antes, ni tampoco se considera esta práctica como la mejor solución posible. Un adiestramiento y capacitación adecuados puede reducir mucho, la rotación debida a incompetencia, confiabilidad o dificultades personales del individuo para entrenarse⁷³. Por todas estas razones cada vez es más común tratar de salvar, si es posible, al trabajador que desempeña su labor en forma inadecuada⁷⁴. Aquí la capacitación y el adiestramiento es fundamental para brindarle conocimientos teóricos y prácticos a los empleados, ya que muchas veces la ejecución inadecuada del trabajo es debida por la falta de este. El supervisor mientras mejor este preparado en el área de capacitación y adiestramiento podrá contribuir a elevar el desempeño de sus trabajadores. Se tienen que aprovechar las habilidades que en ellos exista, y las que no, de ser posible que las vayan desarrollando poco a poco.

Despido

Un supervisor es el último recurso que debe usar. Cuando se despide a alguien es recomendable tener bases suficientes para proceder con este paso definitivo. El historial del empleado servirá para llevar un registro y control de su desempeño que ha tenido en el trabajo. Cuando se sabe de que una persona tiene totalmente una actitud negativa, es recomendable desde que este tipo de comportamiento se ha dado, tener avisado a el jefe, así como al departamento de recursos humanos y sindicato para que no se tenga problemas de que el acusado llegue a reclamar que se le despidió con injusticia o autoritarismo. Esto es

⁷¹ Gellerman, W. S. (1975), La Administración de las Relaciones Humanas, Edit. Continental, México, p.151

⁷² *Ibid.* p.150

⁷³ *Ibid.* p. 151

⁷⁴ *Ibid.* p. 152

algo que se debe prevenir y analizar bien la situación antes de que se tome la decisión de despedir a alguien y si se tiene el apoyo por parte del jefe para hacer un despido será mucho mejor.

Todos los factores anteriores considero que pueden manejarse y controlarse en un clima donde se fomente la comunicación abierta y sincera desde un principio. El decir y explicarle a alguien cuando su comportamiento en la área de trabajo no es el correcto será lo mejor para prevenir a futuro situaciones que en ocasiones son muy desagradables y que pueden acarrear consecuencias, como es el caso del despido. Cuando se aplica una sanción disciplinaria es importante apoyarse también del reglamento interno (si es que existe en la empresa), esta permite aplicar amonestaciones o castigos por actos de indisciplina de los trabajadores. Cuando se proceda a hacer uso del reglamento para aplicar la sanción es importante comunicarle al amonestado o castigado del por qué de dicha sanción y hacerle ver que su comportamiento perjudica la productividad de todo el departamento. El supervisor debe darle siempre solución a situaciones de indisciplina por medio de una vía pacífica y donde predomine la razón y justicia. Es importante disminuir en lo más posible los conflictos y saber manejarlos cuando estos se presenten. Se debe recordar algo muy importante y es de que el supervisor estará viendo diariamente a sus trabajadores y debe fomentar las buenas relaciones humanas en lugar de ocasionar conflictos con ellos, esto permitirá no comprometer el puesto que tiene a cargo.

Algo muy importante que debe considerar también el supervisor es de que cuando esta tratando de llegar a un entendimiento mutuo con algún trabajador sobre este tipo de situaciones que pueden crear cierto estrés en las relaciones laborales debe determinar lo siguiente:

- 1) No discutir.
- 2) Animar a la persona a hablar de algo importante para ella.
- 3) No interrumpir, ni sea el supervisor que lo hable todo.
- 4) No precipitarse al sacar conclusiones.
- 5) Escuchar con interés.

Estos cinco puntos son importantes para determinar las opiniones y estado de ánimo de algún trabajador, determinar las causas principales de ciertos comportamientos de algunas personas, al apoyarse de estas sugerencias, puede facilitar al supervisor llegar más rápido a un entendimiento mutuo. El primer punto de no discutir es algo que un supervisor nunca deberá hacer, ya que esto sólo favorecerá a que el conflicto se agrave más.

Es importante también no tomar a la ligera estas situaciones que pueden poner en peligro la integridad del nuevo supervisor. A la larga se debe desarrollar las habilidades de una comunicación efectiva que es esencial para el supervisor como vía para prevenir y controlar los conflictos a enfrentar.

La actitud como jefe y líder en esos momentos que tenga el supervisor como se ha estado mencionando, no es nada fácil, pero si necesario adquirir en ocasiones ciertas posturas para exigirles a los trabajadores que la disciplina es importante en el área de trabajo y que es una responsabilidad de todos al llevarla a cabo para un bien común, pero también es importante exigir y saber dar órdenes precisas en situaciones donde la indisciplina se este haciendo un hábito y poder controlar esta situación.

3.10 PASO 5. Toma de Decisiones

3.10.1 Cometer los menos errores posibles

Sabemos que toda decisión implicará un riesgo donde podemos ganar o perder. Muchas de nuestras decisiones en supervisión irán teniendo mayor certeza porque será parte de nuestra experiencia obtenida día con día, pero algunas veces el tomar decisiones implicará siempre un grado de incertidumbre al no saber cuál será la mejor alternativa a tomar.

Lo más importante es trabajar en equipo con los trabajadores, y demás compañeros o superiores para tomar la decisión más confiable y no cometer graves errores en la solución de problemas. Debemos ser humildes y sinceros en reconocer cuando no sabemos o desconocemos como solucionar alguna situación. Podemos caer en el error y decidir darle solución a un problema nosotros mismos, aunque sabemos que estamos cayendo también en un individualismo y sabiendo también que no le daremos una salida adecuada a X situación, esto desde luego puede afectar las relaciones con los subordinados, con el jefe o demás compañeros y se puede dañar la confianza y seguridad que tuvieron en nosotros y con mayor razón puede pasar cuando este tipo de acciones por nuestra parte se repite seguidamente.

Como se ha visto anteriormente de la importancia de cuando en una empresa existe el trabajo en equipo, se pueden prevenir muchos dolores de cabeza, porque todos están contribuyendo a una mejora de los procesos y por lo tanto, la toma de decisiones se fortalece más como equipo y no dejándole todo el "paquete" de problemas a una sola persona dificultando más una pronta solución a estos. La propuesta es fomentar la toma de decisiones en equipo más que individualmente. Obviamente habrá situaciones que tendremos que tomar decisiones individualmente, aquí es donde entra nuestra capacidad, iniciativa y experiencia necesarios para tomar el camino más correcto posible. El supervisor nuevo tiene que aprender a trabajar en equipo desde un principio y conforme se va preparando mejor, deberá empezar a tomar decisiones el mismo, siempre apoyándose de la lógica y de la razón de lo que este pasando a su alrededor.

En el tema de recolección de información para tomar buenas decisiones, definitivamente es una buena alternativa y propuesta administrativa para llegar a una o varias conclusiones para la resolución de problemas u oportunidades. En muchas empresas se necesita que los supervisores trabajen más en equipo entre ellos mismos y entre sus grupos de trabajo para estar mejor integrados, ya que sin esto difícilmente podrá lograrse una buena toma de decisiones y la recolección de datos puede llegar a obtenerse de manera inconclusa o confusa. Esto desde luego se generará o no, dependiendo de la actitud de los miembros del equipo incluyendo al supervisor.

Esta recolección de datos también puede ser enfocada cuando se ha establecido un Círculo de Calidad para trabajar sobre una propuesta de mejoramiento en un departamento o entre departamentos. Recordemos también que esta recolección de datos también puede ser enfocada a cualquier situación donde implique un cambio de corrección o mejoramiento, llámese si se trata de liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, etc. En toda toma de decisión el supervisor le debe dar la importancia a todos

estos elementos para buscar la solución adecuada, ya que muchas veces suele pasar que al tomar una decisión no se consideró que existe a lo mejor mucha comunicación informal en un grupo, siendo esta a lo mejor la causa original de algún problema. El supervisor debe ser lo más analítico posible evitando también los obstáculos para una buena toma de decisiones.

Al hablar de decisiones programadas y no programadas es porque el supervisor sabe cuál es la diferencia entre estos dos tipos de decisiones. En el caso del despido, el supervisor conoce más claramente que es una toma de decisión programada, y que deberá de apoyarse de las reglas, procedimientos o políticas que hay dentro de una empresa para despedir a alguien. Las decisiones no programadas como menciona la bibliografía, efectivamente son decisiones difíciles de definir, es importante que el nuevo supervisor se apoye de otros con mayor experiencia para darle solución al tomar una decisión no programada.

Desde luego que toda toma de decisión programada o no programada creará cierto grado de incertidumbre por parte del supervisor, ya sea que esta sea de menor o mayor incertidumbre, el simple hecho de tomar decisiones efectivamente no será nada fácil. Por un lado le recomiendo al supervisor tratar de adaptarse a la incertidumbre que pueda existir y siempre manejar un cierto % de error en la toma de decisiones para evitar posibles sorpresas y estar mejor prevenido ante tal incertidumbre, por otro lado el supervisor cuenta con el proceso de toma de decisiones racional que definitivamente es otra propuesta para controlar y mejorar cierto tipo de decisiones para administrar mejor no solo al personal, sino a todos los demás recursos existentes en una planta procesadora de aves.

3.10.2 Ejemplo de la toma de decisiones racional en el área de empackado

Para comprender mejor este proceso de toma de decisiones racional aplicado en el manejo de personal por el supervisor en la planta procesadora de aves podemos mencionar lo siguiente:

1. Reconocer el problema u oportunidad

El Supervisor necesita comprometer más a su personal en el manejo de las BPM para disminuir desperdicios innecesarios ocasionados por la ruptura de charolas en el área de empackado.

2. Recopilar información acerca del problema u oportunidad y sus causas posibles.

El Supervisor con la ayuda de recopilación de datos, como es por ejemplo, apoyándose de evaluaciones mensuales que le ayuden a conocer las calificaciones obtenidas por el departamento en cuanto a disminución de rupturas de charolas en el área de empackado. Puede apoyarse de gráficas que le ayuden a comparar los diferentes meses de evaluación y determinar que calificación de mes ha sido la mejor o la más baja. Una vez evaluado el desempeño de su personal en cuanto al cuidado de empackado de las charolas, deberá encontrar las causas por las cuales el personal ha aumentado los reprocesos en ciertos meses. Supongamos que el problema y oportunidad es la supervisión y que el supervisor no ha sabido integrar a su equipo de trabajo para comprometerlo totalmente en el uso de las BPM, en el empackado.

3. Generar cursos de acción alternativos y determinar sus efectos en los objetivos.

El Supervisor debe analizar cuáles son los efectos en la calidad del producto y los costos que esto implica cuando su personal ocasiona múltiples reprocesos por deficiencias en el empacado. Debe analizar cuáles son los objetivos que no se están cumpliendo en cuanto la calidad del producto y cuáles serán las futuras consecuencias si el problema sigue presentándose.

4. Elegir un curso de acción más consistente con sus objetivos.

Una de las fuertes responsabilidades del supervisor en una planta procesadora de aves es disminuir costos, desperdicios o reprocesos. En este caso la ruptura de las charolas por parte de su personal es debido a una mala manipulación ocasionada por este mismo. Un curso o plan de acción definitivamente es la capacitación de su personal para comprometerlo más en el desempeño con calidad y la obtención de un producto con calidad.

5. Poner la acción en práctica.

El supervisor debe organizar y planear una agenda de actividades y fechas para aplicar dicha capacitación. La capacitación puede incluir temas como: la importancia de las BPM en el empacado, los costos de la calidad, consecuencias que ocasionan los desperdicios y reprocesos para el departamento y la empresa. El supervisor debe recolectar suficiente información que lo ayude y guíe para integrar más a su personal a trabajar en equipo, en las BPM apoyándose siempre de objetivos y metas y de los futuros beneficios a largo plazo al disminuir costos ocasionados por reprocesos en el departamento.

6. Evaluar los resultados y aprender.

La obtención de resultados será en base a la fijación de fechas para el logro de ese compromiso en la disminución de reprocesos. Evaluar si se cumplieron los objetivos y metas establecidos.

Al tomar la decisión por el supervisor de aplicar dicho proceso racional para controlar un problema existente que le ayudará a disminuir costos, debe de trabajar en equipo con sus trabajadores.

La creatividad es algo que el actual supervisor debe poner en acción para solucionar problemas y oportunidades tanto de control como de mejora.

La creatividad es algo difícil de desarrollar y no todos "nacemos" con ese don. La creatividad nos permite seguir innovando y desarrollado sobre todo la motivación, ya que permite buscar nuevas formas de desarrollo y no "estancarnos". Nos da un sentido del por qué y cómo ser mejores en nuestra área de trabajo. El crear y dar origen a nuevas ideas e inquietudes de cómo la creatividad ayudará a darle una nueva forma para desarrollar cada día un plan de trabajo al supervisor.

3.11 PASO 6. Trabajo en equipo

3.11.1 Trabajo en equipo, otro de los retos del nuevo supervisor

El trabajo en equipo en la formación del nuevo supervisor es otra de las áreas de oportunidad que tendrá que saber desarrollar, ya que será parte importante de las actividades y responsabilidades en su cargo. No es lo mismo ser líder de 10 personas, 30 personas o 90 personas. A mayor número de personas resulta ser más complicado coordinarlos, sin embargo, cuando ya se ha adquirido un poco de más preparación y experiencia sobre coordinación de grupos de trabajo se sentirá más capaz de tener más gente a su cargo. Así que por muy difícil que sea al principio -porque lo es- deberá esforzarse por ir integrando al personal cada vez más.

Es un hecho que en muchas empresas no sólo del ramo avícola, buscan supervisores con alto dominio para coordinar grupos de trabajo. En plantas procesadoras de aves o donde se procesa cualquier otro tipo de alimento, el número de personas que un supervisor tiene a su cargo suele ser bastante numeroso.

Pero no solo es saber coordinar a las personas en sus actividades y responsabilidades. La gran labor es fomentar una verdadera cultura del trabajo en equipo de los subordinados, tanto jefe y empleado, como el apoyo mutuo entre ellos mismos para alcanzar las metas del departamento y de la empresa misma. Para empezar con una nueva forma de trabajo se debe empezar a integrar los conocimientos de liderazgo, motivación, comunicación, relaciones humanas y toma de decisiones para a su vez integrar a la gente a trabajar en equipo.

Para empezar a coordinar grupos de trabajo el supervisor debe saber planear sus actividades para cada día y por lo tanto por semana de lo que realizará junto con su personal. Dentro de sus actividades puede implementar un sistema de trabajo o rol de actividades para el personal y asignar autoridad y responsabilidades de lo que le corresponderá a cada uno hacer, pero también es muy importante que desarrolle otro plan de trabajo para que tenga otro rol de actividades, esto como medida preventiva y que sirva como respaldo en caso de que alguna persona llegue a ausentarse por X situación, ya que será común que esto se presente.

Si el supervisor aprende a planear lo más cuidadosamente sus actividades y las del personal, lo ayudará por un lado a no crear conflictos entre el y ellos o entre ellos mismos. A la mayoría de los subordinados les gusta que la capacidad de dirigir de su líder sea la más correcta posible, o sea, que sea justa. Por eso la habilidad para coordinar y dirigir con justicia debe también ser practicada.

Como se mencionó en las actividades administrativas son habilidades que tiene que conocer y utilizar para tener un verdadero éxito en su desempeño y trabajar en equipo con su personal. Le guste o no tendrá que aprender el supervisor más sobre esta ciencia, ya que le servirá también para adquirir más disciplina y adquirir un mayor compromiso con él mismo para esforzarse cada día por ser mejor y sobre todo comprenderá mejor de lo que se debe hacer en el área de supervisión. No comprender la administración es negar su propio éxito como supervisor.

Los diez fundamentos del trabajo en equipo que se mencionaron, al comprenderlos y estudiarlos nos ayudarán para entender las bases de cómo será mejor trabajar con la gente en equipo.

Es importante crear una estrategia efectiva que permita desarrollar el trabajo en equipo a mediano plazo para que la gente finalmente este comprometida a trabajar para un bien común.

Otro de los retos que enfrentará el supervisor en el trabajo en equipo son los problemas típicos a manejar y sobre todo a resolver, esto desde luego debe saber resolverlos de manera efectiva. Cuando se pone en marcha a la práctica un plan de acción, algunos problemas típicos pueden presentarse. El supervisor debe identificarlos oportunamente y así buscar alternativas para integrar más a su equipo de trabajo. Aunque ya se mencionaron cuáles son los problemas típicos se mencionarán enfocándolo en el área de empaclado para disminuir reprocesos en una planta procesadora.

3.11.2 Ejemplos sobre los problemas típicos en el área de empaclado.

1. Metas inapropiadas o mal definidas.

El supervisor al no definir bien sus metas o que no son apropiadas, son motivos para que la gente no se sienta integrada a trabajar en equipo porque no existe un fin claramente establecido de lo que se quiere lograr. El supervisor debe aclararle a su equipo de trabajo cuál es la meta que se quiere alcanzar a disminuir reprocesos en el empaclado de charolas. Las metas pueden ser enfocadas en base a la obtención de disminución de quejas por parte de clientes externos y más clientes satisfechos con la calidad del producto, o manejarlo con datos en cuanto a la cantidad de costos que se quiere ahorrar en un mes al disminuir dichos reprocesos. Al definir metas el supervisor se entenderá mucho mejor con su equipo de lo que se pretende lograr con el curso o plan de acción establecido.

2. Brecha de habilidad.

Ciertas habilidades que se necesitará desarrollar del personal, pueden ser fortalecidas con la capacitación proporcionada por el supervisor. El supervisor puede también apoyarse de empleados que tengan mayor habilidad y cuidado en el empaclado para adiestrar a sus demás compañeros. El supervisor debe saber delegar responsabilidades para aprovechar en esos momentos el potencial de ciertos empleados.

3. Problemas de liderazgo.

El supervisor al preparar con calidad la propuesta de capacitación para fomentar el crecimiento de las habilidades de los trabajadores debe poner en práctica sus características y cualidades de liderazgo para integrar mejor a su gente y evitar que se presente un problema por deficiencias como líder.

4. Conflictos interpersonales.

Los conflictos interpersonales, como se citaron algunos ejemplos en esta parte, son ocasionados por muchos factores. Cuando en un plan de acción no se fijan las metas claramente el supervisor puede llegar a tener un conflicto interpersonal con su equipo por no comprender estos a donde se quiere llegar, ocasionando cierta incertidumbre, indecisión y hasta desesperación por parte del equipo, porque su líder no sabe guiarlos apropiadamente.

Con estos elementos que se explicaron para trabajar en equipo podemos ponerlos en práctica, con los empleados. Finalmente también lo que se busca es la integración de toda la organización para trabajar en equipo y juntos poder generar más ideas y diferentes propuestas de mejoramiento en beneficio de todos y de la empresa. Obviamente cuando se empieza un programa de cambio no debemos olvidar que como todo proceso de cambio se requiere experiencia, paciencia, compromiso, actitud y esfuerzo grupal para el logro de esta importante meta.

3.12 PASO 7. Capacitación

3.12.1 Capacitar para fomentar el desarrollo humano

Considero que la capacitación en todas las empresas debería implementarse, porque uno de los muchos beneficios que brinda es el desarrollo individual y grupal con calidad en todos los niveles jerárquicos de todos los departamentos de una organización.

Muchas empresas líderes en el mercado siguen implementado la capacitación en sus planes de acción y mejora continua porque saben que el futuro y éxito de estas estará en fomentar la calidad humana y que si esta se logra, la calidad de sus productos también se logrará.

Un supervisor de una empresa necesita de la capacitación para poder ser más productivo y eficiente. Cuando esta existe en la empresa y se le proporciona, esta lo ayudará sin duda alguna, a que se de un avance en conocimientos teóricos y prácticos más rápido y cumplir con las metas planeadas con mayor dinamismo y obtener una actitud de cambio para seguir mejorando. Todos sabemos que tenemos esa necesidad y que también nosotros necesitaremos oportunidades de aprender y crecer en el trabajo.

Lo mismo ocurre con la gente que se tenga a cargo, ellos necesitarán de capacitación constante para que generen los resultados que la empresa exige. Otra responsabilidad de un supervisor es brindar esa capacitación para que desarrollen sus habilidades y capacidades más rápido en sus actividades y responsabilidades, si no difícilmente se les podrá exigir esa calidad de desempeño, productividad y eficiencia que se espera de ellos. Cuando se tenga personal de nuevo ingreso con mucho mayor razón se les debe proporcionar una capacitación con calidad, porque es más fácil que las personas nuevas adquieran más rápido una actitud de compromiso de trabajo en equipo con su supervisor y con la organización.

Desde mi punto de vista la capacitación es fomentar como dije el desarrollo humano, no sólo dentro de las empresas, si no también, dentro de la sociedad y del mismo país donde vivimos.

3.12.2 Ejemplo de un plan de adiestramiento

Una vez analizado lo que se necesita para preparar la capacitación o entrenamiento y analizado los 3 pasos vistos en el tema de capacitación, el supervisor puede empezar a

desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y conducta de su equipo con un programa que le permita empezar a generar resultados mejorando el desempeño de su personal. El ejemplo nuevamente será enfocado en el área de empacado para disminuir reprocesos.

A) INFORMACIÓN TEORICA BÁSICA

El supervisor puede incluir:

1. Objetivo de aprendizaje. Por ejemplo:

Disminuir los reprocesos capacitando y adiestrando al personal mediante técnicas de empacado, explicando paso a paso los procedimientos y estándares que deberá cumplir en esta actividad influyendo en su motivación positivamente para incrementar la efectividad y eficiencia en el área.

2. Contenido temático. Por ejemplo:

a) *Buenas Prácticas de Manufactura*

- *¿Qué son?*
- *Importancia de estas en el empacado.*
- *Calidad en el empacado.*

b) *Reprocesos*

- *¿Qué son?*
- *¿Cómo afectan estos en la calidad del producto y satisfacción del cliente?*
- *¿Cómo afecta la productividad y eficiencia de los empaecedores?*
(se puede apoyar el supervisor mediante gráficas con la recolección de datos donde muestre al personal que tanto a aumentado o disminuido los reprocesos durante los tres últimos meses, las causas principales de estos, así como tiempo extra generado por el personal para reparar dichos reprocesos).
- *¿Cómo le afecta a la empresa económicamente dichos reprocesos?*

c) *Oportunidades de mejora*

- *Técnicas de empacado con calidad. (Videos)*
- *Importancia del trabajo en equipo para disminuir los reprocesos.*
- *Metas a corto plazo.*
- *Mejora en incentivos por disminución en reprocesos.*

d) *Discusiones*

- *Participación activa del personal en la búsqueda de soluciones de mejora.*
 - a) *Lluvia de ideas.*
 - b) *Dinámicas en grupos.*

e) *Evaluación*

- a) *¿El trabajador entendió el objetivo fundamental de la plática?*
- b) *Determinar actitud, motivación del personal hacia el compromiso del empacado con calidad.*
- c) *Aplicación de exámenes teóricos para evaluar el punto a y b.*

El supervisor puede apoyarse de material como videos, fotografías, gráficas, que son elementos muy importantes para la capacitación del personal. Muchas veces el supervisor a no contar con experiencia en realización de pláticas de capacitación será importante que busque información que le permita desarrollar planes de adiestramiento, que sean prácticos, sencillos, entendibles por sus empleados, enfocándose a las posibles soluciones que le permitan guiar mejor a su equipo para lograr resultados para fomentar la calidad de desempeño y la calidad de los productos.

El supervisor puede preparar en determinadas fechas este tipo de pláticas para comprometer a sus trabajadores cada vez más a trabajar con calidad en su área de trabajo. La creatividad en la realización de las pláticas de capacitación debe implementarla seguidamente el supervisor para mejorar en esta área de oportunidad a su alcance.

B) APLICACIÓN TEORICA EN LA PRÁCTICA

Objetivo de aprendizaje:

El personal llevará a la práctica los conocimientos adquiridos y mejorar su desempeño en el empaclado.

Se evaluará básicamente:

- *Técnica de empaclado.*

a) *manipulación de las charolas (sujeción y acomodo)*

b) *velocidad de empaclado*

- *Resultados.*

a) *¿Cuál ha sido el número de reprocesos diario? ¿Han aumentado o disminuido?*

b) *Recolección de datos por día, semana y mes de los reprocesos.*

c) *Se cumplió con el objetivo y metas establecidas.*

El supervisor a obtener datos que le permitan evaluar el desempeño de su personal podrá determinar si se logro o no dicho plan de acción. Debe seguir buscando nuevas alternativas de mejora de acuerdo a las necesidades y exigencias de la empresa y no siempre trabajar bajo un mismo procedimiento en supervisión. Esto a la larga será mucho mejor.

Un plan de capacitación puede ser incluido como medida correctiva o preventiva en la toma de decisiones para la resolución de conflictos, para incrementar la calidad de desempeño, productividad o eficiencia del personal operativo. Escoger temas importantes que permitan integrar más a la gente en la búsqueda de soluciones creativas para aumentar finalmente la rentabilidad de los procesos y disminuir costos en estos.

3.13 Empowerment

3.13.1 El supervisor debe incluir el empowerment para ser más eficiente

Desde mi punto de vista la delegación de responsabilidades es también fomentar el trabajo en equipo que debemos indiscutiblemente llevar a cabo con los empleados. El empowerment brindará al supervisor un apoyo razonable para administrar mejor su tiempo en el proceso de producción. Si capacita bien a sus empleados podrá fomentar un clima con más confianza y estará más seguro de que ellos harán bien su trabajo. El empowerment es sin duda alguna otra de las muchas áreas a ser desarrolladas por el supervisor y demostrarse a el mismo y a los demás que tiene la suficiente capacidad para realizar su trabajo con eficacia y sobre todo con eficiencia y que sabe aprovechar al máximo otro recurso vital que es el tiempo.

La eficiencia es uno de los factores que permite hacer más rentables los procesos. El disminuir tiempos extras en los procesos es una forma de dar resultados favorables para disminuir costos en estos. Es por eso que el supervisor tiene que saber de la importancia de delegar para disminuir su carga de trabajo y ser más eficiente porque esta suele ser demasiada. De no desarrollar el supervisor el empowerment en sus actividades, las probabilidades de que pierda el control de un proceso será mayor por no distribuir más efectivamente su carga de trabajo y esto a la larga le resultará más caro y difícil de resolver y controlar después. Es mejor prevenir este tipo de situaciones ya que es muy común que los supervisores padezcan de estas deficiencias.

El supervisor cuando prepara a futuros auxiliares de departamento, debe tener bases sólidas para empezar a capacitar y otorgarle empowerment a dicho auxiliar. El supervisor debe seleccionar a los futuros candidatos y de ellos elegirá a uno para cubrir el puesto. Es recomendable analizar de las personas: cuál es su capacidad actual, su actitud, su formación y cuál es la carga de trabajo ya que este último dato le permitirá al supervisor saber sobre la disponibilidad del empleado. Se puede utilizar también el siguiente enfoque para fortalecer lo visto anteriormente sobre delegación de responsabilidades.

3.13.2 Enfoque de la delegación

1. Analizar la tarea:

- a) ¿Es delegable?*
- b) ¿Vale la pena delegarla?*
- c) ¿Cómo hay que realizar esta tarea para que tenga éxito?*
- d) ¿Qué factores intervienen?*

2. Analizar a las persona:

- a) Capacidad: actual*
- b) Con formación*
- c) Actitud*
- d) Carga de trabajo (¿disponen de tiempo suficiente?)*

3. *Determinar el sistema de seguimiento*
4. *Aportar una comunicación total: "Vender" la tarea*
5. *Formar a las personas (si es necesario)*
6. *Iniciar la actuación*
 - a) *Supervisar y valorar*
 - b) *Estar listo para colaborar*
 - c) *Dar las gracias y alabar al buen ejecutante*

El supervisor puede utilizar también este enfoque tanto en la preparación de algún auxiliar como de algún otro trabajador. Obviamente la responsabilidad que tiene un auxiliar será mucho mayor que otorgarle empowerment a cualquier otro trabajador. La carga de trabajo de un auxiliar es más fuerte porque tiene que darle toda la atención tanto al proceso como a saber manejar algún grupo de personas a su cargo porque el también debe cumplir la función de líder. El auxiliar se le debe capacitar también constantemente tanto en liderazgo como técnicamente y administrativamente, esto le ayudará también a el a tener mayor confianza y seguridad en su cargo y poder seguir delegando empowerment a el auxiliar. Al delegar empowerment a algún trabajador el supervisor debe prevenir en sus empleados lo siguiente:

1. *Falta de experiencia*
2. *Incompetencia*
3. *Negarse a las responsabilidades*
4. *Desorganización*
5. *Sobredependencia del jefe*
6. *Sobrecarga de trabajo*

3.13.2.1 Otros factores a considerar en el empowerment

La aplicación de empowerment a los empleados puede originar ciertas desventajas o factores que deben ser consideradas también por los supervisores al llevar a cabo este sistema de trabajo y saber manejarlas. Por ejemplo:

El trabajador:

1. *Renuncia a aceptar responsabilidades adicionales*
2. *Incapacidad para considerar la delegación como un medio para crecer y aprender*
3. *Sensación de que sólo se delegan los trabajos desagradables*
4. *Miedo de incurrir en el enojo del jefe*
5. *Temor de ser reprendidos, incluso por errores pequeños*
6. *Sensación de no ser valorados en su justa medida*
7. *Sensación de ser utilizados y de que se abusa de ellos*
8. *Desconocer el terreno que pisan*

Estos factores desde luego deben ser manejados por el supervisor y nuevamente dependerá de su liderazgo y de cómo ha influido en su personal para que estén motivados así como del tipo de comunicación y relación que ha tenido con ellos para generar confianza, ya que de esto también se necesitará para que el empowerment tenga éxito.

3.14 Círculos de Calidad

3.14.1 Círculos de Calidad, una propuesta de mejora continua

Los Círculos de Calidad es una propuesta de mejoramiento continuo que se puede incluir en la formación de un supervisor. Es importante valorar las diferentes circunstancias para poder llevarlo a cabo en nuestra área de trabajo y en la empresa. El qué tan práctico puede ser esto, finalmente como propuesta considero que podemos empezar a desarrollar nuevas formas de trabajo en equipo. Actualmente en muchas empresas ya está implementado este sistema de trabajo, en otras se está implementando y en otras no existe aún. Sin embargo, es importante saber que el crear nuevas formas de trabajo son estrategias que muchas empresas siguen implementando para ser más productivas y, por lo tanto, ser más competitivas. Y que muchas de las estrategias que se implementen pueden ayudar mucho al futuro del éxito de una empresa.

Los Círculos de Calidad pueden disminuir mucho los conflictos que puedan presentarse, tanto interpersonales como interdepartamentales, por situaciones donde los procesos requieren mejorarse para incrementar la calidad de los productos. La cadena proveedor-cliente interno pueden resolver aspectos que perjudican no sólo las buenas relaciones entre ambos departamentos, sino también la calidad de los productos finales y en lugar de buscar culpables por ciertas deficiencias en el proceso de cualquiera de los departamentos, lo mejor es buscar soluciones de mejora y trabajar en ellas en equipo.

Esperando esta propuesta pueda ayudar también a entender la importancia de que los resultados y el éxito de una empresa es gracias al trabajo en equipo. Y que como lo hemos estado mencionando como supervisores esto es fundamental.

3.14.2 Ejemplo de un plan de acción mediante el apoyo de los Círculos de Calidad

Se desarrolla a continuación algunos puntos para la formación de un Círculo de Calidad que le servirá como guía al supervisor para fortalecer los conocimientos teóricos adquiridos y conocer mejor como pueden ser aplicados mediante un posible ejemplo práctico que puede ser llevado en la planta procesadora de aves como propuesta de mejora continua.

Este incluye:

Cómo formar un grupo

a) Tema a tratar

p.e. "Fabricación de un nuevo mecanismo de sellado en las cajas de plástico con producto con la finalidad de disminuir desperdicios."

b) Integrantes

en este caso la participación voluntaria es de 6 personas constituidas por:

1 Jefe de control de calidad

1 Supervisor o líder de proceso

1 Coordinador de proceso

2 Empleados de departamento

c) **Objetivo general**

p.e. Encontrar un nuevo mecanismo para cerrar más rápido las cajas de plástico con p.e. Encontrar un nuevo mecanismo para cerrar más rápido las cajas de plástico con producción final, permitir disminuir desperdicios generados por el sistema actual de sellado y a su vez mejorar costos y aumento de la eficiencia en el área de estibado.

Cómo manejar un grupo

a) El líder o supervisor conoce la importancia de disminuir desperdicios en cuanto costos y tiempo y está en la búsqueda junto con su equipo de trabajo de un método creativo, práctico y útil que les permita cumplir con el objetivo.

b) Estándares de calidad. Las tapas están unidas a las cajas por medio de la utilización de cinchos de plástico. Aunque este material es de bajo costo y de buena calidad, se propone buscar un nuevo método de trabajo que permita sustituir este material por otro más resistente y de colocación más rápida que permita disminuir desperdicios por cinchos rotos en el área de estibado o hasta con los mismos clientes externos brindándoles también un sistema para abrir más rápido sus cajas con producto.

El líder debe asignar tareas y empowernear, así como recopilar ideas para buscar soluciones y obtener resultados influyendo en la motivación con la participación de todos los integrantes.

Cómo participar en un grupo

El líder crea un plan de acción donde involucra a trabajar a todos los integrantes o miembros del Comité de Calidad, comprometiéndolo a asistir y participar en un día específico del mes que durará la participación. En este caso los miembros establecieron el siguiente plan de actividades.

Día asignado para discutir propuestas: día Miércoles

Hora de inicio: 4:00 pm

Hora de término: 5:30 pm

a) Plan de acción acordado:

- El supervisor y coordinador se encargarán con sus trabajadores en diseñar un nuevo modelo y mecanismo de sellado de cajas para ser presentados en cada junta.
- El coordinador llevará las diferentes propuestas a la Gerencia y a su vez al jefe de mantenimiento.
- El jefe de mantenimiento pondrá en práctica las propuestas que puedan ser fabricadas por la empresa.
- El jefe de aseguramiento de calidad investigará en el mercado diferentes materiales y costos para la fabricación del nuevo sistema de sellado.

Cómo seleccionar proyectos

Se pueden mencionar como aportaciones o prioridades para fomentar la confianza lo siguiente:

a) Oportunidades

1. Sustitución del sellado actual.

Responsable: Jefe de Mantenimiento.

Acción correctiva: Fabricación de un nuevo modelo de sellado.

2. Realización de pruebas de aseguramiento de calidad.

Responsable: Jefe de aseguramiento de Calidad.

Acción correctiva: Obtención de nuevo material para la fabricación del nuevo sistema de sellado.

3. Elaboración de nuevas propuestas de sellado por parte del supervisor, coordinador y empleados.

Responsable: Coordinador, Supervisor de proceso y empleados.

Acción correctiva: Diferentes propuestas para el sellado de cajas.

b) Avances

- Mantenimiento fabricó una nueva propuesta de sellado.*
- Aseguramiento consiguió nueva propuesta de sellado y material para su fabricación.*
- Proceso diseñó tres nuevas propuestas de sellado.*

c) Mediciones

Después de fabricar las nuevas propuestas de sellado se realizaron varias pruebas en el área de estibado por todo el personal para involucrarlo en su participación y generar opiniones e ideas objetivas de posibles modificaciones en el nuevo posible mecanismo. La velocidad en la colocación de los cinchos para sellar las cajas aproximadamente es de 8 segundos/hombre. Implementando uno de los nuevos métodos de sellado se pretende sellar las cajas hasta en 3 segundos.

d) Costos

El costo debe ser analizado considerando la calidad del nuevo mecanismo de sellado, verificando: resistencia, costo de fabricación, calidad del material, mecanismo de sellado fácil y destapado así como espacio.

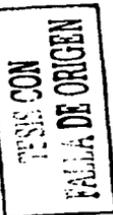
Cómo interactuar con la dirección

En las juntas programadas se le informará a la dirección de todo el proyecto realizado, tanto las oportunidades, avances, mediciones y costos deben ser incluidos. La participación del grupo debe ser siempre activa y comentar ventajas y desventajas de los nuevas propuestas desarrolladas.

Cuándo disolver un grupo

La disolución del grupo será cuando se haya obtenido los resultados finales y logros y obtenido las conclusiones finales y evaluar si se cumplió con el objetivo y metas establecidas. La meta establecida por el grupo es de obtener resultados satisfactorios en un mes.

Los Círculos de Calidad permiten buscar propuestas de mejora que se presentarán en un proceso de producción. El trabajo en equipo es clave para el éxito de un proyecto o propuesta de mejoramiento, sin este valiosísimo elemento difícilmente se podrá llevar a la práctica las ideas y creatividad por parte de la gente.



3.15 PASO 8. Resolución de Conflictos

3.15.1 Resolución de conflictos, solucionarlos hábilmente

Este paso lo considero como un paso muy importante en la formación efectiva del supervisor. A decir verdad, desde mi punto de vista la resolución de conflictos en supervisión es "el pan nuestro de cada día" y considero que para muchos también lo es y si no lo es aún, lo será.

Sabemos que los conflictos no sólo serán de tipo interpersonal, sino también técnicamente y administrativamente hablando. Como se ha mencionado en el aspecto interpersonal, si el supervisor y líder ha aprendido a ganarse la confianza y el apoyo de su personal puedo decir con seguridad que más de la mitad del éxito en su cargo ya lo tiene ganado.

Como se mencionó con anterioridad un supervisor no sólo debe corregir errores, sino también evitarlos y sobre todo prevenirlos. En el paso 4 ó de Relaciones Humanas me atreví a decir una frase muy retadora que decía: "Hacer de un empleado malo, uno bueno". ¿Cómo saber si esto puede o no hacerse una realidad? En mi experiencia en manejo de personal puedo decir satisfactoriamente que pude cambiar la actitud mental negativa de algunas personas a mi cargo, sin embargo, también reconozco que en algunas de ellas no lo pude lograr. Es por eso que uno debe estar mejor preparado con información lo más práctica posible para poder aplicar puntos clave de mejora en el manejo de personal, enfocándolo como se ha visto con una mayor calidad humana, esto desde luego se requerirá también de la práctica diaria para poder obtener mayor habilidad en esta área y lograr finalmente prevenir en lo mayor posible los conflictos interpersonales.

Lo que también es verdad y como se explicó anteriormente, es que definitivamente cuando una actitud mental negativa por parte del trabajador es muy recurrente y hemos agotado todas las alternativas para poder llegar a un entendimiento mutuo con la persona, desafortunadamente muchas veces el supervisor tendrá que tomar otras medidas drásticas como mejor buscar a otra persona con una actitud más positiva.

Finalmente cada quien sacará sus propias conclusiones sobre si se puede o no influir en el cambio de una actitud negativa de un trabajador, desde luego no es un reto fácil y sólo la misma preparación, experiencia y práctica nos irá guiando para lograrlo o no. Y sobre todo determinar si no lo logramos, preguntarnos: ¿Por qué no lo logramos? y si lo logramos ¿Cómo fue que lo conseguimos?

Es muy importante que el supervisor conozca los términos mencionados sobre la resolución de conflictos para que él se respalde y saber a lo que se enfrentará y como enfrentarlo. En mi caso particular realmente algunos de estos términos los desconocía, no sólo los manejados en resolución de conflictos, si no en todos los demás temas y en cierta forma son puntos débiles que debemos reconocer cuando carecemos de cierta información. Obviamente nada de esto no lo enseñan en nuestra formación profesional, pero es importante que nosotros muchas veces tomemos la iniciativa, inquietud de seguir aprendiendo sobre ciertos términos que puedan llegar a ayudarnos.

La resolución de conflictos indudablemente como se comentaba serán inevitables, se vivirán experiencias en el campo de trabajo difíciles, pero a la vez llenas de muchas oportunidades para poder superarlas exitosamente. Son parte del aprendizaje y se tiene que aprender a vivir con ellas, porque de las experiencias tanto positivas como negativas, nos ayudarán mucho en nuestra formación para el logro profesional con calidad.

3.15.2 Propuesta para la resolución efectiva de conflictos en el departamento de inyectados

1. Planteamiento del problema

El departamento esta integrado por 17 personas incluyendo al auxiliar. Existen áreas de oportunidad que se quieren mejorar.

A) Incremento en la ganancia de incentivos que incluye:

- * Eficiencia del departamento
- * Efectividad en las BPM
- * Cero pluma en el producto
- * Cero errores en el pesaje
- * Porcentaje correcto en la inyección de salmuera

La ganancia de incentivos nos es del 100%. El departamento esta obteniendo el 70% de la ganancia total de incentivos y no existe la suficiente integración del personal para trabajar en equipo y comprometerse todos a ganar el 100%. Hay ciertos conflictos debido a que el personal que si coopera constantemente discute con las personas que cooperan menos.

2. Objetivo de aprendizaje

Crear un plan de acción que permita comprometer al personal a trabajar mejor en equipo para el bien común de todos y ganar el 100% de incentivos a partir del tercer mes. El reto es mantener el 100% a partir del tercer mes y mantenerlo así a largo plazo o por lo menos mantenerlo y controlarlo en un 90%.

3. Metas

- a) Obtener el 80% de incentivos en el primer mes.

- b) Obtener el 90% de incentivos en el segundo mes.
- c) Obtener el 100% de incentivos a partir del tercer mes y mantener este porcentaje en los meses consecutivos.

4. Plan de acción

Se puede emplear los Círculos de Calidad para crear un plan de acción que permita obtener el 100% de incentivos en el departamento. Además se puede considerar lo siguiente:

a) Contenido temático:

- * Importancia del trabajo en equipo para disminuir conflictos y cumplir con las metas.
- * Importancia de las BPM.
- * Calidad del producto.
- * Importancia del correcto pesaje en báscula.
- * Importancia en la inyección de salmuera en el producto.

b) Nuevo rol de actividades

El Supervisor tendrá que elevar la participación del personal para involucrar a todos en el logro de las actividades y responsabilidades de cada trabajador y fortalecer la cooperación mutua y elevar la eficiencia en el departamento con un nuevo rol de actividades

c) Adiestramiento

- * Aplicación de las técnicas de repelado del producto.
- * Utilización correcta de la máquina inyectora para obtener el correcto % de inyección al producto.
- * Adiestramiento efectivo al personal en báscula para disminuir errores en el pesaje de los productos.

5. Evaluación

El supervisor debe apoyarse de la utilización de registros que le permita obtener datos para evaluar el desempeño de su personal. Registros que incluyan la siguiente información:

- a) Eficiencia del departamento.
- b) Monitoreo en la calidad del repelado del producto.
- c) Verificar con aseguramiento de calidad quejas de los clientes externos con respecto al mal pesaje de producto inyectados.
- d) Monitorear BPM.

6. Conclusión

Para que el personal logre las metas establecidas es importante que el supervisor brinde los recursos necesarios para que el personal cumpla con el plan de acción implementado por la capacitación, asimismo debe fomentar en todo momento la comunicación efectiva, definir claramente responsabilidades, verificar que las metas sean claras y entendibles por todos los integrantes y debe trabajar fuertemente ante el cambio de actitud de personas que son negativas a un cierto cambio.

La confianza y compromiso que debe prevalecer en el ambiente del trabajo le permitirá al supervisor junto con su personal cumplir con los objetivos y metas a largo plazo.

Con esta propuesta además se influye en la motivación de las personas, se fomenta la actitud de cambio y se fortalece el trabajo en equipo para disminuir en lo más posible conflictos que puedan ser generados por una mala organización tanto del personal como de todo el proceso.

3.16 PASO 9. Calidad de desempeño, Productividad y Eficiencia en el trabajo

3.16.1 Hacia la integración final

En este tema integremos:

- A) LIDERAZGO
- B) MOTIVACIÓN
- C) COMUNICACIÓN
- D) RELACIONES HUMANAS
- E) TOMA DE DECISIONES
- F) TRABAJO EN EQUIPO
- G) CAPACITACIÓN
- H) EMPOWERMENT
- I) CIRCULOS DE CALIDAD
- J) RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Y así poder cumplir con todas las actividades y responsabilidades de un supervisor. Esto implicará en una práctica diaria de todos esos temas vistos anteriormente para poder lograr la calidad de desempeño, la productividad y eficiencia que todos necesitaremos desarrollar en el campo de trabajo.

También se explicará de la importancia de saber administrar todos los demás recursos con los que se contará para que nuestra supervisión sea más efectiva, sobre todo en el aspecto del uso de la tecnología empleada en una planta procesadora de aves y cuáles serán los resultados que con su uso se puede lograr para que el trabajo sea más productivo y eficiente en un proceso de producción. Nuevamente como lo he estado diciendo desde mi punto de vista, toda la teoría desarrollada podrá ser aplicada por el supervisor dependiendo de las circunstancias en el ambiente laboral que se vive. La intención de toda la información recolectada es aplicarla en el momento más indicado, es decir, dándole un enfoque lo más práctico posible para llegar a una solución inmediata y por el otro lado ofrecer información que se pueda aplicar como una propuesta de mejoramiento o a donde se quiera llegar trabajando de la mano con la calidad.

Muchas empresas líderes en el mercado, no solo las avícolas tendrán que seguir desarrollando nuevas y diferentes estrategias tanto en la calidad de desempeño de toda la organización para poder ser más productivas y eficientes. Ante muchas veces con incertidumbre, sabemos que la situación económica sigue y seguirá teniendo constantes cambios y esto a veces hace que sea difícil poder predecir el futuro del éxito de una empresa. Es por eso que ante este dinamismo económico, la competitividad de las empresas del país es cada vez más exigente debido a la existencia de un mercado feroz y agresivo por querer ocupar estas un lugar importante y donde puedan hacer presencia de sus productos tanto a nivel ya no sólo nacional, sino también internacional y en donde también estas saben que enfrentan a un Tratado de Libre Comercio o a una Globalización con muchos

retos y dificultades, pero que también lo consideran con oportunidades y cambios importantes de crecimiento para sus empresas. Es por eso que si quieren seguir en un futuro y tener una visión de permanencia y liderazgo con los consumidores, tienen que invertir fuertemente en recursos y herramientas que les permitan desarrollar estrategias como: tecnología de punta que les permitan ser más eficientes, implementación de una mercadotecnia estratégica, programas de capacitación a sus empleados con una visión enfocada a la obtención no sólo de las estrategias de negocios, si no enfocándola a la obtención de ganancias económicas de las empresas, entre otros muchos factores.

Como profesionales existe una fuerte presión ya que tenemos que estar preparados cada vez más y comprometernos con estar informados sobre los cambios y necesidades que actualmente en las empresas se vive. Es por eso que si queremos permanecer en una empresa un buen tiempo tenemos que adaptarnos rápido ante los cambios continuos que existen en el mercado laboral y exijernos cada día más para poder dar los resultados que las empresas exigirán de nosotros.

Algunos conceptos empleados en este tema, son importantes para comprender mejor el ¿Por qué?, ¿Para qué? y ¿Cómo? de la calidad de desempeño. Tanto la calidad de desempeño, como la productividad y eficiencia van de la mano. Es decir, sin calidad de desempeño no se podría cumplir la productividad con calidad y sin esta tampoco se podría cumplir la eficiencia con calidad.

El supervisor debe estar informado acerca de lo que implica trabajar con calidad con su personal y con los productos. Cuando el supervisor realmente este convencido sobre la importancia de la calidad deberá transmitir dicha información a todo su equipo de trabajo. El compromiso, la capacidad y la comunicación formarán parte a través del proceso de formación con calidad por parte del supervisor y de sus empleados. Estos deben considerarse cuando se va a desarrollar un programa de calidad para que tenga un mayor éxito de logro.

3.16.2 Propuesta de un programa de calidad en el departamento de evisceración

Los componentes que conforman el "como" de la calidad serán desarrollados mediante otra propuesta como plan de acción para incrementar la calidad de desempeño del personal operativo en los procesos de producción.

1. Identificar y resolver los problemas de la calidad

a) *Encontrar el problema.*

p.e. Descompostura constante de una de las líneas de colgado.

b) *Identificar el problema por sus efectos.*

Descompostura de una de las líneas de colgado de matanza reduce la eficiencia hasta un 20% (efecto) de los demás departamento.

c) Buscar la causa a través de los efectos.

Efecto: Disminución del 20% de la eficiencia.

Causa: Descompostura de una de las líneas de colgado de manzana.

Causa original: No haber establecido un programa de mantenimiento preventivo.

d) Corregir la causa original.

Ahora bien, ¿Qué posible alternativa o alternativas puede tomar como decisión el supervisor? Se puede primero antes que nada tratar de involucrar a todos para encontrar la causa original y corregirla. Esta es alguna posible corrección a el problema mencionado: 1) Realizar programas de mantenimiento preventivo que permitan darle las condiciones de funcionamiento al equipo adecuadamente y detectar oportunamente dichas fallas para tomar medidas rápidas antes de su descompostura total. Se puede implementar programas de capacitación al personal que opera dicho equipo para darle herramientas necesarias de revisión preventiva al equipo.

La calidad de desempeño es también tomar decisiones correctas para darle solución a alguna anomalía que pueda perjudicar dicha calidad.

e) Reforzar los Estándares de Perfección (E.P) para asegurar la previsión del futuro.

Establecer un programa de mantenimiento efectivo que permita prevenir y detectar posibles fallas a futuro no solo en una de las planta procesadoras de la compañía, sino en otras para estandarizar en estas los procedimientos de perfección en el mantenimiento preventivo y que sean aplicado por igual por todo el personal.

f) Verificar para estar seguro de que el problema no ha vuelto a ocurrir.

El supervisor junto con el departamento de mantenimiento deben de crear registros que les permita llevar datos importantes de monitoreo sobre el correcto funcionamiento del equipo y verificar que el problema no se ha presentado.

2. Cómo asegurar la satisfacción del cliente

Se debe buscar tanto la satisfacción del cliente interno y externo. El que vuelva ocurrir alguna falla en las líneas de evisceración implica aumento de costos en cuanto tiempo extras para el mismo departamento como en los demás y el atraso de las unidades de embarques para que llegue a tiempo los pedidos de los clientes externos. Las no conformidades por parte de los clientes externos cuando sus pedidos no llegan a tiempo, son factores que deben ser analizadas cuando son originadas por fallas en el equipo de evisceración.

3. Cómo evaluar los resultados

Qué evaluar

Se puede tomar dos parámetros principales:

- Mantenimiento preventivo adecuado por parte del personal.
- No conformidades de los clientes externos con la llegada de atraso de sus pedidos .

Cuándo evaluar

El mantenimiento preventivo debe ser realizado diariamente por el departamento de evisceración antes de iniciar el proceso y al final de este. El personal debe de llevar un control de datos que le permita verificar de lo que esta en perfecto estado del equipo y de las posibles anomalías que puedan haber en este y posteriormente ser reportadas al supervisor y este las reporte a su vez con el departamento de mantenimiento.

Herramientas para evaluar

El personal y supervisor se pueden apoyar de:

- Observación
- Los primeros datos obtenidos
- Gráficas de línea
- Gráficas de barra

Recordar cuando se evaluará

La comunicación por parte del supervisor para mantener informado a su equipo de trabajo acerca de los resultados que se han obtenido y cómo serán implementados para buscar soluciones cuando ha habido algún problema con la maquinaria. Le permitirá al supervisor llevar información de todas las medidas correctivas y preventivas que se ha empleado para su posterior información al grupo y a la gerencia de los logros obtenidos y los que aún no se han obtenido.

4. Cómo recompensar el desempeño de la calidad

En este caso cuando los problemas han sido controlados, el supervisor puede optar por recompensar a su equipo para influir en su motivación e invitarlo a que sigan uniendo esfuerzos para seguir cumpliendo con los objetivos y metas. El supervisor puede escoger el día, lugar y cuál será la recompensa obtenida.

5. Círculos de Calidad

Los Círculos de Calidad pueden ser formados para seguir buscando oportunidades no sólo en el mantenimiento de las líneas de colgado de evisceración, sino en algún otro equipo o maquinaria que requiera mejorarse en cuanto a la efectividad de uso u operación por parte del personal.

6. Cómo proporcionar adiestramiento de Calidad

El adiestramiento con calidad es básico para que el personal este mejor capacitado en el mantenimiento de la maquinaria.

En la capacitación es importante determinar el:

a) Objetivo de aprendizaje

Implementar un programa de mantenimiento productivo total (MPT) que permita la participación activa del operador en los cuidados de las líneas de colgado.

b) Contenido temático

Que incluya:

-Mantenimiento correctivo. Este tipo de mantenimiento se aplica, cuando la máquina empieza a fallar o inclusive cuando se detienen la operación por descompostura.

-Mantenimiento preventivo. Mejorar el desempeño de la maquinaria en base a prever los posibles problemas que pueda llegar a tener la misma. Puede incluir las siguientes revisiones por el operador:

1. Limpieza
2. Lubricación
3. Ajuste
4. Cambio de piezas

Al termino del programa de capacitación el operador debe ser capaz de:

- A) Inspeccionar el equipo o líneas de colgado
- B) Detección de síntomas anormales
- C) Diagnóstico del problema
- D) Planación de mantenimiento
- E) Ejecución parcial o total del trabajo

El supervisor siempre debe buscar que se persigan objetivos específicos para la búsqueda de mejoras en la operación y mantenimiento del equipo.

7. Cómo evaluar el costo de la calidad

Como se mencionó anteriormente el costo-beneficio siempre debe estar contemplado para llevar un programa de Calidad. La Calidad en el negocio y la Calidad en el personal debe ser valorados para verificar los beneficios que se obtendrá en el departamento.

A) Calidad en el negocio

Beneficios:

- Prevención de problemas, lo que implica gastar innecesariamente
 - Detección de fallas o defectos a tiempo en las líneas de colgado
- B) Calidad del personal

Beneficios:

- Mayor preparación y oportunidad de crecimiento en el puesto
- Estandarización de procedimientos para que el personal se le facilite mejor realizar el mantenimiento correctivo y preventivo y sepa lo que tienen que hacer.

8. Cómo establecer un programa de Calidad

El programa de Calidad puede implementarse también tomando los puntos de la formación de los Círculos de Calidad o los puntos que se mencionaron anteriormente para establecer este programa.

Plan general

Objetivo de aprendizaje: Implementar un programa de capacitación de mantenimiento preventivo y correctivo al personal operativo para incrementar su desempeño laboral y utilizar eficientemente el equipo o líneas de colgado del departamento de evisceración.

Meta: El personal debe incrementar en un 90% su desempeño en un periodo de dos meses.

Compromiso y respaldo

Debe estar respaldado por:

1. Gerencia de proceso
2. Jefatura de mantenimiento
3. Supervisor de proceso
4. Personal operativo

Educación y adiestramiento

El supervisor como se ha estado viendo debe seguir implementando programas de calidad para brindarle una mejor capacitación y adiestramiento al personal en MPT.

Herramientas y materiales

Se le debe proporcionar las herramientas y materiales que tendrá que emplear los operadores para poder llevar su programa de MPT.

Participación e involucramiento

El personal debe proporcionar al supervisor reportes diarios para verificar en que condiciones de funcionamiento esta el equipo.

Indicadores para evaluar

Se pueden considerar los siguientes indicadores de MPT:

1. Tiempo perdido por paros a causa de fallas
2. Tiempo requerido en el mantenimiento correctivo
3. Dificultades en el MPT por parte de los operadores
4. Alteración de la calidad del producto por fallas en las líneas
5. Alteración en la eficiencia del departamento

6. Beneficios obtenidos por la implementación de un programa de MPT (incluyendo costos)

Recompensas e incentivos

Como se ha estado mencionando, también las recompensas deben ser acordados por la gerencia y jefes por los logros obtenidos en un programa de MPT aplicado por el personal y que sean reconocidos sus esfuerzos.

9. Cómo apoyar su programa de Calidad

Los miembros del equipo como se dijo anteriormente, debe demostrar compromiso, capacidad y comunicación constante para cumplir con los programas planteados de MPT en su debido momento. Ya que el realizar este tipo de programas se requiere de buena actitud, ya que muchas veces no es fácil poder implementar este tipo de propuestas y mucho menos llevarlas o poder concluir las con éxito dentro de la empresa. El supervisor debe poner en práctica este tipo de programas, ya que vale la pena de que lo intente.

Si nuestra calidad de desempeño y la de nuestros subordinados se fortalece cada vez más con un mayor compromiso, sin duda alguna se incrementará la productividad en los procesos de producción y se generará mejores ganancias.

3.16.3 Concepto de productividad desde el punto de vista de la supervisión

Desde el punto de vista de la supervisión podemos decir que la productividad es:

"LA ADMINISTRACIÓN DE INSUMOS, MAQUINARIA Y EQUIPO, EL CUIDADO DE ESTOS, ASI COMO DE LAS INSTALACIONES, LA COORDINACIÓN (LIDER Y JEFE) DE LOS RECURSOS HUMANOS (TRABAJO EN EQUIPO) Y EL MÁXIMO APROVECHAMIENTO DE TODO LO ANTERIOR EN CONJUNTO, LO QUE SE TRADUCE EN PRODUCTIVIDAD".

La productividad se consigue con todo lo que implica trabajar con la calidad. Dentro de la visión del supervisor la productividad es algo que deberemos alcanzar. La productividad está enfocada finalmente a obtener la mayor producción en el menor tiempo posible y con el menor costo.

Es por eso que muchas empresas líderes si realmente quieren seguir siendo competitivas en el mercado tienen que fomentar una cultura de calidad tanto humana como de los productos y servicios que en esta existan. Dentro de nuestra formación como supervisores es cumplir con dicha productividad ya que es nuestra responsabilidad también lograr que se cumpla. Muchos empresarios necesitan supervisores comprometidos para lograr la productividad en sus negocios porque quieren que sus productos también sean competitivos.

Al implementar un programa de calidad se busca aumentar la productividad en los procesos. Los Círculos de Calidad como se mencionó también tienen como objetivo el incrementar la productividad en los departamentos.

La productividad se verá favorecida con una supervisión efectiva, el trabajo en equipo, resolución efectiva de conflictos, creación de Círculos de Calidad y programas de calidad incluyendo a las máquinas y al hombre.

3.16.4 Propuesta de un plan de acción para incrementar la productividad del personal operativo en el área de productos congelados

1. Planteamiento del problema

Se necesita incrementar la productividad en el departamento de productos congelados, ya que se ha notado una baja calidad de desempeño y eficiencia del personal operativo principalmente en el área de acomodo de producto cuya función del personal consiste en acomodar las diferentes piezas de pollo en la banda mecánica del espiral de congelación para su posterior congelamiento.

2. Objetivo general

El personal debe desarrollar mejor sus habilidades para ser capaz de llenar la banda de tal forma que vaya diariamente llena, pero sin que el producto vaya demasiado junto y que esto provoque que el producto se pegue cuando ya este congelado ya que dificulta su empaclado. El llenado de la banda está en un 65% de su capacidad.

3. Meta

- a) Incrementar la capacidad de la banda al 70% en el primer mes
- b) Incrementar la capacidad de la banda al 80% en el segundo mes
- c) Incrementar la capacidad de la banda al 90% en el tercer mes
- d) Al cuarto mes incrementar la capacidad de la banda al 100%

4. Plan de acción

a) Programa de capacitación y adiestramiento del personal que incluya:

- * Técnicas de acomodo de producto en banda para incrementar la eficiencia del personal y del equipo.
- * Velocidad que debe llevar la banda de acuerdo al producto a congelar. Esto es para que exista una mejor sincronización del personal con la velocidad de la banda mecánica.
- * Tiempo programado de acomodo dependiendo del producto a congelar.

b) Nuevo rol de actividades

El supervisor debe planear un nuevo rol de actividades a las personas que tendrán que realizar dicha tarea para que la eficiencia se incremente. Cumplir con la meta de un 100% de productividad, se requiere de un mayor esfuerzo físico por parte del personal operativo, es por eso que el supervisor debe rotar a la gente que cubre esta posición dos veces al día para que sea más eficiente el trabajo a realizar y se cumplan con las metas establecidas.

5. Evaluación

Debe ser evaluado diariamente el desempeño del personal. Nuevamente el supervisor puede apoyarse de registros que le permitan obtener datos reales para obtener conclusiones finales determinando si el objetivo y metas se están cumpliendo.

En este caso la información puede incluir los siguientes datos:

- a) Capacidad de la banda (evaluar % total de llenado)

- b) Distribución del producto (evaluar si no esta demasiado junto o si esta demasiado separado)
 c) Tiempo de acomodo de cierto producto (indicando hora de inicio y hora de termino)

6. Conclusión

Se debe estudiar los resultados obtenidos. Determinar cuáles fueron las fallas que se presentaron para el cumplimiento efectivo de la tarea. Tomar medidas correctivas y preventivas para seguir mejorando la productividad del personal.

El ritmo y velocidad de la banda marca mucho el dinamismo que debe tener el personal al acomodar el producto, ya que es un movimiento continuo, la banda no debe parar al menos que exista algún problema mecánico con el equipo. Al obtener un máximo rendimiento del uso del equipo el personal contribuye a disminuir costos y desperdicios como por ejemplo ahorro de energía, ya que lo que se busca es hacer más eficiente tanto al personal como al uso del equipo.

Para ser más eficientes necesitamos también del apoyo de la tecnología, es decir, no sólo es el recurso humano, sino también de los demás recursos como es el caso del recurso tecnológico. Desde siempre el uso de la tecnología ha sido fundamental para ser cada día los negocios más eficientes. En los procesos de producción las máquinas y equipos también son las que marcan el ritmo y dinamismo y que los tiempos y movimientos del personal sean eficientes porque la producción debe obtenerse en el menor tiempo posible. Si bien es cierto que la productividad puede lograrse aún sin el uso de la más avanzada tecnología, esto gracias a la buena capacidad del hombre para adaptarse y tener una actitud positiva para trabajar con los recursos a su alcance, sin embargo, el esfuerzo indudablemente será mucho mayor. Pero también es cierto que se puede lograr una excelente productividad por parte del hombre con el empleo de una tecnología de punta.

El tiempo es uno de los recursos que deben ser aprovechados al máximo. La presión del supervisor es bastante fuerte por ser cada vez más eficiente. El gerente exigirá al supervisor constantemente reducir el tiempo extra de su personal operativo y es que es algo de lo que será responsable de que no se genere. Cuando la demanda de producción es mucha, el tiempo extra indudablemente tendrá que darse porque hay circunstancias que no podrán evitarse y en este caso es justificable.

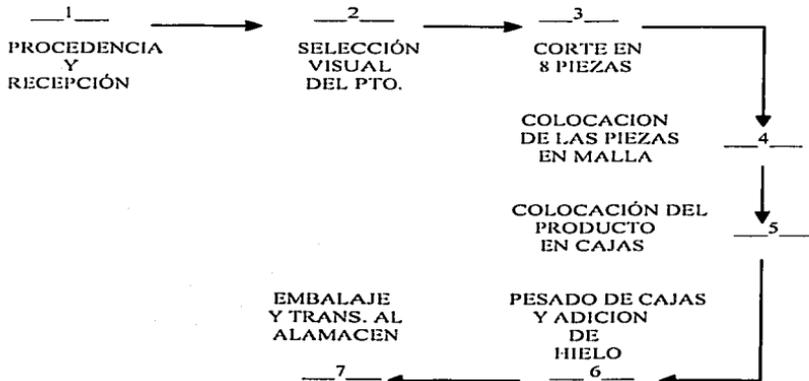
Como se dijo, mucho de ese dinamismo del personal operativo lo marcará un equipo y el mal funcionamiento será motivo para que se genere tiempo extra. Un claro ejemplo de este dinamismo será la velocidad de las líneas de evisceración donde esta marcará el ritmo de colgado del pollo por el personal operativo y ellos mismos deberán colgarlo en forma sincronizada, de tal manera que todos los ganchos vayan llenos y por lo tanto, las líneas estén llenas. La eficiencia puede verse afectada si alguna de las líneas sufriera una falla mecánica o eléctrica generando atrasos también a los demás departamentos en sus procesos de elaboración ya que el departamento de evisceración es también el principal proveedor de la materia prima más importante de todos los demás departamentos de una planta procesadora, provocando como efecto una sería baja en la eficiencia si es que el problema no se resuelve lo más pronto posible y que provocaría probablemente tiempo extra no solo a ese departamento, sino también a todos sus clientes

internos. Por eso también de la importancia de elaborar un programa de MPT y capacitar al personal operativo.

Los requisitos que debe cumplir todo equipo o maquinaria de producción están basados en el equilibrio, sincronización y flujo. Un ejemplo de flujo puede ser, la obtención de ocho piezas del pollo blanco para su venta a cierto tipo de mercado. Esto se logra siguiendo los procedimientos y pasos sistemáticos para la obtención de este producto final.

Ejemplo de un Diagrama de Flujo

DIAGRAMA DE FLUJO



El anterior diagrama de flujo le sirve al supervisor para que sepa de la importancia de trabajar mediante procedimientos y que estos son pasos que le permitirán obtener un mejor producto final de calidad. Este diagrama determina un ritmo importante de tiempo para su elaboración. Cuando el supervisor conoce todo este tipo de procedimientos le permitirá tener un mayor control sobre la eficiencia en un proceso.

Siguiendo con el aspecto de equipo o maquinaria hay unos principios de economía de producción que se mencionaron y que le dan al supervisor algunas sugerencias para incrementar la eficiencia en la producción y por su puesto también en el personal operativo. Ahora bien en estos mismos principios se menciona sobre la importancia de supervisar la seguridad dentro de un proceso. Este punto es una de las responsabilidades de un supervisor y que es brindarles al personal las condiciones suficientes de seguridad para que no existan posibles factores que puedan dañar la integridad física de ellos. Ya que como se vio en las

teorías de motivación de Maslow la necesidad de seguridad es también primordial para el desarrollo humano con calidad.

En el punto número cinco de Tiempos y Movimientos como factor importante para la aparición del tiempo extra, como dije anteriormente estos pueden afectarse por diversos factores que alteren la eficiencia de estos tiempos y movimientos.

Conocer los principios de Economía de Movimientos de como están enfocados con el objetivo de mejora en los procesos de producción y que el supervisor podrá utilizar, por si es necesario que haga cambios en dicho proceso para aumentar la eficiencia.

Otras herramientas de trabajo que emplean los supervisores es la utilización de registros o reportes donde se llevan anotaciones importantes para medir el tiempo y movimiento de todo el personal de algún proceso y evaluar su eficiencia. Hay reportes que la misma empresa proporciona y que deben ser usados, pero afortunadamente también puede el supervisor hacer uso de su creatividad para crear nuevos formatos y anotar dichos tiempos. Lo importante es que le ayuden siendo estos prácticos y reales.

3.16.5 Modelo de un reporte de eficiencia

El siguiente ejemplo de reporte se refiere a tomar la eficiencia en el área de empaclado de alguno de los departamentos de la planta. En este caso la principal actividad de este personal es empaclar en cajas de plástico el producto final que son las charolas que contiene las piezas del pollo. Cada charola proviene de otro departamento, donde este es mandado a el área de empaclado. Los empacladores deben escoger las charolas dependiendo de la presentación y tipo de producto final para que cada una de estas sea empaclada en diferentes cajas. Cada caja llevará 12 charolas y el peso de cada caja es de 20 Kg. (peso bruto). El porcentaje de eficiencia se obtendrá dependiendo de la habilidad del personal para empaclar con dinamismo las charolas cuidando de no maltratarlas por mal manejo o revolver charolas de distinta presentación en la misma caja. La forma de obtener la eficiencia dependerá del criterio que se tome. Para obtener la eficiencia real se debe considerar las demoras ocasionadas por algún paro que pudiera existir. Estas demoras dependiendo la causa, definitivamente afectará la eficiencia del departamento y en sí del área de empaclado. Las causas de demora manejadas en este ejemplo dos de ellas como la falla eléctrica en la planta y paro en el departamento de evisceración, desde mi punto de vista son factores ajenos al área de empaclado, o sea, que el tiempo perdido por estas causas no debería tomarse en cuenta para obtener el porcentaje de eficiencia real, sin embargo, si las estoy considerando para ver en que porcentaje puede afectar dichas causas en la obtención de la eficiencia en esta área.

REGISTRO DE EFICIENCIA

AREA: Empacado

SUPERVISOR: Ing. Santiago Ruiz

ELABORÓ: Rosita Peña

FECHA: 3 de Enero del 2000

PLANTILLA: 4 empacladores

Hora	Empacador 1 (Cajas)	Empacador 2 (Cajas)	Empacador 3 (Cajas)	Empacador 4 (Cajas)
8-9	80	50	90	60
9-10	80	85	90	50
10-11	40	75	80	70
11-12	70	80	90	65
12-1	* 50	90	85	70
1-2	60	90	100	65
2-3	90	85	90	75
3-4	70	80	85	60
4-5	75	60	90	80
5-6	55	70	65	70
6-7				
Total	670	765	865	665
Total Kg.	13,400	15,300	15,300	13,300

Inicio: 8:00 a.m

Final: 6:00 p.m

Paros:

Comida: 30 min.

Falla luz eléctrica

en la planta: 10 min.

Falta de caja para

empacar: 10 min.

Paro en el departamento de evisceración: 15 min.

*Suspende actividad el empacador 1 por sentirse enfermo y visita al médico de la planta: Total 30 min.

Total Jornada laboral: 10 horas.

Total Tiempo extra: 2 horas.

Eficiencia (%/hombre:

Empacador 1: 55%

Empacador 2: 60%

Empacador 3: 71.2%

Empacador 4: 50%

Total Eficiencia /Área: 59%

Parámetros de Eficiencia:

Cajas empacadas x minuto/hombre: 2 cajas

Cajas empacadas x hora/hombre: 120 cajas

Kg. x hora/hombre: 40 kg.
 Kg. x jornada/hombre: 19,200 kg.
 Capacidad de cajas x semana/hombre: 6,720 cajas
 Capacidad Kg. x semana/hombre: 134,400 Kg.
 Total Eficiencia (%)/ hombre: 100%
 Total Eficiencia (%)/Area: 100%

Análisis de datos

Los parámetros anteriores nos indican las metas que deben de cumplir el personal operativo del área de empaclado representados por minuto, hora, jornada laboral y semanal. Donde se maneja el total de cajas y kilogramos producidos.

En el registro anterior podemos analizar que:

Jornada laboral: 10 horas – 30 min. de comida = 9,5 horas

Total de tiempo perdido por paros: 35 min. Por lo tanto, no hubo producción durante ese lapso de tiempo extendiéndose la jornada para recuperar esos 35 minutos, dándonos un total de 10 horas de jornada laboral de la cual 2 horas corresponden al tiempo extra..

El empaclador 1 suspendió labores 30 min. Aquí no perjudica esta situación en su eficiencia por ser una circunstancia justificada y no se le resta dicho tiempo.

La eficiencia por hombre está disminuida hasta en un 50%

De las 2 horas de tiempo extra: 35 min. por paros debido a falla eléctrica, falta de caja y problemas en el departamento de evisceración. Esto quiere decir que el otro 1.5 horas pérdidas ¿A qué se debió?

Conclusión del Análisis de datos

Definitivamente hubo algunos factores ajenos por el cual la eficiencia se disminuyó, sin embargo, como se ha estado mencionando aquí es donde tenemos que analizar las causas que dieron origen a estos paros ocasionando demoras en el proceso de producción y tomar medidas correctivas. Ahora si nos preguntamos: ¿Qué causa originó ese 1.5 horas más de tiempo extra?

Analicemos las causas posibles en esos momentos:

1. Supervisión deficiente. (Falta de apoyo, mala organización, entre otros.)
2. Situaciones ajenas al trabajo por parte del personal operativo. (Problemas familiares, etc).
3. Situaciones propias del trabajo como, por ejemplo, falta de sincronización entre departamentos. (Atrasos por parte del proveedor para proporcionarle las charolas a los empacladores.)
4. Actitud mental negativa por parte del personal de no comprometerse con la eficiencia en el trabajo.

Por mencionar algunas posibles causas. Estas sin duda alguna afectarán la eficiencia del área de empaclado. El supervisor debe buscar información y tomar medidas correctivas y sobre todo preventivas, ya sea que se trate de un problema originado por causas interpersonales, técnicas o administrativas se deben controlar para que la eficiencia y productividad del área no siga afectándose seguidamente.

Este ejemplo de reporte se puede aplicar diario para obtener la eficiencia semanal. Se pueden usar los resultados de esta evaluación y representarse en gráficas que pueden servir mucho de apoyo a los supervisores para mostrar esta información a su personal y evaluar su calidad de desempeño. Si los objetivos y metas no se cumplieron, entonces es una oportunidad para que el supervisor realice planes de acción para poder cumplirlos.

CAPITULO IV. DISCUSIÓN Y SUGERENCIAS

Discusión

Las propuestas y ejemplos mencionados le servirán como guía al supervisor de lo que debe implementar junto con la parte administrativa para poder dirigir y coordinar mejor a sus grupos de trabajo. Obviamente cada propuesta puede sufrir modificaciones con el fin de poder mejorarse y poder tomar la decisión de que los planes de acción que ponga en marcha el supervisor son parte de ese proceso de mejoramiento para cumplir con sus objetivos y metas. Considero que dichas propuestas le servirán al supervisor para fortalecer sus conocimientos y poder cumplir con su misión en una planta procesadora de aves y que la información recolectada le dará también una mejor visión de lo que en supervisión se necesita cumplir.

El Médico Veterinario Zootecnista que cubra un puesto de supervisión deberá estar verdaderamente consciente de la gran responsabilidad que tendrá que enfrentar en su cargo. Deberá tener la suficiente iniciativa y actitud para seguir buscando información que lo siga preparando en dicha área.

Tampoco se trata de que el M.V.Z. se vuelva todo un experto en el área de relaciones humanas o que sea un excelente administrador, sin embargo, deberá tener la suficiente capacidad y sentido común para enfrentarse a los retos y oportunidades que existen en el manejo de personal.

Prepararse en el área de calidad humana es un área en la que todo M.V.Z. y demás profesionales deberían comprender que es una parte de esa filosofía humana y donde solo busca fomentar el desarrollo humano positivamente y obtener un beneficio.

Esto sin duda alguna es algo de lo que en la vida actual se sigue necesitando. La falta de cultura, educación, valores sobre todo éticos y morales dificultan más ese desarrollo humano y profesional. Esto es una realidad y no pretendo ser trágico, ni mucho menos fatalista.

La calidad humana es toda una ciencia y un arte para seguir conociendo el comportamiento humano y poder crear un ambiente de trabajo lo más favorable y positivo posible. El supervisor deberá tratar de crear y tomarlo también como parte de un compromiso personal. Es por eso que el curriculum del M.V.Z. debe integrar más en su formación las relaciones humanas con calidad y no tomarlo con una actitud negativa o de indiferencia y que pueda pensar erróneamente que dicha formación no le servirá de nada o considerarlo como una pérdida de tiempo.

Tanto los futuros M.V.Z. y los ya egresados deben comprender que: "La calidad empieza con la educación y termina con la educación". Y lo que se busca de alguna forma es también integrar más al gremio mejorando su desempeño individual y grupal.

No sólo es prepararnos en el área Zootécnica y Clínica de alguna especie en particular donde nos especialicemos, aunque sabemos que esto también es muy importante en nuestra formación, pero tan importante también es que nos preparemos mejor en la parte administrativa e interpersonal donde este último integra la calidad humana y las relaciones humanas para tener un mayor éxito en nuestro campo de trabajo.

Sugerencias

1. El Médico Veterinario Zootecnista necesita tomar cursos de capacitación sobre liderazgo y manejo de personal para elevar su desempeño laboral como supervisor.
2. El M.V.Z. necesita prepararse en el área administrativa que le permitirá desarrollar mejor sus habilidades en el manejo de grupos de trabajo.
3. El M.V.Z. debe estar comprometido con la calidad humana en el área laboral, para que esto pueda cumplirse, necesitará primero el estar convencido de que es una forma de fomentar el desarrollo humano y que lo ayudará a el logro de sus objetivos y metas como supervisor.
4. El M.V.Z. al estar mejor preparado en el manejo de personal le permitirá introducirse mejor y más rápidamente al difícil campo laboral que existe y poder cumplir con el perfil que hoy por hoy las empresas exigen de un supervisor.
5. Para una mejor formación del futuro Médico Veterinario Zootecnista se debe contemplar en el plan de estudios materias administrativas que le permitan adquirir conocimientos sobre administración de negocios abarcando temas relacionados con la supervisión de negocios con calidad, la importancia técnica, administrativa e interpersonal en la preparación del M.V.Z en el campo empresarial. Además para que esto pueda cumplirse exitosamente, el personal docente deberá estar también preparado para transmitir conocimientos tanto teóricos como prácticos en este tipo de materias y generar una mejor visión en los estudiantes sobre lo que es el campo laboral en la administración de negocios.
6. En la asignatura de empresas agropecuarias se sugiere integrar en su contenido temas sobre liderazgo y manejo de personal para que los estudiantes de la carrera adquieran conocimientos relacionados con elemento interpersonal de la supervisión.
7. Por último se sugiere integrar en el plan de estudios nuevas asignaturas como la de recursos humanos, que permita formar al M.V.Z en el área de relaciones humanas y su importancia y aplicación práctica en el campo laboral.

Bibliografía

1. Aguilar Valdés, A.
(1997)
Tratado para Administrar los Ayronegocios
Edit. Noriega
México.
2. Aldao Zapiola, C..
(1994)
Productividad y Negociación Colectiva
Edit. Macchi
Argentina.
3. Aragón Arellanes, J. et. al.
(2000)
Propuesta de un modelo para crear una conciencia de
Calidad Total en la mediana y grande empresa
Trabajo de Tesis
FES-Cuautitlán
UNAM.
4. Bone, D.
(1992)
Calidad en el Trabajo
Edit. Iberoamérica
México.
5. Bounds, G. M.
(1999)
Supervisión
Edit. ITP
México.
6. Broadwell, M..
(1999)
El Nuevo Supervisor
Edit. Grijalbo
México.

7. Castelló A. J.
(1991)
Producción de carne de pollo
Real Escuela de Avicultura
España.
8. Chiavenato Idalberto.
(1991)
Administración de Recursos Humanos
Edit. Mc. Graw-Hill
México.
9. Fernández A. M.
(1996)
El control fundamento de la gestión por procesos
Edit. ESIC
México.
10. Gellerman, W.
(1975)
La administración de las Relaciones Humanas
Edit. Continental
México.
11. Hernández y Fernández.
(1991)
Metodología de la investigación
Edit. Mc-Graw-Hill
México.
12. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C
(1998)
Manual Práctico de Calidad y Productividad a Nivel Internacional
México.
13. Nicholson, T.
(1994)
Cómo mejorar su equipo de trabajo
Edit. Tercer Mundo
Argentina.
14. Odiorne, S.
(1990)
El lado Humano de la Dirección
Edit. Díaz de Santos, S.A
Madrid.

15. Palom izquierdo, F.
(1991)
Círculos de Calidad
Edit. Marcombo
España.
16. Rees, F.
(1995)
El Liderazgo en los grupos de trabajo
Edit. Panorama
México.
17. Reyes Ponce, A.
(1991)
Administración de Personal
Edit. Limusa
México.
18. Rodríguez Valencia, J.
(1993)
Administración Moderna de Personal I
Edit. ECASA
México.
19. Sílveo Aguilar, A.
(1995)
Capacitación y Desarrollo de Personal
Edit. Limusa
México.