

## f. Formule trabajos flexibles y con responsabilidad

Mire a su alrededor: los trabajadores son todos diferentes en habilidades y conocimientos. Unos son muy rápidos pero pueden tener temor de cometer errores, otros son algo lentos, pero precisos; algunos se interesan por desarrollar nuevas habilidades mientras que otros quieren evitar todo cambio.



También sus capacidades físicas difieren de modo considerable. Es evidente, entonces, que **no existe el trabajador "promedio"**.

Sin embargo, se sigue diseñando el trabajo para **trabajadores "promedio"**. Como resultado de ese **error conceptual**, una parte de la mano de obra sufre una constante **presión** porque su capacidad es menor que el **"promedio"**, lo cual determina trabajos de baja calidad, interrupciones en el trabajo y ausentismo.

Asimismo, se subutiliza a **otros trabajadores, ya que su capacidad sobrepasa el "promedio"**. Para ayudarle en el diseño de trabajos más productivos le ofrecemos las siguientes reglas:

### g. Especifique tareas y responsabilidades individuales

Un trabajo pobremente organizado conduce a la pérdida de muchas oportunidades y a costos extras, mientras que una **organización cuidadosa** ofrece muchos beneficios. A continuación se ofrecen algunas pautas que usted puede seguir:

- En cada tarea debe quedar en claro **quién es el responsable** de la producción y de la calidad.
- Mediante las tareas que ejecutan, los trabajadores deberían poder **desarrollar sus capacidades** e intercambiar sus puestos de trabajo.
- Los trabajadores deberían estar totalmente **ocupados**, pero **de acuerdo con sus capacidades** reales.



**¡En Productividad se miden los promedios, pero mirando siempre la POSIBILIDAD!**

La manera más práctica de cumplir con esas tres pautas es crear una **descripción del puesto** para cada trabajador. Los trabajadores se desempeñan mejor cuando conocen de antemano lo **que se espera de ellos** y si cuentan con las habilidades para responder a esos requerimientos. Se les debe proporcionar una clara **comprensión** de todo lo **que deben hacer** en determinadas situaciones: qué es lo **que pueden decidir** a su nivel y **qué deben someter al capataz/supervisor o a la gerencia** para decisión.

### h. Combine operaciones y tareas de producción

Otra manera práctica de crear trabajos más integrados y productivos es combinando algunas operaciones de



producción. Esto se traduce en que los trabajadores asumen la **responsabilidad** por varias operaciones de la misma o similar naturaleza. Si usted combina un número suficiente de operaciones, los trabajadores serán **responsables** de una parte mayor de cada proceso y de la calidad total del producto.

Combinando operaciones "**semejantes**" o parecidas **se motiva** a los trabajadores haciéndoles **sentir su responsabilidad individual** por una parte significativa del trabajo y no por estar a cargo de una tarea demasiado simple y fragmentada. Recuerde que, en primer lugar, el énfasis de un trabajo más integrado debería ser puesto en las **operaciones semejantes**.



*Muchas empresas entrenan a sus trabajadores tanto en las tareas operativas que deben desarrollar como en la inspección de su propio trabajo. Una vez más, la palabra clave es "ENTRENAMIENTO".*

*Los CHECKLIST son una EXCELENTE manera de ESTANDARIZAR la manera en que se realizan y revisan ciertas actividades.*

