



CORPORACIÓN CHILENA DE LA MADERA

CORMA DEL BÍO BÍO

| | | |
|-------|-------|-----|
| DPTO. | CARGO | AÑO |
| TR | AS | 04 |

**MANUAL DE CAPACITACION
PROCESO DE CERTIFICACION DE COMPETENCIAS
LABORALES**

**CARGO: TODOS LOS CARGOS JEFES DE FAENAS
SILVICOLAS**

**MODULO GENERAL: ADMINISTRACIÓN Y
SUPERVISION FAENAS FORESTALES**

| | | | |
|-----------------|---------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| VERSION N° | PREPARADO | REVISADO | APROBADO |
| Octubre 2004 | DSP, CORMA Fecha:..... | KURT SCHULZ Fecha:..... | EMILIO URIBE Fecha:..... |



ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| 1.- SUPERVISION Y ADMINISTRACION DE PERSONAL | 2 |
| 1.1.- Jefe de Faena | 2 |
| 1.2.- Etapas de la administración | 4 |
| 1.2.1 Planificación | 4 |
| 1.2.2 Organizar | 6 |
| 1.2.3 Dirigir | 7 |
| 1.2.4 Desarrollo personal | 7 |
| 1.2.5 Control | 8 |
| 1.3.- Motivación del personal | 10 |
| 2.- ORGANIZACIÓN DE FAENAS | 12 |
| 2.1.- Organización | 12 |
| 2.2.- Principios De La Organización | 12 |
| 2.3.- Etapas De La Organización | 13 |
| 2.4.- Manejo De Documentos De Las Faenas | 15 |
| 2.5.- Avances de faenas | 15 |
| 2.6.- Comunicación | 16 |



1.- SUPERVISION Y ADMINISTRACION DE PERSONAL

1.1.- Jefe de Faena

Persona que tiene la responsabilidad de administrar y coordinar todos los recursos, sean estos humanos y/o materiales, con el fin de alcanzar metas o ciertos objetivos o resultados de procedimientos.

Lo anterior implica para el jefe de faenas una serie de deberes:

- Asignar trabajos a los componentes de su grupo de trabajo.
- Cumplir con los programas de producción establecidos por las empresas mandantes.
- Hacer cumplir las normas de trabajo establecidas.
- Velar por la correcta utilización de equipos y herramientas.
- Capacitar los trabajadores a su cargo
- Contribuir a mejoras de métodos de trabajo.
- Verificar que el producto obtenido salga en óptimas condiciones de calidad.
- Mantener un buen clima en las relaciones humanas.

Características de un jefe de faenas

Un buen jefe de faenas debe tener las siguientes características:

a) Conocimiento de su trabajo:



Significa que el jefe de faena no puede supervisar un trabajo desconocido, lo que implica que debe conocer como forma básica lo siguiente:

- Planificación y organización básica del trabajo
- Métodos de trabajo
- Técnicas de las diferentes tareas
- Etapas de los procesos
- Uso y mantención de los equipos

b) Conocimiento de sus responsabilidades

Significa que el jefe de faenas debe conocer:

- La descripción de cargo
- Las políticas de la empresa
- Los reglamentos de la empresa
- Su grado de autoridad
- Sus relaciones con lo otros
- Las normas de prevención de riesgos y seguridad e higiene
- Las normas y cuidados para la protección del medio ambiente
- Cuales son limitaciones como jefe de faena.

c) Conocimiento de sus funciones

Esto indica que el jefe de faenas debe tener conocimientos y habilidades para planificar, organizar, dirigir, desarrollar al personal a su cargo y controlar su trabajo.



1.2.- Etapas de la administración

Por la naturaleza de sus funciones un jefe de faenas debe manejar cinco principios básicos de la administración los que son planificar, organizar, dirigir, desarrollar al personal y controlar.

1.2.1 Planificación

Es el proceso en el que se selecciona y desarrolla al mejor curso de acción para alcanzar el objetivo fijado. Es la base de donde emanan las acciones futuras. En este proceso es básico determinar claramente los objetivos específicos, los que se deben analizar en términos de lo que se necesita para alcanzarlos, de tal forma de llegar a un nivel de asignar a cada persona tareas específicas.

Planificar implica entonces dar forma orgánica a un conjunto de decisiones integras y compatibles entre sí que guiarán la actividad de una faena.

De lo anterior se desprende que un jefe de faena debe procurar que el trabajo fluya en forma constante y pareja.

Al planificar un jefe de faenas debe tomar decisiones que van desde que hacer, como hacerlo, cuando y quien deberá llevarlo a cabo.



Una de las críticas que se hace a la planificación es su poca exactitud en relación a los resultados obtenidos. Ante esta crítica cabe señalar que mayor exactitud del plan dependerá de los datos considerados para hacer el plan. En la medida que estos sean reales mejor será el resultado obtenido.

De la planificación también se dice que retarda la acción y en muchas ocasiones paraliza la iniciativa por atenerse al plan y cumplirlo. Al respecto los planes que se formulen deben ser lo suficientemente elásticos que no permitan caer en estos errores.

Una medida que ayuda a eliminar esta rigidez es el control periódico del plan y el replanteo de aquellos aspectos que lo distorsionan.

Una herramienta útil en la planificación de las faenas es el uso de la gráfica de Gantt, en la que se describen todas las actividades de la faena y se ordenan de acuerdo a sus tiempos de ejecución y a sus prioridades dentro del proceso productivo.



los que en forma aislada no producirán ningún resultado. Es necesario que estos se combinen armónicamente de acuerdo con el resultado que se desea obtener y esto es, la labor coordinadora que deberá realizar el jefe de faena.

En términos sencillos es función del jefe de faena preocuparse que el personal tenga el equipo y materiales necesarios para hacer el trabajo, que este en un ambiente adecuado y que forme un equipo competente.

1.2.3 Dirigir

Es el proceso de analizar las diversas actividades y combinarlas de manera que cada una se efectúe en un momento determinado en relación con las otras. Es guiar al grupo humano en pos de la meta común.

El jefe de faena debe preocuparse de la disposición o capacidad de del personal para hacer su trabajo.

1.2.4 Desarrollo personal

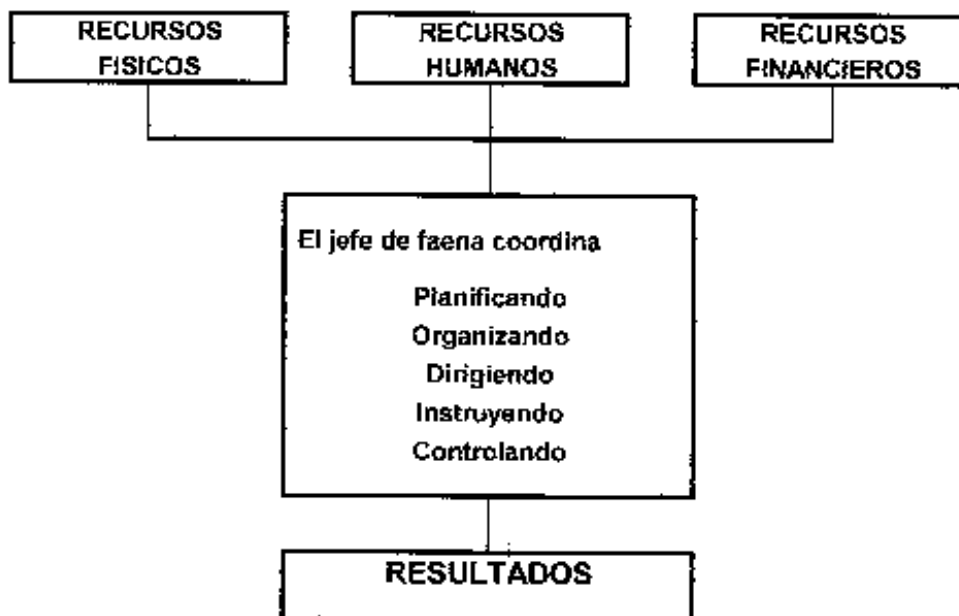
El objetivo principal es el de desarrollar el personal de su faena a cargo, perfeccionando su calificación actual para el trabajo, de aumentar su capacidad para progresar en el desempeño de sus labores dentro del proceso productivo, con el objeto de obtener satisfacción personal en el operario y una mayor eficiencia para la faena.

El jefe de faena es responsable de preparar en forma adecuada al personal a su cargo, proporcionándole los conocimientos, desarrollando las habilidades y las actitudes necesarias para que le permitan al trabajador realizar su trabajo con eficiencia.

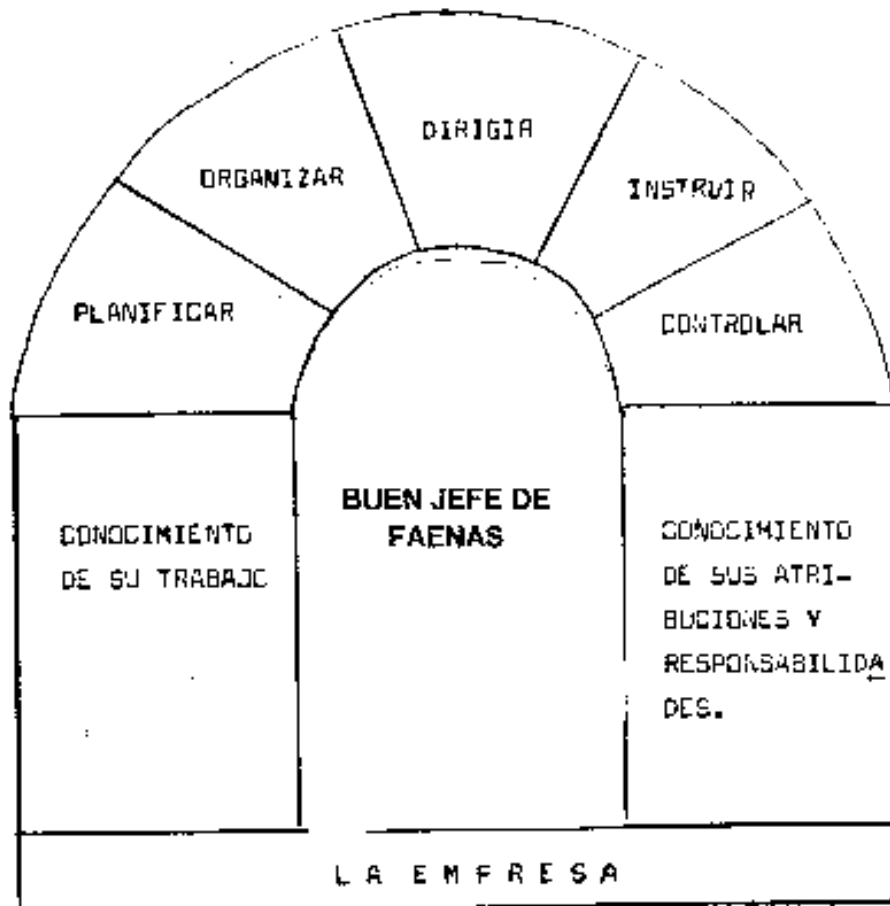
1.2.5 Control

Consiste en establecer un sistema de comprobación y vigilancia de los procedimientos y operaciones claves del proceso productivo, para determinar si los planes se cumplen de acuerdo a lo planificado y de lo contrario realizar las correcciones.

En resumen el jefe de faena se rige por el siguiente esquema



Con las herramientas mencionadas como son las características del jefe de faenas y las etapas de la administración se forma un arco del buen jefe de faenas, que sirve para ilustrar, así como el arco es una estructura básica capaz de permitir la construcción de un edificio y soportar su peso, el buen jefe de faenas también es el elemento básico en una faena y es el que lleva sobre sus hombros el peso de la producción.



Es evidente que un arco no es más fuerte que la más débil de sus partes, también un jefe de faena no puede ser muy fuerte si alguna de sus características no está bien desarrollada. Además aunque un



arco sea bien constituido necesita de una base sólida, de un apoyo representado en este caso por la empresa.

1.3.- Motivación del personal

Es un tema significativo en la gestión moderna de un jefe de faenas, ya que el trabajo se realiza a través de personas y en la medida que éstas estén interesadas en lo que hacen, el trabajo resultará más satisfactorio y por lo tanto más productivo.

De lo anterior se desprende la necesidad de que el jefe de faenas se interiorice de lo que es el trabajo, sus características y lo que es más importante las razones por las cuales el hombre, trabaja, lo cual nos va a dar sus motivaciones.

No hay duda de la importancia que tiene el trabajo para la vida del hombre y es así como a lo menos un 1/3 de cada día se vive en el lugar de trabajo y prácticamente la mitad de la vida es de labor.

Durante muchos años se consideró que el trabajo era una maldición. En la actualidad, estas ideas han sido superadas y hoy se considera el trabajo como una necesidad biológica, así como el juego es una necesidad para los niños.



Se podría pensar que el hombre trabaja por imperativo biológico y por satisfacer sus necesidades básicas, pero existen otros motivos entre los cuales podemos citar:

a) Búsqueda de prestigio

El trabajo otorga prestigio, el no trabajar produce disminución del ascendiente sobre los demás, de ahí que el hombre busque aquellas actividades que le den prestigio.

b) Necesidad de pertenencia

El hombre en esencia es un ser social, el trabajo le brinda la oportunidad de participar, de compartir ideas, de buscar soluciones a problemas. Lo anterior no puede realizarlo en forma individual, necesita del grupo.

c) Necesidad de estima

Todos los seres humanos necesitan ser considerados, que se les tome en cuenta. El trabajo puede llenar esa necesidad.

d) Necesidad de realizar una actividad creadora

El trabajo puede brindar excelentes oportunidades de crear y así por ejemplo, en muchas ocasiones se mejora un proceso, se fabrican nuevos productos, se mejora la calidad de otros, etc.



2.- ORGANIZACIÓN DE FAENAS

Se puede decir con certeza que el hombre siempre ha tenido la necesidad de organizarse, esto por la imperiosa necesidad de aprovechar los recursos y cumplir con los objetivos fijados en la planificación.

2.1.- Organización

Es determinar las funciones necesarias para lograr el objetivo, estableciendo la autoridad y asignando responsabilidades a las personas que se tiene a cargo.

2.2.- Principios De La Organización

- a) **División del trabajo** No es posible que una misma persona realice con la misma eficiencia diferentes trabajos, de ahí la necesidad de dividir el trabajo y asignar a cada tarea personas que se especialicen y sean por lo tanto más eficientes
- b) **Unidad de mando** Toda persona debe tener un solo jefe, de quien recibir la instrucción y a quien debe informar sobre su cometido. Al no seguir este principio se provoca trastornos y altera las relaciones humanas
- c) **Descentralización** Un jefe de faenas no puede hacer sólo el trabajo (dependiendo del tamaño de la faena, el número de personas a su cargo, de la dispersión de la misma, etc.), debe delegar parte de sus tareas y autoridad, para hacer más eficiente la organización.
- d) **Control** El jefe de faenas debe tener bajo su control la marcha de la faena a su cargo.
- e) **Uso de asesorías** El jefe de faena no puede ser especialista en todo, de ahí que cuando se le presenta un problema, por ejemplo, de prevención de riesgos, puede recurrir a la colaboración del respectivo especialista en el tema.

2.3.- Etapas De La Organización

a) **Conocimiento del objetivo** Es muy importante al comenzar a elaborar la organización, saber claramente qué se pretende con ella, qué metas se requiere alcanzar.

b) **Dividir el trabajo en operaciones parciales:** Se recomienda confeccionar una lista con todas las operaciones necesarias para obtener la meta fijada. No basta con una enumeración amplia, definiendo las grandes tareas. Es preferible que sea con algún detalle.

Esto se hace para tener una visión más clara de cada una de las etapas de todo el proceso y al mismo tiempo facilitar su análisis; de ahí que se le divida en trabajos, ellos en operaciones y éstas en pasos.

Para una mejor comprensión se define cada uno de estos términos:

Proceso "Es el conjunto de trabajos que abarca desde la materia prima hasta la obtención de un producto final."

Trabajo "Es una de las partes constitutivas de un proceso."

Operaciones " Son las partes gruesas de un trabajo"

Pasos " Son acciones que debe realizar la persona con el objetivo de materializar la operación"

c) **Agrupar las operaciones parciales en unidades:** Una vez confeccionada la nómina del punto anterior se procede a la agrupación de las operaciones en unidades más generales.

d) **Asignación de tareas, cargos y responsabilidades** Para una mejor comprensión se definen éstos términos

Tarea " Nivel mínimo de aplicación de un conjunto de actividades."

Cargo " Conjunto de funciones diferentes de otras, asignada a una o varias personas, obedeciendo a una denominación común."

Autoridad " Derecho otorgado a una persona para requerir que otras cumplan ciertos deberes, en una cierta forma y dentro de un cierto plazo."

Responsabilidad " Acción de responder o rendir cuenta por la ejecución de una tarea. Por ejemplo el jefe de mantención de equipos de la faena".

Este cargo lo obliga a desempeñar una serie de tareas como: verificar que se cumpla el programa de mantención de la faena, supervisar al personal, instruir a trabajadores nuevos, etc. Al mismo tiempo el cargo le otorga autoridad para exigir a sus colaboradores que el trabajo se realice en cierta forma y de acuerdo a las normas establecidas por la empresa, **pero también él (el jefe de faena) es el responsable ante la administración** de todo el trabajo de su departamento.

Delegación de autoridad: Delegar significa conferir autoridad y encargar determinadas tareas que el empresario a menudo otorga a sus subalternos, ya sea por falta de tiempo, mayor conocimiento, etc.

Como una forma de mejorar la eficiencia, el jefe de faena puede delegar algunas de sus tareas y parte de su autoridad, sin embargo, la **responsabilidad no es delegable**.

Este principio suele ser considerado como la piedra angular de la organización, y es importante porque permite:

- Distribuir mejor las actividades de la empresa.
- Lograr un desarrollo del personal de la empresa.
- Una participación más activa al interior de la empresa.

2.4.- Manejo De Documentos De Las Faenas

Es una importante misión del jefe de faenas llevar toda la documentación de la empresa en forma ordenada, ya que de ella se desprende una serie de actividades que afectan el desempeño de la empresa, como por ejemplo:

- Libro de asistencia de los trabajadores
- Registro de bitácoras de vehículos
- Registro de trabajos por jornada y/o trato de cada trabajador
- Registro de accidentes de trabajo
- Entrega de especies a cargo de los trabajadores

De esta documentación depende por lo general, lo que percibirá como remuneraciones cada trabajador, lo que gasta la empresa en insumos por faena, la tasa de accidentes de la empresa, etc.

2.5.- Avances de faenas

Es una de las más importantes funciones del jefe de faena, la de llevar en forma clara y precisa el avance de la faena a su cargo, de ello depende lo que la empresa recibirá por pago de la empresa contratante. Por lo que debe preocuparse de su cantidad de avance, como también de su calidad, procurando que no quede nada sin cumplir las exigencias técnicas prescritas para la faena que se lleva a cabo. De no ser así, los repases posteriores, significan pérdidas en dinero para los trabajadores y por ende para la empresa, además de multas y otras acciones perjudiciales para el normal desempeño de la empresa.

En esta actividad es importante llevar en forma diaria el avance de cada cuadrilla y/o trabajador, considerando el control que sobre ello se realizó.

El contar con material cartográfico actualizado (planos, fotos aéreas) es muy importante para definir la ubicación de los tratos, saber con determinada exactitud las superficies de estos, con ello poder realizar el cálculo de los rendimientos obtenidos de ese trato y por

ende de la faena en general. Además de poder ubicar las parcelas de control que se realizaron durante el transcurso de la faena, para su posterior ubicación en caso de ser necesario.

Los formularios diseñados para el control del avance, deben considerar claramente toda la información requerida del avance controlando como por ejemplo:

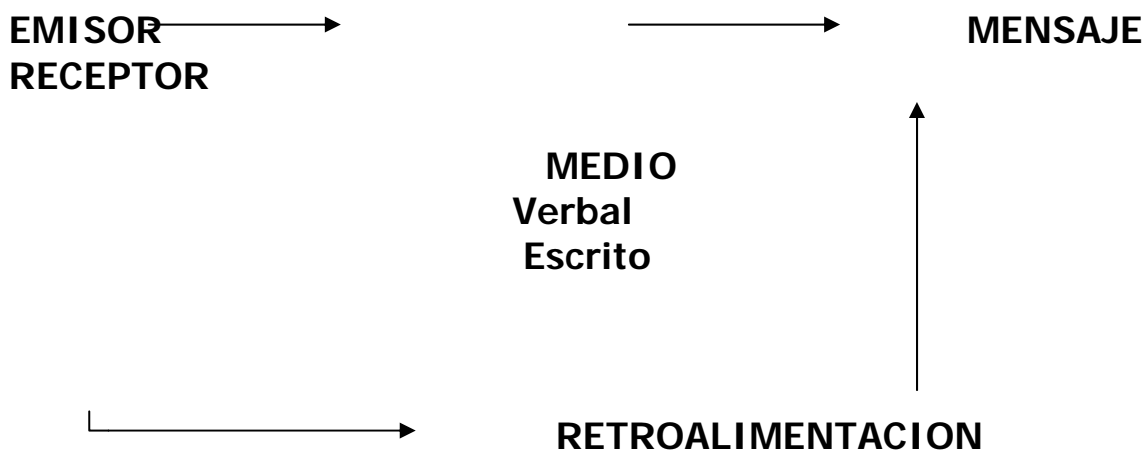
- Identificación del trabajador y/o cuadrilla
- Superficie del trato asignado
- N° de parcelas de control realizadas y sus resultados
- Fechas de inicio y termino de la faena (jornadas ocupadas)
- Gastos de insumos realizados
- Observaciones

Una de las herramientas que debe manejar muy bien un jefe de faenas en el desarrollo de sus actividades, es la de las comunicaciones.

2.6.- Comunicación

Se puede definir como " Una transmisión de significados de una persona a otra, a un grupo o a una institución." Al decir significados, queremos señalar que cualquier cosa que tenga sentido, comprensión para la persona que reciba el mensaje.

Elementos de la comunicación:





Emisor : Es quien emite el mensaje, que debe conocer el significado del mensaje.

Receptor : Es la persona que recibe el mensaje y quien comunica debe pensar en : sus necesidades, su capacidad, sus habilidades y el conocimiento del tema.

Mensaje : El contenido, lo que se quiere comunicar, y este debe ser breve, preciso y conciso.

Una forma rápida de comunicarse es por medio de códigos, el que debe ser conocido por el emisor y receptor; así por ejemplo, los trabajadores que laboran en los puentes grúas, deben conocer el significado de las señales que les imparte el estrobador desde abajo.

Un código ampliamente usado por las empresas forestales y instituciones relacionadas con el tema de los incendios forestales es el "Código R." El que facilita enormemente las comunicaciones radiales en el desarrollo de esta actividad.