Mejorar, escuchar, delegar y despedir: cuatro opciones para el administrador

Benigno Chavarría C.*

Se presentan cuatro opciones que debemos usar en nuestra vida diaria, en lo referente a la administración de Recursos Humanos, Técnicos, y Financieros, para la toma oportuna de decisiones, lo anterrior con el objetivo de incrementar la productividad y la estabilidad de la empresa. Las cuatro posibilidades son las siguientes:

- *Simplificación del trabajo y planeamiento*
- *El arte de aprender a escuchar*
- *El arte de delegar, y*
- *La labor de despedir personal.*

I. Mejorar métodos para simplificar el trabajo y planeamiento

Esta es la primera opción que debe tener en cuenta el Gerente, Jefe o Supervisor en su empresa. El mejoramiento de métodos tiene algunos beneficios para la empresa tales como:

a) Ayuda al departamento en el análisis de sus propios métodos de trabajo para determinar si los procedimientos pueden ser simplificados.
b) Reduce la carga de trabajo.
c) Incrementa el conocimiento del trabajador y permite la documentación de procedimientos.
d) Motiva a los trabajadores para que ellos participen en el proceso de modificación de su trabajo.

Con este propósito, los Métodos de Mejoramiento son diseñados para:

a) Mejorar el servicio en el tiempo y lugar exacto.
b) Permitir hacer las operaciones más eficientes eliminando pasos innecesarios.
c) Permitir hacer las operaciones más productivas mejorando los métodos.

Con base en esta descripción previa y con el objetivo de simplificar el trabajo y planeamiento, las personas involucradas en esta área deben creer en los siguientes supuestos:

a) Siempre existe una mejor forma de hacer cualquier cosa y el cambio es normal.
b) Los problemas difíciles pueden ser reducidos al simplificar los pasos y procedimientos.
c) La eficiencia y eficacia del Departamento puede ser mejorada al estimular al personal a estar en continua alerta para el mejoramiento.

A continuación se presenta una guía con 7 pasos para aplicar mejor los métodos y simplificar el trabajo:

1. Reunión

El supervisor o gerente, dirige una reunión para presentar el método de trabajo e iniciar un trabajo de equipo. Para lograr una reunión efectiva se debe tener un objetivo y una agenda planeada. (ver Cuadro 1).

2. Listar actividades rutinarias:

Los trabajadores individualmente detallan las principales actividades rutinarias que efectúan en su trabajo. Luego seleccionan las 2 o 3 que consumen la mayor parte de su tiempo. (ver Cuadro 2)

3. Listar pasos

Los empleados deben listar individualmente todos los pasos requeridos para llevar a cabo una de las tareas seleccionadas.

* Master Science en Ingeniería Industrial. Profesor Asociado de la Escuela Ingeniería Industrial y Facultad de Farmacia de la Universidad de Costa Rica.

4. Posibles cambios

Después de finalizar el proceso de enumerar sus actividades, los empleados son estimulados a pensar acerca de posibles cambios para simplificar el flujo de información, material u otro. (ver Cuadro 3).

5. Solución de problemas en equipo

Los trabajadores reportan al supervisor, jefe o gerente y discuten las diferentes opciones de simplificar el trabajo con base en las recomendaciones hechas por cada empleado.

CUADRO 1. Agenda y objetivo de la reunión con el fin de iniciar un proceso estructurado para simplificar el trabajo en el Departamento.

Empresa	Min.
1- Revisar el objetivo y agenda para la reunión	5
2- Presentar el estudio objetivo y beneficios	5
3- Presentar los Procedimientos	5
4- Entregar material escrito y explicar formularios, lista y análisis de tareas	20
5- Discutir importancia sobre el trabajo de equipo	5
6- Preguntas y Respuestas	10
7- Establecer una fecha para futuras reuniones	5
Tiempo total	*60*

CUADRO 2. Lista de actividades.

Nombre: _____ Posición: _____
Organización: _____ Fecha: _____

1- Listar todas las principales tareas o actividades rutinarias.
2- Marcar con qué frecuencia hace esta actividad (diario, semanal, etc.)
3- Indicar cuánto tiempo le dedica a cada actividad

¿Con qué frecuencia realiza esto?

Actividad	Frecuencia	Tiempo
1-		
2-		
3-		
4-		
5-		
6-		
7-		
8-		
9-		
10-		

6. Revisión de sugerencias

El supervisor revisa las sugerencias desde el punto de vista de empresa para asegurar que existan "Recursos" y puedan ser llevadas a cabo. El supervisor debe dar prioridad a las sugerencias las cuales deben incluir tiempo, ahorros y dificultad en la implantación. (ver Cuadro 4).

7. Revisar resultados

Es necesario que el supervisor lleve a cabo una reunión final para revisar los resultados del departamento. Se pueden lograr mejoras importantes cuando las diferentes etapas son aplicadas en alguna área de la empresa.

II. El arte de aprender a escuchar

La segunda opción que un Gerente, Jefe o Supervisor debe aplicar en el trabajo cotidiano es el Arte de aprender a escuchar.

Escuchar es una habilidad y principio básico de administración, que debemos ejercitar con el objetivo de aprender a mejorar el proceso de comunicación, y de implementar ideas de los trabajadores y clientes en nuestra empresa.

El escuchar implica que Usted debe comprender lo que escucha. El diccionario define escuchar como poner atención, interpretar, evaluar y reaccionar.

Con el objetivo de escuchar efectivamente, se requiere reconocer las diferencias entre los cuatro tipos de comunicación:

1- *Informal:* Usada para crear una atmósfera de compartir sentimientos buenos, la cual permite aliviar tensiones o cambios cuando la gente no es perceptiva. Ejemplo: fiestas.
2- *Transformada:* Usada para liberar emociones o sentimientos. Usted no escucha cuando está enojado o molesto (peleas, gritos y otros).
3- *Informativa:* Usada para compartir datos, ideas o información. Se requiere el uso de estrategias de respuesta para confirmar recepción y comprensión de la información. Ejemplo: reuniones, informes.

4- *Persuasiva:* Usada para cambiar o reforzar actitudes y producir acciones. Esto permite la venta de ideas. Ejemplo: preguntas.

Algunos estudios indican que una persona gasta aproximadamente el 80% del tiempo comunicándose y el 50% de éste tiempo deberíamos estar escuchando (interpretando, poniendo atención) y no oyendo.

Adicionalmete, el escuchar es como leer, es un proceso intelectual y debemos disciplinarnos para continuar aprendiendo y aplicarlo.

Por otro lado, nosotros recordamos solamente el 50% de lo que escuchamos, después de 48 horas y solamente el 25% despues de eso. Por lo tanto, debemos anotar, y registrar y actuar sobre lo escuchado.

Finalmente, las personas que trabajan diariamente con los problemas tienen soluciones a los mismos, por lo tanto empiece o continúe escuchándolos.

CUADRO 3. Análisis de actividades.

Nombre: _____ Posición: _____
Organización: _____ Fecha: _____
Actividad: _____

Pasos:
1- _____
2- _____
3- _____
4- _____
5- _____
6- _____

Problemas observados	Recomendaciones
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Procedimiento de implantación:
_____
_____
_____

Cuadro 4. Preguntas que hay que tomar en cuenta.

- ¿Es esto necesario? ¿Se necesita hacer del todo? ¿Tiene un objetivo real?
- ¿Puede usted alcanzar los mismos o mejores resultados?
- ¿Puede hacer una operación más simplificada?
- ¿Es el trabajo llevado a cabo en el lugar más conveniente, minimizando el viaje y transporte?
- ¿Está el trabajo siendo hecho en la secuencia más lógica?
- ¿Puede el trabajo ser combinado con otra operación?
- ¿Se usa el método más simple?
- ¿Están todos los operarios entrenados con el mismo método?
- ¿Podrían ser eliminados algunas partes de los formularios que actualmente se están usando?
- ¿Podrían ser eliminados algunos pasos?
- ¿Con qué otros departamentos necesito interactuar?
- ¿Hay algún tiempo requerido?

III. El arte de delegar

La tercera opción a analizar es el proceso de delegar. La responsabilidad de la Administración es *planear, organizar, delegar, y controlar.* Delegar es la más importante, aunque es difícil de definir.

Delegar es un proceso y un arte. El proceso de delegación requiere que Usted sea específico en describir la tarea.

A continuación se presenta una gúa o pasos para el éxito del proceso.

1- Delegar la tarea y dejar a la persona hacer el trabajo asignado.
2- No hacer constante chequeo, sugerencias y otras interferencias en la tarea asignada.
3- El miedo de delegar viene del sentimiento que nadie puede hacer el trabajo tan bien como usted lo hace.
4- Permitir hacer el mismo error que usted ha hecho.
5- Reconocer talentos en las personas y desarrollarlos.

La guía o los pasos recomendados para empezar a delegar son los siguientes:

1- Seleccione tareas que a usted particularmente le disgustan y deléguelas.
2- Seleccione tareas donde usted es débil y la persona tiene fortaleza.
3- Delegue después de entrenar a la persona
4- Provea recursos y autoridad

La delegación confusa es sinónimo de resultados confusos. “Delegar le da la habilidad de crecer por usar los talentos y fortalezas de toda su gente”.

IV. El dolor de despedir o reubicar personal

La última opción que se debe tener presente en la administración de Recursos Humanos, Técnicos y Financieros es la de despedir o reubicar personal. A continuación una guía que podría servir para reducir este proceso.

El despedir o reubicar personal es el proceso más doloroso. El proceso duele basado en las siguientes razones.

a) Cuando se tiene que recortar gente buena, leal y productiva.
b) Cuando por la situación de la economía, la reinserción laboral de la persona despedida puede ser difícil.
c) La situación social en particular (por ejemplo, fiestas navideñas).
d) El trabajador se entera por rumores de que habrá reducción de planilla por medio de despidos.

Algunas medidas para disminuir el dolor de este proceso son las siguientes:

1. Nunca despedir a una persona cuando usted está enojado. Cuando usted está enojado, usted no es racional.
2. No despedir personal entre noviembre y enero.
3. No permitir que las noticias se transmitan sin previo aviso a la persona.
4. Nunca discutir sobre las razones para despedir; esto no conduce a nada.
5. Sea cortés, compasivo y con sentimientos.
6. Una vez que usted ha decidido despedir, hágalo rápido (no hay razón para atrasar la acción).

Por otro lado, debe tener presente algunas acciones:

1. Mantenga limpio su récord con respecto al individuo.
2. Esté seguro de que la razón del despido esté cuidadosamente documentada.
3. Haga una breve explicación de la razón.
4. Haga una lista de los beneficios de finalización. Provea nombres, direcciones y números de teléfono donde los exempleados pueden ir a obtener ayuda que puedan necesitar.
5. Prepare algún lugar de información para el asociado y cómo puede ayudar el exempleado.
6. Nunca haga un despido públicamente, converse con la persona en una oficina privada cerca del final del día.
7. Haga afirmaciones directas con un razonamiento claro para el despido.
8. Exprese sus sentimientos. La sesión no debería durar más de 10 a 15 minutos.
9. Si usted puede expresar su apreciación hacia el empleado, hágalo, sin prolongar el despido más de lo necesario.

Estos pasos no hacen que el despido de alguien no duela, pero consideran los sentimientos de la persona.

V. Conclusiones

El Gerente, Jefe o Superior debe recordar que administrar una empresa no es siempre fácil, por lo tanto:

1. Se debe dedicar tiempo al proceso de simplificación y planeamiento en el trabajo.
2. Hay que disciplinarse en el proceso de escuchar, lo cual podría traerle beneficios.
3. Es preciso aprovechar las fortalezas y talentos de su empresa, empezando el proceso de delegar.
4. El hecho de despedir o reubicar personal no siempre será negativo, aunque haya que atravesar por situaciones incómodas.

VI. Referencias bibiográficas

Chavarría, B. *Productividad: Métodos o técnicas para medir y mejorarla.* (Folleto recopilado, utilizado en el curso Productiviad I) San José, U.C.R. 1993.

Copp, D. Methods Improvement Kit uses I.E.Techniques to simplify work. *Industrial Engineering* (August): Atlanta, Georgia. I.I.E. 1988. pp. 36-39

Ransom, W. There is Power in learning to

listen. *Industrial Engineering* (December): Atlanta, Georgia. I.I.E. 1990 p. 18

Ransom, W. The art of delegating is hard to define. *Industrial Engineering* (November): Atlanta, Georgia. I.I.E. 1991. p. 14

Ransom, W. The Pain of firing. *Industrial Engineering* (January) Atlanta, Georgia. I.I.E. 1992. p. 12