

En las fábricas de Camboya, la formación de mejores supervisores produce mejores negocios

Según ciertos informes, los estilos de gerencia autoritarios y las técnicas agresivas no son eficaces para aumentar la productividad de los trabajadores. Lo que motiva a los trabajadores es un ambiente laboral en el cual los supervisores trabajan con ellos, les imparten instrucciones claras, los apoyan y estimulan. Esto es lo que quiere lograr la OIT con su trabajo en Camboya, como informan Maeve Galvin, Funcionaria de Comunicación y Promoción, y Ying Bun, miembro del proyecto Mejores Fábricas de la OIT en Camboya.

04/12/2011

FTR/cambodia

PHNOM PENH, Camboya (OIT EnLínea) – 'Man' (persona) es la sílaba principal de 'management' (gestión). Sin embargo, el mundo del trabajo está repleto de prácticas de gerencia deficientes que no toman en consideración las necesidades del personal.

El Programa de técnicas de supervisión que ofrece el [Programa Mejores Fábricas de la OIT](#) y la Corporación Financiera Internacional (CFI), que se encuentra en su quinto año de actividad, desempeña un papel fundamental en la creación de dirigentes y supervisores firmes, equitativos y eficaces en la industria del vestido de Camboya. Este sector representa 2.500 millones de dólares del PIB anual del país. El objetivo del programa es abordar dos cuestiones específicas: el número de días de trabajo perdidos como consecuencia de los conflictos laborales, y producir un mejoramiento general de las relaciones entre trabajadores y dirigentes.

Un ambiente de trabajo vertiginoso, repleto de objetivos, cuotas y plazos, en el cual un supervisor es evaluado a través de la precisión y velocidad de su personal, sería causa de tensión aún para el supervisor más experimentado. Esta tensión se multiplica si no se poseen las calificaciones para dirigir y motivar a los trabajadores de manera positiva. Este programa entrena a los participantes para evitar los estilos de gestión tanto pasivos como autoritarios, y para alcanzar un equilibrio entre los intereses de la empresa y del personal.

Poeu Sampors, una mujer de 31 años, madre de un hijo, supervisa a 102 trabajadores en la fábrica Roohsing Cambodia Garment. Ella participó hace dos años en la formación de técnicas de supervisión. "Después de haber participado en la formación, soy más paciente. Además, aprendí nociones sobre comportamiento humano y comunicación eficaz. Cuando dirijo y aconsejo a los trabajadores, con mucha frecuencia me escuchan y siguen mis consejos porque les doy razones lógicas e instrucciones claras. Mi supervisor aprueba que trabaje de manera eficaz y cercana a los trabajadores, y me estimula."

La formación consiste en dos sesiones de dos días de duración, con un intervalo de entre cuatro y seis semanas. Esto permite que los participantes pongan en práctica las calificaciones recién adquiridas y vean los resultados de las técnicas. La segunda sesión de formación les da la oportunidad a los participantes de compartir lo que han aprendido durante su experiencia práctica. Las sesiones de formación también incluyen videos con ejercitaciones de las técnicas de supervisión recién adquiridas para que los participantes puedan evaluar sus progresos.

Mejorar la capacidad de gerencia

Los gerentes de Recursos Humanos señalan que la capacidad de resolver problemas de los supervisores ha mejorado de manera significativa, y el 97 por ciento de los supervisores que participaron en la formación dice que adquirió nuevos conocimientos y técnicas. Sovann Naysas, de 29 años, es una de las que opina que el curso mejoró sus habilidades de liderazgo. Ella también trabaja en la fábrica Roohsing Cambodia Garment y supervisa a 102 trabajadores.

"Me incorporé a la formación pocos meses después de mi ascenso", dijo Sovann Naysas. "Antes no estaba preparada para dirigir bien a los trabajadores y darles instrucciones con claridad. Además era muy impaciente y les atribuía la responsabilidad cuando su trabajo no satisfacía mis expectativas. Ahora puedo comunicarme muy bien con ellos. Sobre todo, puedo entender su modo de pensar y su trabajo. Mediante la orientación y la aplicación de los conceptos de la formación, mi trabajo cotidiano es menos problemático. Es obvio que mis trabajadores (subordinados) son solidarios y trabajan mucho. Escuchan mis consejos. Como resultado, puedo alcanzar los objetivos que mi supervisor establece."

“La formación fue muy positiva para mí porque puedo dirigir mi equipo de trabajo de manera eficiente y eficaz. Resuelvo todos los problemas pacíficamente. Les doy mi apoyo, consejo y orientación, y me preocupo por ellos. Gracias a mi buena dirección y resultados tangibles, mi supervisor piensa mandar a otros trabajadores a participar en la formación, de manera que ellos puedan aplicar lo aprendido en su vida laboral y mejorar la productividad.”

Otros efectos de la formación incluyen un aumento de la productividad de la fábrica, mejor calidad de los productos (como una reducción en el número de prendas de calidad inferior producidas) y una disminución en el absentismo del personal. En las fábricas que participaron, el estado de ánimo del personal y el ambiente laboral general también fueron afectados de manera positiva. En promedio, el número de amonestaciones dirigidas al personal disminuyó en 12 por ciento desde que la formación fue introducida. Además, los trabajadores evalúan mejor a sus supervisores. La evaluación por parte del personal de los supervisores egresados del curso fue de siete a diez veces superior a la del personal que trabaja con supervisores que no han recibido formación.

“Es evidente que el fomento de buenas prácticas de gerencia ha aportado resultados importantes y ha hecho más atractiva la industria del vestido de Camboya para los compradores internacionales frente a la creciente competencia”, dijo Catherine Vaillancourt-Laflamme, Especialista en Formación del Programa Mejores Fábricas de la OIT en Camboya.

“Las buenas prácticas laborales con frecuencia son citadas por los compradores internacionales como una de las principales razones para adquirir prendas de Camboya. La industria del vestido de ese país depende de su reputación de aplicar normas del trabajo correctas, así que las buenas prácticas de gerencia introducidas a través de esta iniciativa desempeñarán un papel fundamental para garantizar un futuro a este sector”, concluyó Catherine Vaillancourt-Laflamme.

La Oficina Internacional del Trabajo es la secretaría permanente de la Organización Internacional del Trabajo.