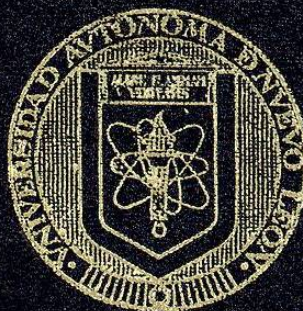


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

POR

C.P. MARTHA MARITZA GARCIA GONZALEZ

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD
EN RELACIONES INDUSTRIALES

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L., MAYO 2000

TM

Z5853

.M2

FIME

2000

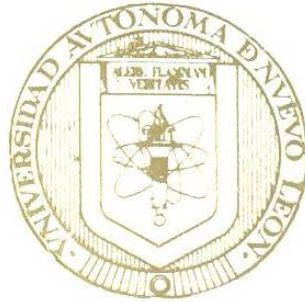
G3724

FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO



1020130091

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

POR

C.P. MARTHA MARITZA GARCIA GONZALEZ

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD
EN RELACIONES INDUSTRIALES

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L., MAYO 2000

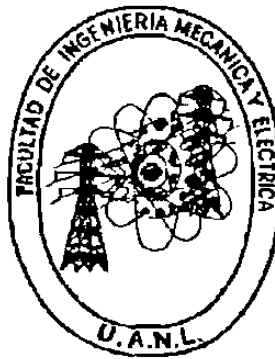
0137-19760

TH
Z5863
•H2
FINE
2000
G3724



FONDO
TESIS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

POR

C.P. MARTHA MARITZA GARCIA GONZALEZ

TESIS

**EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES
INDUSTRIALES.**

SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, N.L., A MAYO DEL 2000

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO


Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis
"FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO" realizada por el
alumno **C.P. Martha Maritza García González** sea aceptada para
su defensa como opción al grado de Maestro de Ciencias de la
Administración con especialidad en **Relaciones Industriales**.

El Comité de Tesis




Asesor

M.A. Matías Alfonso Botello Treviño



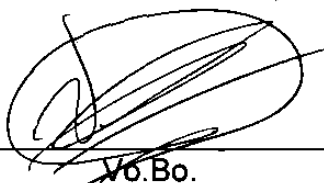
Coasesor

M.C. Cástulo E. Vela Villarreal



Coasesor

M.C. Roberto Villarreal Garza



V6.Bo.

M.C. Roberto Villarreal Garza
División de Estudios de Postgrado

San Nicolás de los Garza, N.L. a Mayo del 2000

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Gracias por haberme dado salud y fortaleza para concluir está tesis.

A MIS PADRES:

Roberto García Gamboa

Ma. del Socorro González de García

Por haberme enseñado a ser una buena hija , pero sobre todo por haber estado siempre al pendiente de mí, por su apoyo moral y confianza que siempre me han brindado.

A MIS AMIGAS:

Por su ayuda para lograr que terminará está tesis, ya que sin su apoyo está tesis no hubiera sido posible.

A MI ASESOR:

Ing. Matías A. Botello Treviño

Que con su paciencia y su apoyo me ayudó para que finalizara está tesis.

A todos Muchas Gracias y que Dios los Bendiga.

Maritza García.

PROLOGO

Actualmente en la mayoría de las organizaciones no se conoce el buen funcionamiento del sistema “trabajo en equipo”, y es importante mencionar que una de las finalidades de esta tesis es llegar a conocer como se forman los equipos de trabajo dentro de las organizaciones , cuales son los posibles candidatos para formar parte del equipo y si estos a pesar de sus diferentes estilos de liderazgo podrían integrar un equipo, como y quien diseña los equipos de trabajo, los beneficios que podría tener una organización con equipos autodirigidos .

El presente trabajo pretende ayudar a las empresas a conocer la importancia del desarrollo y crecimiento que podría tener con un sistema de trabajo en equipo y así estas puedan salir adelante de la actual situación que existe en nuestro país , ya que solo sería difícil o casi imposible poder lograrlo con éxito.

Espero que este trabajo pueda servir al estudiante, al empresario, a la persona que este emprendiendo alguna acción de desarrollo de trabajo en equipo y que este consciente que el esfuerzo y dedicación son parte importante para lograr los objetivos o metas deseados.

CONTENIDO

Síntesis	i
Introducción	iii
1. Marco Teórico	1
1.1 Equipo de Trabajo	3
1.2 Características de Equipos Eficientes.....	3
1.3 Problemas posibles del equipo.....	4
1.4 Formación de Equipos.....	5
1.5 El proceso del desarrollo organizacional.....	5
1.6 Comportamiento organizacional.....	6
2. Etapas de los equipos de trabajo	9
2.1 Iniciación	9
2.2 Desarrollo.....	10
2.3 Consolidación	11
2.4 Madurez.....	12
3. Equipos Autodirigidos para la competitividad	13
3.1 Equipos Autodirigidos	15
3.2 ¿Porqué equipos autodirigidos para la competitividad?.....	15
3.3 Características de los equipos autodirigidos.....	16
3.4 Beneficios de los equipos autodirigidos.....	16
4. Planeación de la implementación efectiva de equipos autodirigidos	18
4.1 Principios de Diseño.....	19
4.1.1 Mínima Especificación Crítica	19

4.1.2 Multifuncionalismo.....	19
4.1.3 Limites de Locación.....	19
4.1.4 Fluidez de Información.....	20
4.1.5 Congruencia de Apoyo.....	20
4.1.6 Evolución.....	21
4.2. Diseño de Equipos.....	21
4.3. El Comité Directivo.....	21
4.4. El Diseño del Equipo.....	23
4.5. El proceso de Diseño.....	24
4.5.1 Análisis Técnico.....	24
4.5.2 Análisis Social.....	25
4.5.3 Optimización de la unión.....	27
4.5.4 Acuerdo de Medidas de Proceso y Resultado.....	27
4.6 Arranque del Diseño.....	29
4.7 Monitoreo de la Implementación.....	30
4.8 Tips para los equipos.....	32
4.8.1 No usar un enfoque de receta.....	32
4.8.2 No delegar responsabilidades.....	33
4.8.3 Acepte ayuda con gusto.....	33
4.8.4 Si usted comienza algo termínelo.....	34
4.8.5 Proporcione límites necesarios para el diseño.....	34
5. Selección del personal para el equipo autodirigido	36
5.1 Análisis del Trabajo.....	37
5.2 Evaluación de los miembros del equipo.....	38
5.2.1 Simulación de solución de problemas.....	39
5.2.2 Simulación de manufactura.....	39
5.2.3 Simulación de Discusión de grupo.....	40
6. Estudio de casos de sistemas de equipos con éxito.....	42

6.1 El estilo Honda.....	43
6.1.1 Símbolos.....	44
6.1.2 Estructura.....	45
6.1.3 Sistemas.....	46
6.1.4 Habilidades.....	47
6.1.5 Estilo.....	48
6.2 Administración en equipo en una planta de fibras textiles.....	48
6.2.1 Métodos.....	50
6.2.2 Resultados.....	51
6.2.3 Discusión.....	53.
7. Caso Práctico realizado a una Maquiladora.....	54
7.1 Tipos de Estilos de liderazgo.....	55
7.1.1 Da y apoya	55
7.1.2 Toma y Controla.....	56
7.1.3 Mantiene y conserva.....	58
7.1.4 Adapta y negocia	59
7.2 Cuestionario para Identificar los diferentes estilos	60
7.3 Tablas de Resultados.....	62
7.4 Graficas	62
8. Conclusiones y Recomendaciones.....	63
Bibliografía.....	66
Lista de Figuras.....	68
Resumen Autobiográfico.....	69

SINTESIS

Esta tesis fue desarrollada por el C.P. Martha Maritza García González, está formada por ocho capítulos, en el cuál el primer capítulo contiene el marco teórico, en el que se describe una pequeña introducción sobre los equipos de trabajo dentro de las organizaciones y sus características, los problemas que estos pueden tener y como se pueden formar los equipos dentro de la organización, el proceso del desarrollo organizacional y su comportamiento.

En el segundo capítulo se verán las diferentes etapas para la integración de equipos de trabajo dentro de una organización, las características principales y los planes de acción que existen.

En el tercer capítulo se hablará de los equipos autodirigidos para la competitividad, a que están enfocados y que enfrentan, pero sobre todo cual es el beneficio de trabajar con equipos autodirigidos dentro de una organización.

El cuarto capítulo abarca algunas bases de organización y procesamiento: el proceso de diseño de equipo, la implementación, asesoría progresiva y evaluación.

Selección del personal adecuado para el equipo autodirigido es el quinto capítulo que trata de ayudar en la selección cuidadosa del personal tanto en el inicio de un proyecto como en la conversión de uno ya existente. Donde desde la gerencia hasta los miembros de equipos pueden ser preparados con las habilidades y motivaciones necesarias

para trabajar en una atmósfera adecuada para el desempeño de un equipo autodirigido.

El capítulo sexto nos muestra claros ejemplos del motivo por el cual es de suma importancia el formar equipos de trabajo dentro de una organización. El motivo de estudiar casos no es para encontrar un modelo adecuado que podamos aplicar en nuestra organización, sino más bien se trata de estudiarlos para ver como nosotros podemos innovar y encontrar el modelo perfecto que funcione en nuestra propia organización.

Después en el capítulo séptimo, se aplicó un caso práctico en una empresa maquiladora “Confecciones de Nueva Rosita, S. de R.L. de C.V.” , en la Cd. de Nueva Rosita, Coahuila, en este caso tratamos de identificar los estilos de liderazgo de las personas prospectas para integrar o formar parte de un equipo de trabajo, los propósitos principales del caso práctico, así como las ventajas y desventajas de conocer a los posibles prospectos de los integrantes de un equipo a nivel Staff (personal de confianza).

Y por último en el capítulo ocho se darán algunas conclusiones sobre lo que es la formación de equipos de trabajo autodirigidos y los posibles logros si se integra personal de diferentes estilos de liderazgo a un equipo de trabajo y algunas recomendaciones para mejorar el buen trabajo de equipo dentro de la organización.

INTRODUCCION

La Formación de Equipos de Trabajo es el factor clave para el mejoramiento de la calidad. Puede mejorar el ambiente de una organización para maximizar el servicio a clientes, la satisfacción personal y el desempeño de la empresa.

Todas las compañías que han logrado convertirse en el estándar mundial de calidad en su ramo, se han organizado en equipos. La administración a través de equipos es el medio para lograr mayor auto dirección, mayor responsabilidad individual, mayor creatividad y mejoramiento continuo.

El objetivo principal de está tesis es conocer la metodología, las características, los problemas, el desarrollo, el comportamiento y las etapas para la formación de equipos de Trabajo.

Específicamente el comportamiento de los equipos autodirigidos orientados hacia la competitividad, lo que estos enfrentan y requieren para lograr los beneficios que estos pueden otorgar dentro de las organizaciones.

La selección del personal adecuado para formar un equipo de trabajo es muy importante en el inicio de un proyecto como en la conversión de uno ya existente, esto porque los individuos al parecer no son buenos para formar parte de un equipo autodirigido .

Existen limitaciones para lograr formar un buen equipo de trabajo, como son los problemas en la toma de decisiones, buscar al candidato perfecto para integrar al equipo de trabajo.

CAPITULO 1

MARCO TEORICO

Es indudable que el trabajo en conjunto rinde más beneficios, que los esfuerzos aislados y desconectados, aunque sea de personal muy competente.

Es común afirmar que en las empresas “Se trabaja en equipo”, pero la realidad dista mucho de coincidir con esta afirmación. Es cierto que por necesidad y naturaleza de la acción empresarial se da una interacción humana, pero no siempre constituye la base del deber ser de un equipo integrado con claridad en las metas a lograr.

La formación de equipos de trabajo autodirigidos es un factor muy importante dentro de las organizaciones de la actualidad, ya que estas enfrentan un mercado cada vez más competitivo, interactúan con clientes y empleados cada vez más demandantes y accionistas con altas expectativas; para lograr lo anterior es requisito indispensable el

competir en precios, calidad y servicios, ser flexibles ante los requerimientos de los clientes, tener la suficiente capacidad y motivación en los empleados y trabajadores, mejorar sus niveles de ingresos y sobre todo lograr ser organizaciones efectivas.

Las organizaciones son sistemas sociales. Si se desea trabajar en ellas o dirigir las, es necesario comprender su funcionamiento. Las organizaciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad. La tecnología es bastante problemática por sí sola, pero cuando se le agregan las personas, se obtiene un sistema social inmensamente más complejo, la sociedad debe entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización, son necesarias para la paz mundial, para el éxito de los sistemas educativos y otras metas que las personas desean alcanzar. El progreso de la sociedad se basa en organizaciones eficientes.

Según se puede observar, el comportamiento humano dentro de las organizaciones es imprescindible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas.

No existen formulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización.

Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo.

1.1 Equipo de Trabajo. Es un grupo pequeño de colaboración que mantiene contacto regular y que realiza una acción coordinada. Cuando los miembros conocen sus objetivos, cuando contribuyen de manera responsable y entusiasta a la realización de las tareas y se apoyan mutuamente, decimos que están realizando un trabajo en equipo. Los integrantes que contribuyen al desarrollo de este tipo de actividad: un ambiente propicio, adecuación entre las habilidades y las exigencias de los papeles, metas de orden superior y premios al equipo.

1.2 Características de Equipos Eficientes

AMBIENTE PROPICIO. Es una de las características de los equipos de trabajo, ya que hay mayor número de probabilidades de que se logre el trabajo en equipo cuando la dirección crea un buen ambiente de trabajo que los apoye. Este tipo de medidas contribuye a mejorar la cooperación, la confianza, y la compatibilidad, de modo que los supervisores necesitan desarrollar una cultura organizacional que cree estas condiciones.

HABILIDADES Y CLARIDAD DE ROLES. Los miembros del equipo deben estar bien calificados para realizar su trabajo y tener deseo de cooperar. Además, solo pueden trabajar juntos como equipo, después que todos los integrantes conocen los papeles de los otros con quienes interactúan. Cuando existe este entendimiento de inmediato comienzan a actuar como un equipo basado en las exigencias de la situación, sin esperar que alguien dé una orden. Es decir los miembros del equipo responden voluntariamente a los requisitos del trabajo y llevan a cabo cuanto se necesita para alcanzar las metas del equipo y sobre todo las necesidades que de la organización.

METAS DE ORDEN SUPERIOR. Una de las principales responsabilidades de los gerentes consiste en tratar de que los miembros del equipo no pierda de vista su trabajo global. Pero en ocasiones las mismas políticas de la empresa, los procedimientos de mantenimientos de registros y sistemas de premios llegan a fragmentar los esfuerzos individuales y desalientan el trabajo en equipo.

PREMIOS DEL EQUIPO. Otro elemento capaz de estimular el trabajo en equipo es la presencia de premios del equipo. Puede tratarse de algún premio financiero o bien solo de algún reconocimiento. Entre los premios otorgados a un equipo innovador por su comportamiento responsable podríamos mencionar la autoridad para seleccionar a nuevos integrantes del grupo, hacer recomendaciones respecto a seleccionar a un nuevo supervisor o bien proponer la disciplina que se impondrá a los miembros del equipo.

1.3 Problemas posibles del equipo

Cuando algún equipo se observa en acción, hasta los mismos integrantes del equipo se sienten comprometidos con el éxito de la empresa, comparten valores comunes respecto a la seguridad del producto, la satisfacción del cliente y también la responsabilidad de terminar algún proyecto.

Por ser complejo y dinámico, el trabajo en equipo es sensible a todos los aspectos del ambiente organizacional. Muchas veces el trabajo en equipo crece lentamente, pero en ocasiones decae con mucha rapidez. Por ejemplo el exceso de cambios y de transferencias de

personal obstaculizan las relaciones del grupo e impiden el desarrollo del trabajo en equipo.

Existen otro tipo de problemas fuertes dentro del equipo de trabajo que a algunos empleados no es fácil afrontar de una manera responsable el abandono de las líneas clásicas de autoridad. La amplia participación en la toma de decisiones consume mucho tiempo. Experimentar con nuevas actividades dentro del equipo, podría provocar acusaciones de parcialidad por parte de otros empleados.

También un equipo dirigido en forma incorrecta puede provocar numerosos problemas, un buen gerente necesita aplicar un modelo de contingencia para la tarea, las cualidades y deseos de los participantes, así como las limitaciones de tiempo y costo.

1.4 Formación de Equipos

Los miembros de un equipo son impulsados a examinar cómo trabajan juntos, a identificar sus problemas y encontrar medios más eficaces de cooperación. La meta es hacer más eficaz al equipo. Los equipos de alto desempeño realizan sus tareas, aprenden a resolver problemas y disfrutan de relaciones interpersonales satisfactorias entre sí. El proceso de formación o creación de un equipo de trabajo sigue el mismo patrón general que el proceso del desarrollo organizacional (DO).

1.5 El proceso del desarrollo organizacional (DO)

El desarrollo organizacional es un proceso complejo. Su diseño y realización pueden llegar a tardar un o hasta dos años y el proceso puede llegar a continuar de manera indefinida. En el se trata de lograr

que la empresa haga la transición de donde se encuentra actualmente (requiere diagnóstico) a donde debería estar (por intervenciones tendientes a suscitar la acción). El desarrollo organizacional admite muchos métodos y enfoques, un programa completo suele incluir los siguientes pasos :

- Decisión de la gerencia de utilizar ; selección del consultor
- Diagnóstico de necesidades por la gerencia y el consultor
- Recopilación de los datos
- Retroalimentación de la información y confrontación
- Planeación de la acción y solución de problemas
- Construcción de equipos
- Desarrollo intergrupar
- Evaluación y seguimiento

1.6 Comportamiento Organizacional.

Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de las personas en toda clase de organizaciones, como por ejemplo empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional.

Los elementos claves en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona. Cuando las personas se reúnen en una organización para alcanzar un objetivo, necesitan algún tipo de estructura. Las personas utilizan también la tecnología para realizar el trabajo que se proponen de modo que existe una interacción de

personas, estructuras y tecnología. Además, estos elementos tienen la influencia del medio ambiente externo y, a su vez, influyen en él.

Personas. Las personas constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños.

Existen grupos que no son formales ni oficiales y otros que sí lo son. Los grupos son dinámicos, se constituyen, cambian y se dispersan. La organización actual de seres humanos no es la misma que la del día de ayer o el anterior. Las personas son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y está existe para alcanzar los objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no está para servir a las organizaciones.

Estructura. La estructura define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades de una organización. Hay gerentes y empleados, contadores y ensambladores. Todos ellos se deberán relacionar en alguna forma estructural para que su trabajo sea eficaz. La estructura se relaciona principalmente con el poder y los deberes. Por ejemplo, una persona tiene autoridad para tomar decisiones que afectan el trabajo de otros seres humanos. Estas relaciones crean problemas complejos de colaboración, negociación y toma de decisiones.

Tecnología. La tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en la tarea que desempeñan. Estas no pueden lograr grandes cosas trabajando tan sólo con las manos, por lo tanto construyen edificios, diseñan máquinas, crean procesos de trabajo y combinan recursos. La tecnología resultante posee una influencia

significativa en las relaciones de trabajo. El gran beneficio de la tecnología es que permite que las personas realicen mayor cantidad de trabajo y más calificado; pero también restringe al personal en diferentes formas. Tiene al mismo tiempo costos y beneficios.

Medio. Todas las organizaciones operan en un determinado entorno externo. Una organización no existe por sí misma, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende otros múltiples elementos, como son el gobierno, la familia y otras organizaciones, todas las cuales se influyen entre sí e integran un sistema complejo que se convierte en el "estilo de vida" de un grupo humano. Organizaciones como fábricas, escuelas, no pueden sustraerse de la influencia de su entorno externo, ya que éste afecta las actividades individuales y las condiciones laborales, además de proveer la competencia por recursos y poder. El medio debe ser tomado en cuenta al estudiar el comportamiento humano en las organizaciones.

CAPITULO 2

ETAPAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

En la mayoría de las organizaciones existen equipos de trabajo, tanto de grupos individuales como de grupos numerosos. El desarrollo organizacional intenta integrar este tipo de grupos de trabajo, con la finalidad de llegar a resolver problemas, realizar sus tareas, objetivos, pero sobre todo llegar a tener una relación interpersonal satisfactoria entre sí.

Existen cuatro etapas principales dentro de los equipos ya integrados que son:

- 1) Iniciación
- 2) Desarrollo
- 3) Consolidación
- 4) Madurez

2.1 INICIACION. Es la acción y efecto de iniciar, empezar admitiendo la participación ciertos integrantes a un grupo o equipo de trabajo.

Características principales:

- Poca cohesión
- Falta de liderzargo
- Poca comunicación
- Poca Iniciativa
- Desconocimiento de Roles
- Irresponsabilidad
- No hay sentido de pertenencia
- Baja Productividad
- Falta de compromiso
- Dependencia a la administración

Planes de Acción:

- Entrenamiento con dinámicas de equipos
- Creación de Hábitos de reunirse en juntas
- Establecimiento de normas
- Formación de equipos
- Ayuda externa
- Contacto Individual

2.2 DESARROLLO. Es la acción y efecto de desarrollar o desarrollarse. En está etapa de formación de equipos se debe aumentar, acrecentar, perfeccionar y mejorar la organización del equipo de trabajo.

Características principales:

- Responsabilidad Definida
- El equipo es más seguidor
- Identificación de Líderes

- Presencia de Conflictos
- Compromiso más Individual que por equipos
- Ayuda externa
- Interés por resultados

Planes de Acción:

- Sistema de objetivos cuantificables
- Entrenamiento técnico-social
- Liderazgo
- Solución de problemas de factor humano
- Asignación de asesor

2.3 CONSOLIDACION. Es la acción y efecto de consolidar. En esta etapa es cuando ya se ha logrado como resultado deseado de la organización la formación del grupo o grupos de trabajo.

Características principales:

- Liderazgo definido
- Metas definidas
- Habilidad en la detección de problemas técnicos y humanos
- Cohesión
- Autocontrol
- Preocupación por obtención de resultados
- Solución de conflictos
- Innovación
- Sentido de pertenencia
- Empatía
- Motivación Interna
- Comunicación Abierta

Planes de Acción:

- Realización de campanas
- Solución de problemas técnicos
- Refuerzo a facilitador
- Concientización hacia factores de productividad

2.4 MADUREZ. Esta es la última etapa de desarrollo del equipo en la cual el equipo responde automáticamente a los retos. El equipo tiene objetivos claros y sentido de unidad, y funcionan como un motor bien afinado. Los miembros del equipo resuelven problemas y toman decisiones muy cómodamente y sin temores Es la etapa cuando está el equipo completamente desarrollado o formado.

Características principales:

- Eficiencia grupal
- Autonomía de equipo
- Toma de decisión
- Responsabilidad de aprendizaje
- Liderazgo definido y/o compartido
- Aprende a enfrentarse a nuevos problemas
- Desarrollo continuo
- Transcendencia
- Reconocimiento interno
- Metas bien definidas

Planes de Acción:

- Participación del equipo en la selección de nuevos integrantes
- Solución de problemas
- Aplicación del Control Estadístico de Proceso (CEP)

- Disminuir dependencia del grupo hacia el Asesor

CAPITULO 3

EQUIPOS AUTODIRIGIDOS PARA LA COMPETITIVIDAD

Las Organizaciones Tradicionales se caracterizaban por tener:

- Ejecutivos abrumados con decisiones tácticas.
- Gerentes que retienen todo el control de la organización.
- Supervisores que toman todas las decisiones operacionales.
- Empleados que hacen solamente lo necesario para cumplir con lo requerido.

Las Organizaciones enfocadas en Equipos y Apoderamiento suelen tener:

- Ejecutivos que toman decisiones estratégicas.
- Gerentes y supervisores que eliminan las barreras para que los empleados excedan los estándares.
- Empleados que establecen estándares del equipo, ejecutan funciones, técnicas y administrativas, reducen burocracia, aumentan la productividad y reducen la queja de los clientes.

3.1 EQUIPOS AUTODIRIGIDOS.

Este tipo de grupo de empleados tienen múltiples habilidades, quienes tienen la responsabilidad y son dueños de terminar un producto, proceso o servicio y de manejar sus operaciones día a día mejorándolas continuamente.

3.2 ¿PORQUE EQUIPOS AUTODIRIGIDOS PARA LA COMPETITIVIDAD?

Esto se debe a que en la actualidad las organizaciones se llegan a enfrentar a cierto tipo de situaciones que afectan el desarrollo de la misma.

ENFRENTAN

- Mercados competitivo/Globalización.
- Cambio constante.
- Clientes más demandantes.
- Empleados más demandantes.
- Accionistas con altas expectativas.

REQUIEREN

- Competir en precios, calidad y servicio.
- Flexibilidad ante todos los cambios.
- Anticiparse a las necesidades de sus clientes.
- Fuerza de trabajo capacitada y motivada.
- Mejorar los niveles de ingresos.
- Ser organizaciones efectivas.

3.3 CARACTERISTICAS DE LOS EQUIPOS AUTODIRIGIDOS.

- Nivel de supervisor inmediato desaparece y sus responsabilidades pasan al equipo.
- Cambio significativo del rol del supervisor correspondiente.
- Libertad sobre como hacer el trabajo.
- Mejoramiento continuo como filosofía de trabajo.

3.4 BENEFICIOS DE LOS EQUIPOS AUTODIRIGIDOS.

Fuerza de Trabajo Capacitada y Motivada para los empleados:

- Desarrollo y capacitación.
- Incrementar la motivación.
- Poder de decisión.
- Autonomía.
- Sentido de Propiedad.
- Mayor mercantibilidad.
- Fomenta la creatividad e iniciativa.
- Aumenta habilidad de solución de problemas.
- Reconocimiento a su trabajo.

Fuerza de Trabajo Capacitada y Motivada para la empresa:

- Mejora la calidad.
- Mayor flexibilidad.
- Agiliza tiempo de respuesta.
- Aumenta productividad.
- Fuerza de trabajo más comprometida y satisfecha.
- Reduce ciclo de vida de nuevos productos y servicios.

- Reduce costos.
- Reduce Rotación de empleados.
- Menos niveles de supervisión.
- Aumenta satisfacción al cliente.
- Aumenta efectividad organizacional.

CAPITULO 4

PLANEACION DE LA IMPLEMENTACION EFECTIVA DE EQUIPOS AUTODIRIGIDOS

Los Principios y Procesos de Diseño

En cuanto se decida a establecer equipos autodirigidos dentro de su organización, enfrentará el reto de convertir una visión en realidad.

Este capítulo abarca algunas de las bases de organización y procesamiento: el proceso de diseño de equipo, implementación, asesoría progresiva y evaluación.

Para la efectividad del trabajo en equipo, es necesario que la compañía cambie el diseño en la manera de trabajar modificando varios sistemas organizacionales para apoyarlo. Además, es necesario desarrollar y ejecutar un plan de cambio.

Visión	Diseño	Implementación	Monitoreo
<p>Visualizar el futuro</p> <p>Crear conciencia de la Necesidad de Cambio:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Leer literatura * Visitar otros sitios * Explorar en medio ambiente 	<p>Evaluar el estado actual contra el deseado:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Análisis Técnico *Análisis Social <p>Optimizar los sistemas técnicos y sociales con un diseño tentativo</p>	<p>Evaluar la velocidad de implementación ; Plan de arranque</p>	<p>Evaluar:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Actitudes * Desempeño
<p>Clarificar la Misión, Visión, y los valores de la organización</p>	<p>Examinar y , si es apropiado, cambiar el sistema organizacional.</p>	<p>Dar orientación y entrenamiento</p>	<p>Renovar:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Conocimiento * Compromiso * Habilidades
<p>Hacer un compromiso con metas y objetivos</p>	<p>Aceptación del proceso y de las medidas resultantes</p>	<p>Reevaluar el diseño y hacer los cambios necesarios</p>	<p>Rediseñar , si es apropiado</p>
<p>Involucrar participantes clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Comité Directivo *Equipo de Diseño 	<p>Desarrollar un plan para continuar con el proceso</p>		

Figura 4.1 Proceso de Diseño de Equipo

En la implementación de equipos la participación de todos será muy importante para el éxito de la misma.

4.1 Principios de Diseño

Posesión del trabajo (Autorización), lo cual es la piedra angular del trabajo de equipo, se requiere darle un vistazo a la forma en que él es ejecutado y a los sistemas que apoyan el trabajo.

4.1.1. Mínima Especificación Crítica (Hacerlo Sencillo)

La clave aquí es: Especificar únicamente lo absolutamente necesario. No crear más reglas, reglamentaciones, o burocracia en general de la necesaria. Utilizando la forma tradicional, las organizaciones están apegadas a reglamentaciones que actúan como limitantes del progreso. Por encima de procedimientos complejos que pueden ser no muy recomendables, especialmente cuando su meta es tener equipos que asuman responsabilidad para sus negocios, adaptarse a las necesidades del cliente e incrementar la flexibilidad.

4.1.2 Multifuncionalismo (Variedad de tareas)

Cada miembro del equipo individualmente debe entender y ejecutar todas las tareas del mismo. Multifuncionalismo (o multihabilidad) ayuda a adaptar al equipo al cambio de demandas. Por ejemplo los ensambladores de la fábrica Litton Industries Utah, ejecutan inspecciones, funciones de evaluación y el manejo del control maestro de producción.

4.1.3 Límites de Locación (Posesión del Trabajo)

Si es posible, proporcione a su equipo una parte identificable y total de los asuntos con responsabilidades completas para producir un producto o servicio. Está idea contrasta con las ideas tradicionales de diseño de trabajo donde los equipos o territorios son principios de guía. Por ejemplo muchas organizaciones están establecidas como tiendas de máquinas, con todas las máquinas afilando en un cuarto y las de molino en otro. Demasiado tiempo es desperdiciado llevando los productos de un lado para otro de los departamentos. Además hemos visto líneas de ensamble donde la gente en determinada área es llamada "Equipo" incluso cuando no tienen identificada su responsabilidad en conjunto. Mal uso del término, por supuesto falla al inspirar a la gente para sentirse parte de la empresa.

4.1.4 Fluidez de Información (Comunicación abierta)

Los sistemas de Información deben ser diseñados para dar información directamente al punto de tener los datos cuando y donde ocurre la acción. Los japoneses de inventario visual Kanban son un buen ejemplo. Estos sistemas proporcionan a los equipos información visual instantánea del estado de las partes. En una fábrica de manufactura de Medio Oeste, los costos de producción y la información de ventas son compartidos con el equipo diariamente. Esto es parecido a un departamento de sistemas tradicionales que proporcionan tal información sólo a gerentes.

4.1.5 Congruencia de Apoyo (Sistemas de Autorización)

Los sistemas de organización existentes – premiaciones, entrenamiento y los sistemas de tiempos, por ejemplo – pueden debilitar su visión y valores. En tales casos los sistemas deben ser rediseñados para reforzar más que para debilitar el proceso de equipos. Se ha visto procedimientos en libros que fueron diseñados, quizá hace 20 años para

prevenir un evento que ocurrió una vez. Estos tipos de sistemas obsoletos y de altos grados de control pueden interferir con la conducta del equipo, lo cual no tiene sentido en nuestros días.

4.1.6 Evolución (Ajuste Fino)

El diseño en equipo nunca termina. Hay que recordar que una emergencia de equipo es evolucionaria, no revolucionaria. No se espera crear un diseño perfecto en seis días. En lugar de eso, planee las reevaluaciones y ajuste el diseño constantemente. La compañía Lake Superior Paper Industries todavía está rediseñando sus equipos a pesar de que tienen tres años implementados.

4.2 Diseño de Equipos

Las implementaciones más exitosas de equipos involucran a todos los niveles en la organización; de hecho, aquellas gentes más cercanas al trabajo están muchas veces en la mejor posición para recomendar cambios de diseño. Cuando existe el involucramiento de la mayoría de los socios en el proceso de diseño, lo más probable es que su equipo sea exitoso.

Para asegurarse de que los diseños proceden en una forma organizada y a tiempo, frecuentemente son establecidos un comité de dirección y un equipo de diseño para supervisar e implementar el diseño.

4.3 El Comité Directivo

El comité de dirección es el grupo de planeación inicial. Típicamente este comité consiste en el manejo de medio y más altos niveles, representantes de negociación colectiva, facilitadores, individuos que servirán a los equipos como líderes y entrenadores, y en algunos casos son los mejores prospectos para ser miembros del equipo.

El comité de dirección tiende a reunirse frecuentemente al inicio de el proceso; más tarde se reúne sólo cuando el equipo de diseño necesita su aprobación o guía. El rol de éste comité es defender el proceso de diseño del equipo en forma visible, incluyendo:

- Clarificar y comunicar la visión y valores de la organización (con la dirección)
- Desarrollar una gráfica con la propuesta y la importancia de los equipos
- Proporcionar un vínculo entre las necesidades y las políticas de la organización
- Proteger el proceso de diseño de cualquier influencia disfuncional
- Dar apoyo general para la implementación

En una compañía de productos automotrices, el comité de dirección jugó un rol particularmente valioso como puente al resto de la organización. La dirección administrativa quiso involucrarse en el diseño de un equipo de la planta. Fue más allá de una simple pregunta –“¿Qué hacen, chicos?”- y comenzó a sabotear los planes de la planta. El comité de dirección actuó cuando el director de contabilidad le dijo a la planta que no estaba permitido simplificar los reportes tradicionales de contabilidad para el uso de los equipos. El comité organizó un programa de concientización en las oficinas generales y a los gerentes clave de la división se les invitó a dar un recorrido a la planta. Finalmente, los miembros de los equipos estuvieron haciendo presentaciones mensuales en las juntas de división. El comité de dirección había abierto las líneas de comunicación y evitaron conflictos futuros.

4.4.El Diseño del Equipo

El nivel de involucramiento del comité de dirección en el proceso de implementación varía. Muchos comités de dirección delegan la implementación actual al equipo de diseño. El equipo de diseño puede incluir miembros del comité de dirección , pero también tiene una amplia representación de supervisores, miembros de equipo, sindicalizados, personal de recursos humanos y , si se requiere , expertos en áreas tales como ingeniería o administración de sistemas. Generalmente el equipo de diseño es el responsable del diseño, implementación , monitoreo, y obtener los datos de los equipos autodirigidos. Las preguntas que pueden hacer incluyen:

- ¿Cómo se deben estructurar los equipos?
- ¿Cuáles son los límites de los equipos?
- ¿Cuáles son las tareas de las que van a ser responsables los equipos?
- ¿Qué resultados se van a medir?
- ¿Qué instalaciones requieren los equipos?
- ¿Cómo van a obtener la información los equipos?
- ¿Dónde se van a reunir los equipos?
- ¿En que ayudan los valores de la organización los sistemas de recompensa?
- ¿Cómo el equipo de diseño mantendrá funcionando a los equipos y “renovará” el proceso?
- ¿Cómo evaluarán los equipos su desempeño?

4.5 El Proceso de Diseño

Muchos equipos de diseño pasan a través de un proceso conocido como análisis sociotécnico, un proceso con muchas variaciones. Este proceso es una combinación de variables sociales y técnicas. Independientemente del tipo de análisis, la meta es la misma: diseñar la organización de manera que optimice los sistemas sociales, técnicos y administrativos para alcanzar los objetivos de negocio.

Esta sección describe los cuatro pasos clave que involucra el esfuerzo del diseño organizacional:

1. Análisis Técnico
2. Análisis Social
3. Optimización
4. Acuerdo en las medidas de proceso y de resultantes

4.5.1 Análisis Técnico

Algunos equipos de diseño empiezan con un análisis de quienes tratan con una organización y que esperan de ella. En el departamento de servicio al cliente de una fábrica de electrónica, por ejemplo, el equipo de diseño examinó las expectativas de los empleados en las áreas de producción de la compañía y en las oficinas de ventas, así como a los clientes externos. También analizaron la participación de mercado de la competencia, los cambios económicos proyectados y el crecimiento esperado del negocio. Basándose en esta información el equipo de diseño se aseguró de que los equipos recién formados serían capaces de cumplir con los requerimientos de los clientes y de cumplir con el 20% esperado de crecimiento anual en la operación. En seguida

,el equipo de diseño, analizó el proceso y la tecnología a utilizar, identificando las operaciones unitarias mayores. Estas consisten de una serie de actividades que dan como resultado algo tangible. El siguiente paso fue identificar las variables clave que pudieran afectar críticamente el resultado deseado. Uno de los propósitos del análisis técnico es estructurar equipos para cuando ocurra alguna de las variables clave sea controlada dentro del equipo.

4.5.2 Análisis Social

Un buen análisis de un sistema social en el trabajo requiere el mapeo de roles y responsabilidades para crear empleos con contenido significativo. Un componente clave de un análisis social es una vista cercana a tareas que generalmente se reservaban para supervisores y gerentes para decidir cuando serán transferidas al equipo.

El principal objetivo es evitar prematuramente las cargas de responsabilidades adicionales en el equipo antes de que los miembros sean técnicamente eficientes, disponibles y preparados para asumirlas.

El plan de transferencia es revisado frecuentemente durante el proceso de maduración de los equipos para que así puedan asumir más responsabilidad.

Las relaciones con los departamentos de soporte, tales como Mantenimiento, Ingeniería, Contabilidad, Compras y Recursos Humanos deben ser incluidas en los análisis sociales. Es importante para cada área de soporte examinar su trabajo para evaluar que funciones (tareas) deben ser entregados a los equipos. Por ejemplo el área de Recursos Humanos podría dar a los equipos responsabilidad total de entrevistar candidatos y estar de acuerdo en compartir la responsabilidad de

monitorear el programa "Igualdad de Oportunidad de Trabajo" , ellos podrían preferir quedarse con toda la responsabilidad para conducir la inspección de salarios externos.

Clarificar las responsabilidades desde un principio puede evitar confusiones posteriores. Decidir cuales tareas están reservadas para los líderes y cuales para los miembros del equipo es solo el principio. El equipo de diseño tiene que determinar cómo las tareas de los líderes que son asignadas a los equipos se van a manejar dentro del equipo Lyman Ketchum (1984) uno de los pioneros de diseño de trabajo, se refiere a este reto como " el síndrome de - todos-son-responsables-de-todo-mientras-nadie-es-responsable-de-nada".

La mayoría de las organizaciones evitan este síndrome introduciendo alguna clase de estructura de manejo de las nuevas responsabilidades. Una de ellas es conocida como la estructura estrella. STAR en inglés que significa Situaciones o Tareas, Acciones, Resultados. La figura 4.2 muestra el concepto de la estrella como es usado en la compañía Hannaford Brothers. Cada punto de la estrella representa una función que un miembro del equipo administra. Cada una de estas funciones tiene responsabilidades y tareas específicas. Los miembros del equipo rotan alrededor de las puntas de la estrella cada determinado tiempo de tal manera que al final todos los miembros del equipo conocen todos los aspectos del funcionamiento de sus tareas.

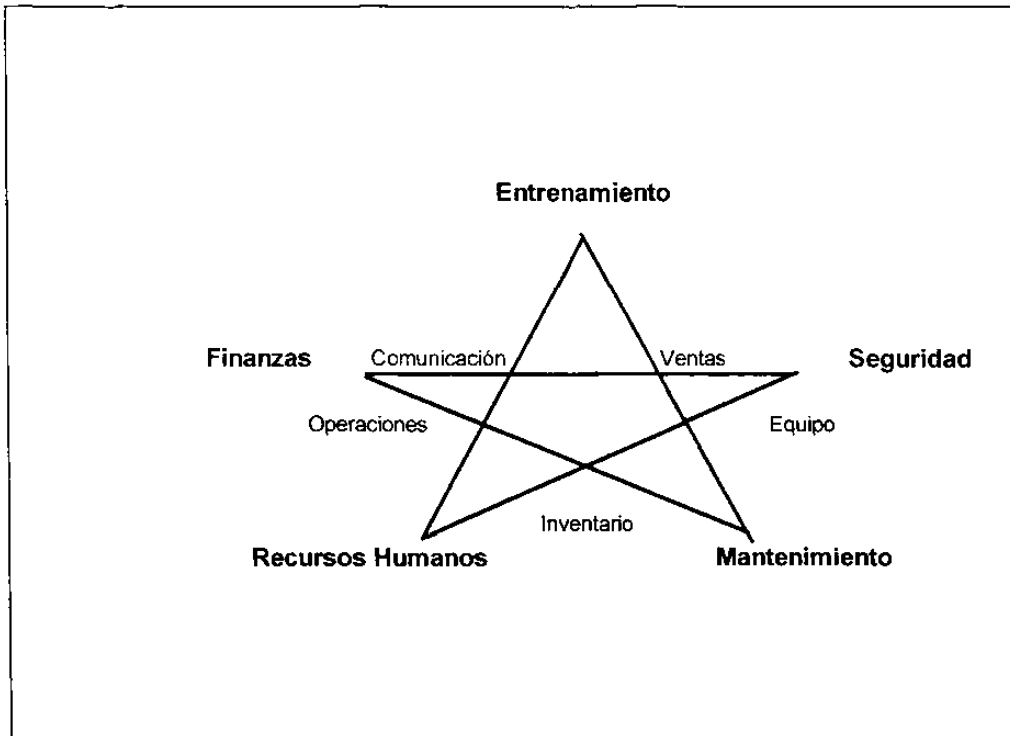


Figura 4.2 Concepto de la Estrella como es usada en la Compañía Hannaford Brothers.

4.5.3 Optimización de la Unión. (joint)

Para encontrar la solución al mejor diseño, el equipo debe optimizar los sistemas sociales y técnicos para crear una estructura organizacional más efectiva. Los resultados deseados son que el equipo identifique y controle las variables desde su inicio, y que obtenga soporte de los sistemas organizacionales más grandes.

Las tareas sin valor agregado deben permanecer, y todos los trabajos deben contener los siguientes ingredientes básicos:

- Una parte de trabajo completa y significativa
- Responsabilidad de toma de decisiones
- Oportunidad de ejercer la iniciativa
- Uso de habilidades varias
- Retroalimentación del Desempeño

Esto es posible solo cuando los sistemas sociales y técnicos han sido analizados y rediseñados simultáneamente. Si los aspectos técnicos del diseño han sido determinados antes de considerar los sistemas sociales, el resultado va a ser un diseño menos óptimo.

4.5.4 Acuerdo de Medidas de Proceso y Resultado

Antes de la implementación actual, el equipo de diseño deberá acordar el criterio que será utilizado para evaluar la efectividad del diseño. El progreso de equipo debe ser monitoreado desde el principio, Y el equipo de diseño debe estar preparado para intervenir cuando sea necesario. Generalmente los métodos de monitoreo involucran la observación de equipos en la práctica y el uso ocasional de cuestionarios para tener una mejor idea de la satisfacción de los miembros del equipo. Algunas veces los resultados finales no vienen instantáneamente; sin embargo, la

medición debe comenzar inmediatamente, de manera que el equipo continúe enfocado a las metas organizacionales.

Algunas medidas de diseño de equipos son presentadas en la figura 4.3. En general, estas medidas son acordadas por el comité de diseño y son monitoreadas a través de este proceso.

Medidas del Proceso	Medidas de Resultados
Adherencia para iniciar lo programado	Satisfacción del cliente
Chequeo interno del ambiente	Evaluación de calidad por el cliente
Rotación de personal en proceso	Productividad
Cohesividad del equipo de diseño	Tiempo
	Niveles de Inventario
	Medición de desperdicios/ Retrabajos

Figura 4.3 Medidas y Resultados a través del proceso.

En muchos casos, los equipos de implementación eligen tener subgrupos trabajando en estos asuntos. Estos subgrupos presentan sus recomendaciones al equipo de diseño completo para que sean integradas en un plan de implementación comprensible. El equipo de implementación puede generar oportunidades, metas, controles e indicadores clave. Está claro que llevar el concepto de equipo de la teoría a la práctica puede consumir tiempo esto es porque un plan de implementación debe ser un mapa detallado de todo lo necesario para que los equipos empiecen y se dirijan a alcanzar la visión. Todas las barreras deben ser identificadas, de esta manera se eliminarán las barreras consecuentes.

En la mayoría de los casos los sistemas organizacionales establecidos trabajarán en dirección contraria a lo que quiere implementar el equipo. Estos sistemas deberán ser identificados y modificados.

Algunos de estos sistemas que vale la pena examinar son los siguientes:

- Prácticas de calidad.
- Contacto con los clientes
- Relación con los vendedores
- Selección y promoción
- Entrenamiento y desarrollo
- Compensaciones y reconocimientos
- Comunicación
- Símbolos organizacionales
- Instalaciones físicas
- Presupuesto
- Relaciones laborales
- Comportamiento gerencial
- Planeación estratégica y a largo plazo

4.6 Arranque del Diseño

Escencialmente hay tres maneras para implementar un diseño dentro de la organización:

1. Crear una área piloto
2. Conversión en fases
3. Inmersión total

Cada enfoque tiene sus propias ventajas y desventajas, pero las tres funcionan en la práctica. Generalmente la inmersión total se utiliza

en arranques o celdas de trabajo dirigidas a un enfoque especial dentro de fábricas grandes. Áreas piloto y Conversión en fases son más comunes en organizaciones en funcionamiento. Ver figura 4.4

Si se elige implementar los equipos en un área determinada de la operación, se debe buscar un sitio con las siguientes características:

- Administradores que motiven y apoyen
- Empleados interesados en un mayor involucramiento
- Anticipar cambios en un producto o proceso
- Recursos suficientes para tolerar posibles cambios en los problemas de productividad

Evitar áreas que:

- Que no ofrezcan posibilidades de interacción social
- Que hayan sido sujetos a innumerables "Programas" administrativos
- Que sean susceptibles a comentarios como " Si funciona aquí, funciona en cualquier parte"

4.7 Monitoreo de la Implementación

El monitoreo es un proceso continuo que requiere dedicación de los equipos de diseño y de los equipos de trabajo que están funcionando. El rápido cambio de tecnología, las demandas de mercado, y la madurez de la organización hacen forsoza una reevaluación constante. Desafortunadamente, dos fuerzas poderosas hacen que el equipo de diseño no monitoree adecuadamente el funcionamiento del equipo:

1. Es muy tentador descansar y relajarse después de involucrarse por un largo período de tiempo en la fase de diseño y de implementación.

Tipo de Implementación	Ventajas	Desventajas
<p>Area Piloto (Equipo único, autodirigido).</p>	<p>Fácil inicio Fácil de controlar</p>	<p>Sentimientos de soledad Dificultad para compartir problemas y aprender de otros Otras áreas de la organización se sienten rechazados.</p>
<p>Conversión en Fases.</p>	<p>Moderadamente fácil administración Equipo de diseño aprende sobre la marcha.</p>	<p>Confusion al combinar los sistemas nuevos y viejos Requiere mayor planeación.</p>
<p>Imersión total.</p>	<p>Nadie se siente fuera del equipo Todos los sistemas cambian al mismo tiempo (no hay necesidad de mantener doble sistema).</p>	<p>Requiere mayor planeación Puede provocar confusion e inestabilidad Conlleva mayor riesgo Requiere el máximo compromiso.</p>

Figura 4.4 Opciones de Inicio

2. Es aún más tentador apresurarse y “convertir” otra área antes de tomar tiempo de aprender y mejorar.

Porque las primeras fases de desarrollo del equipo son críticas, es importante evaluarlas de cerca. Es en este período de tiempo cuando la mayor ambigüedad y frustración ocurre, pero también es el tiempo cuando es casi indoloro hacer cambios-antes de que los equipos se “congelen” en nuevas formas de hacer las cosas.

La evaluación puede ser lograda de muchas maneras. Lo más común es el uso de observadores y entrevistadores con los miembros del equipo. Otra involucra la administración de cuestionarios para determinar la cohesividad y satisfacción con el concepto de equipo. Algunos ejemplo de medidas para el factor “Compromiso” son: Quedarse tarde, llegar temprano, llevarse trabajo a la casa para asegurarse de que el trabajo se termine.; atender regularmente las reuniones programadas del equipo; completar exitosamente las tareas programadas por el equipo.

El equipo de diseño debe tener reuniones regulares para revisar el progreso de sus equipos. El desarrollo de los equipos dentro de las organizaciones debe ser administrado como cualquier otra actividad: a través de medidas y continuo compromiso de mejora.

La verdadera prueba para los equipos - y del compromiso de la administración hacia los equipos - usualmente viene durante tiempos difíciles; cambios; la introducción de una nueva tecnología; o la perdida de miembros clave del equipo, líderes de equipo, y líderes de grupo. Si hay algun punto débil dentro de la construcción del equipo situaciones

como está lo van a desintegrar. Se debe arreglar rápidamente, o todo el esfuerzo realizado puede estar en riesgo.

4.8 Tips para los Equipos

La decisión del dónde y cómo implementar equipos puede ser un intento algo complicado. A continuación, una guía para empezar la jornada.

4.8.1 No Usar un enfoque de receta. (Al pie de la letra)

Las implementaciones de equipos varían de organización a organización y dentro de una organización de unidad a unidad. Incluso ellos difieren en su tamaño, en el grado de responsabilidad que toma en el rol de líder. Podría ser tentador reconstruir el mismo diseño que se ha visto en las visitas a fábricas o escuchado en conferencias. Sí, usted debe aprender de los errores y del éxito de otros, pero es importante para el inicio de los equipos tomar en cuenta las necesidades del negocio, cultura y visión organizacional.

El mismo consejo aplica al enfoque que usa para diseñar equipos. Estamos conscientes de las docenas de organizaciones que se especializan en diseño de equipos. Cada uno de ellos tienen un leve (en algunos casos radical) enfoque de pasos y procesos que usan en el diseño de equipos. No hay una única manera para diseñar equipos. En este capítulo hemos intentado enfocarnos en solo algunas características claves y en guías comunes que encontramos en la mayoría de implementaciones de equipos.

4.8.2 No delegar responsabilidades

En este capítulo, hemos impulsado el involucramiento de todos los accionistas en el proceso de diseño de equipos. Creemos que este amplio involucramiento incrementa el compromiso no solo en el enfoque del equipo sino además en la calidad de la implementación.

Del mismo modo, la transformación de equipos requiere claridad, en cuanto a direcciones y a roles. Es la responsabilidad del Gerente General y/o del comité de dirección comunicar la visión del equipo, clarificar quién es el responsable de cada elemento en el proceso de diseño.

4.8.3 Acepte ayuda con gusto

En nuestra opinión, el diseño del equipo es una combinación de experiencia, habilidad y buen juicio. Si usted nunca ha diseñado un proceso se recomienda buscar ayuda para comenzar. En muchas organizaciones - por ejemplo, Digital Equipment Corporation, en Enfield, Connecticut, - los facilitadores internos están disponibles para agilizar y guiar la implementación del equipo. Si tal ayuda no está disponible existen organizaciones externas, que pueden asistirlo a través del proceso de diseño.

Al mismo tiempo, recuerde la primera lección: no use un enfoque de receta para diseñar equipos. Tanto los campeones de equipos internos como el comité directivo y el equipo de diseño, debe tomar la mayoría de las decisiones acerca de lo que es "correcto" para su organización. El rol de una fuente interna o externa, es más el de un facilitador del proceso que el de un experto.

4.8.4 Si usted comienza algo, terminelo

Un gerente que lideraba un esfuerzo para el cambio de equipo en su compañía tiene un cartel que dice “aplicar reserva causará daños en tus llantas”. Es mejor evaluar la exacta disponibilidad de los equipos antes de implementarlos. Sin embargo, una vez aprobados, se prepara los recursos y el tiempo necesario para que sean implementadas. Una vez que los equipos empiezan a sentir algo de la emoción y del reto de poseer un trabajo, la mayoría de los miembros de los equipos querrán más. Aunque la ejecución sea difícil, el regresarse o salirse del proceso de implementación puede hacer las cosas más difíciles para que vuelvan a funcionar.

El proceso de Diseño de Equipos es una fase crítica en cualquier implementación de equipos. Muchas organizaciones están pasando por transformaciones de equipo sin pensar en los cientos de temas clave que tendrá que encarar más adelante. Esos “líderes “ están en vías de ir por el camino difícil o de sufrir un accidente. A través del proceso de diseños no solo asegura un buen inicio sino que también ayuda a construir el compromiso de todos aquellos que serán afectados por el cambio.

4.8.5 Proporcione límites necesarios para el diseño

Sabemos que una organización que dio a su equipo de diseño la tarea de “un sistema de compensación apropiado”. La dirección tenía en mente un tipo de sistema, - pago-por-habilidad, pero ellos no transmitieron adecuadamente esta información al equipo. Después de seis meses de trabajo, el equipo de diseño presentó una revisión completa de los sistemas de compensación y del manejo del desempeño en la organización que la dirección no podía aceptar. El equipo de diseño se desmoralizó y la implementación se atrasó por un año.

La moraleja es que los límites y las expectativas deberían ser pensadas cuidadosamente y comunicadas con anticipación. En general, es mejor aflojar estos límites gradualmente que repentinamente cambiar las reglas.

CAPITULO 5

SELECCION DEL PERSONAL ADECUADO PARA EL EQUIPO AUTODIRIGIDO

La selección cuidadosa del personal es muy importante en el inicio de un proyecto o bien en la conversión de uno ya existente. En el inicio de un proyecto la gente de todos los niveles - desde la gerencia hasta los miembros de equipos - pueden ser preparados con las habilidades y motivaciones necesarias para trabajar en una atmósfera adecuada para el desempeño de un equipo autodirigido.

Los individuos que no parecen ser buenos para formar parte de un equipo autodirigido pueden ser reubicados en un ambiente más

tradicional, mientras aquellos que tienen mayor probabilidad de éxito dentro de estos equipos de trabajo pueden ser seleccionados.

Muchos equipos han descubierto que una buena selección es crítica y casi siempre irreversible parte del proceso. Si el equipo es inadvertidamente constituido con miembros disfuncionales, va ser muy difícil cambiar su comportamiento o eliminarlos del equipo sin afectar la cohesividad del equipo.

Un ejemplo claro de esto sería el caso de un equipo de trabajo de profesionales en el procesamiento de datos con un miembro que no estaba aportando su participación necesaria para la carga de trabajo del equipo. Esta falta de iniciativa causaba trabajo extra para los demás miembros del equipo y los forzaba a enfrentar un problema de comportamiento, antes de ser capaces de manejarlo constructivamente. La selección cuidadosa de los miembros del equipo puede prevenir tales situaciones.

5.1. ANALISIS DEL TRABAJO

El primer paso en el proceso de selección para integrar a los miembros de un equipo, es definir cuidadosamente los criterios para un trabajo exitoso, por medio de análisis del trabajo. Este análisis genera una lista de comportamientos, conocimientos técnicos, habilidades y áreas de motivación que diferencian entre un desempeño exitoso y uno que no lo es.

Un buen análisis del trabajo establece una definición clara de los requerimientos o tareas del trabajo llamadas dimensiones, contra las cuales los candidatos van a ser comparados.

Una dimensión es una descripción bajo la cual son clasificados confiablemente un comportamiento específico, conocimiento o elemento de motivación que son asociados con un trabajo exitoso.

Otra opción para seleccionar a los integrantes adecuados para formar parte de un equipo, en el caso de que la organización este iniciando una estructura de equipo por primera vez y no existen modelos de trabajo preestablecidos, lo mejor es llamar aun grupo de personas con experiencia en los requerimientos técnicos de la nueva operación, y que también tengan una visión de la nueva cultura del proyecto. A través de ejercicios de visualización del trabajo, estos grupos pueden decidir cuales son las dimensiones que va a requerir el proyecto. Los miembros de este comité son candidatos naturales a participar en este proyectos.

5.2 EVALUACION DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO

La mayoría de las organizaciones hacen su selección de contrataciones basadas en solicitudes, entrevistas no estructuradas y referencias personales. La entrevista es la técnica más común, aunque la mayoría de los requerimientos críticos para un miembro de equipo no pueden ser evaluados en una entrevista, especialmente porque la mayoría de estas entrevistas son pobremente conducidas.

Las entrevistas tiende a dar mejores resultados cuando el entrevistado a tenido experiencia en el tipo de trabajo para el cual está aplicando. Desafortunadamente la mayoría de los entrevistados no ha tenido experiencia trabajando en equipo, por lo cual puede ser difícil

estimar en una entrevista que tan efectivo va a ser este prospecto cuando se le coloque en una posición de equipo.

Para solucionar este problema se han utilizado exitosamente los centros de evaluación.

En un centro de evaluación, los candidatos pasan a través de una serie de simulaciones que reflejan las actividades relacionadas con el trabajo, mientras personas entrenadas en observación evalúan su desempeño. Algunas simulaciones típicas para los miembros del equipo incluyen solución de problemas, manufactura, y ejercicios de discusión de grupo.

5.2 .1 SIMULACION DE SOLUCION DE PROBLEMAS

Los ejercicios de solución de problemas se basan en simulaciones de “encontrar hechos” y “toma de decisiones”. Al entrevistado se le da una breve descripción de las circunstancias relacionadas con un problema de servicio o de producción. La tarea es buscar información y tomar una decisión dentro de un período de tiempo limitado, durante la fase de búsqueda de hechos, el aplicante puede obtener información adicional haciendo preguntas a una persona “fuente”. Después de que concluye esta fase el aplicante toma una serie de decisiones. La “persona fuente” puede cuestionar al aplicante para que valide la calidad de su razonamiento.

5.2.2.SIMULACIONES DE MANUFACTURA

En una de las versiones de este tipo de ejercicio de grupo, los participantes se posicionan en el rol de miembros de un equipo de una

pequeña maquiladora. Los trabajos dentro del equipo son autoasignados, y el equipo debe tomar decisiones clave concerniente a la planeación y a la asignación de recursos. Este tipo de simulación es ideal para evaluar habilidades de aprendizaje, trabajo en equipo, solución de problemas y ritmo de trabajo.

5.2.3 SIMULACIONES DE DISCUSION DE GRUPO

Estos ejercicios generalmente involucran a un grupo sin líder y sin roles asignados. Se presentan a un grupo de tres a seis personas cuatro casos cortos de problemas típicos a los que se enfrentan los miembros de un equipo. Se les pide que tomen decisiones acerca de problemas que involucran productividad, riñas entre los miembros del equipo, problemas de seguridad en el trabajo, y retardos. Ellos deben hacer recomendaciones para cada caso. Este ejercicio evalúa el juicio, habilidades de comunicación, trabajo en equipo, y liderazgo.

Estas simulaciones, con modificaciones, se han utilizado en una gran variedad de industrias de manufactura y organizaciones de servicio.

Otras técnicas para asegurar la selección del candidato más adecuado serían las siguientes:

- Formatos de aplicación (solicitudes)
- Orientación en vídeo
- Test de habilidades cognoscitivas
- Auto-evaluación
- Test de habilidades técnicas
- Entrevistas dirigidas

Una vez que se ha determinado cual técnica de selección es la mejor de acuerdo a las dimensiones encontradas en el análisis del trabajo es una buena idea desarrollar una matriz o gráfica como la que se encuentra a continuación. Ver figura 5.1

Dimensiones	
Habilidad de aprender	X
Análisis	
Atención a detalles	
Iniciativa	
Adecuación al trabajo	X
Juicio	
Comunicación Verbal	
Salud Física	
Planeación y organización	
Influencia	
Trabajo en Equipo (cooperación)	
Tolerancia al estrés	
Estándares de trabajo	
Entrenamiento	

Test de habilidades generales	Inventario de Adecuación al trabajo	Simulación de Producción	Simulación de Solución de Problemas	Simulación de Discusión de grupo	Simulación de Entrenamiento	Comprobación de Referencias	Entrevista de Trabajo (miembro de equipo)	Entrevista de Trabajo (miembro de staff)	Examen Médico	Revisión en el Trabajo
X						X				X
			X	X			X			X
		X				X		X		X
						X	X			X
	X					X	X			X
			X	X	X		X			X
			X	X	X		X	X		X
									X	X
		X					X			X
				X				X		X
			X			X		X		X
		X	X	X		X	X			X
		X	X	X		X		X		X
					X					X

Figura 5.1 Instrumentos de Evaluación

CAPITULO 6

ESTUDIO DE CASOS DE SISTEMAS DE EQUIPOS CON EXITO

El motivo de estudiar casos no es encontrar un modelo que se pueda aplicar a su organización. Más bien se trata de estudiarlos para ver como otros han innovado y encontrado métodos que han funcionado para su situación, y para ampliar su propia experiencia. El objeto del estudio de casos es ayudarle a pensar creativamente.

Algunos los utilizan para evitar ponerse a pensar. El verdadero sentido de la administración en equipos es que usted, junto con su equipo, pueda convertirse en los “expertos más grandes del mundo” para su caso particular.

6.1 El Estilo Honda

En Honda American Manufacturing, en Marysville, Ohio, se hizo costumbre utilizar el libro de Lawrence M. Miller y Jennifer Howard "American Spirit" como texto para desarrollo gerencial. Son pocas las cosas que hace Honda que sean totalmente exclusivas. No hay nada que destaque como su secreto para la calidad. El secreto es que lo hace todo, ¡y lo hace en equipo!

El presidente de Honda de América es Shoichiro Irimajiri, conocido como Sr. Iri por sus socios. Al inicio de su carrera, el Sr. Iri se encargaba de dirigir la exitosa área de carreras de autos de Honda, diseñando motores y dirigiendo plantas de producción en Japón. El habla frecuentemente del "espíritu de corredor". El espíritu de corredor encierra cinco principios:

1. Buscar el reto
2. Estar preparado a tiempo
3. Trabajo en equipo
4. Respuesta rápida
5. ¡El ganador se lleva todo!

La filosofía de Honda enfatiza que es necesario estar en el lugar de la acción y ver el problema, tocar la pieza y adquirir la experiencia del trabajo real, para poder resolver efectivamente un problema. Los ingenieros y gerentes pasan la mayor parte de su tiempo en la fábrica, en contacto con sus socios, el producto y el proceso.

La filosofía de Honda se manifiesta en todas las acciones de la dirección. Todos los días, todos los empleados, en todo momento,

pueden ver y sentir esas filosofías a través de los símbolos, las estructuras, los sistemas, las habilidades y el estilo.

6.1.1 Símbolos

En una visita de Lawrence M. Miller a la planta de Honda. Cuando llegó le dieron un uniforme (delantal blanco con el nombre de Honda) para entrar a la planta. Le dijeron que no se le daba a todos los invitados, sino sólo a los "invitados de honor". Pudo asegurar que cuando terminó su visita realmente sentía que era un honor. Ser parte de un orgulloso grupo de personas, compartir su símbolo de igualdad.

Todos los socios, desde el presidente hasta el socio más recientemente contratado, comen en la misma cafetería, se estacionan en el mismo estacionamiento sin lugares designados, y los gerentes tienen oficinas abiertas.

Al recorrer la planta, la más limpia entre varios cientos de plantas industriales que no elabora alimentos, observó que el vicepresidente se detuvo y levantó un objeto del piso. No hay nada en el piso. ¡Tampoco hay personal de mantenimiento para limpiar! Todos, socios, y gerentes, limpian su propia área de trabajo.

Para muchos, estos símbolos podrían parecer triviales, y lo sería si fuera algo aislado, incongruente con la conducta y las actitudes de las personas, o si la estructura y los sistemas estuvieran en contradicción. Sin embargo son parte de un sistema total.

6.1.2 Estructura

Todos son miembros de algún equipo. El equipo es el primer nivel de la organización. A las 6:30 de la mañana, todos los socios se reúnen con su equipo y con el líder del equipo. Se discute el trabajo del día y se da retroalimentación sobre la calidad del día anterior. Cualquier problema, cambio o preocupación se discute durante la reunión.

En ninguna parte hay una oficina privada para líderes de equipo o coordinadores de producción. Ellos no se retiran del trabajo. Están en el lugar, viendo y tocando el producto, adquiriendo experiencia y resolviendo problemas juntos. Son parte del equipo de trabajo.

Todos los gerentes están organizados en equipos y resuelven problemas juntos. La estructura de la organización, así como la disposición física de los escritorios y oficinas, hace que la solución de problemas en grupo sea algo natural y constante.

La participación en el proceso de mejoramiento constante también está estructurada a través de Círculos de Calidad. Los Círculos NH ("NH" significa " Honda Ahora, Honda Nueva, Honda del Futuro - todas estas palabras empiezan con N en inglés) son similares a los de otras muchas empresas. Pero en Honda son parte de un proceso de involucramiento total que llaman PIV (abreviatura de Programa de Involucramiento Voluntario).

PIV incluye un sistema de sugerencias, premios a la calidad y premios de la seguridad. También consideran que sus círculos son diferentes de los de otras compañías en cuanto a que constantemente están buscando el mejoramiento del proceso de producción, y que hasta

los mejoramientos más pequeños se valoran mucho. Dicen que el éxito de Honda es el resultado de encontrar pequeños mejoramientos constantes, no sólo de buscar grandes mejoramientos.

6.1.3 Sistemas

Honda de América practica la dirección del desempeño. Han encontrado maneras de proporcionar una retroalimentación constante, reconocimiento y reforzamiento positivo tangible para casi cada forma de desempeño deseable.

El programa del Círculo de NH, el sistema de sugerencias, los premios a la calidad y a la seguridad están vinculados a un sistema de puntos. Cada socio puede ganar puntos al participar en cualquiera de estos procesos de mejoramiento. Los premios incluyen certificados de premios, bonos de regalos, Premio al Gerente del Departamento, Premios al Gerente de la Planta y Premios al Presidente. También se acumulan puntos a lo largo de la trayectoria de cada socio y con estos puntos pueden ganar un Honda Civic (por 2500 puntos) y un Accord (5000 puntos) además de dos semanas de descanso con sueldo y pasajes de avión a cualquier parte del mundo con dinero para gastar.

Además de las remuneraciones por hora o por salario, todos los socios tienen derecho al reparto de utilidades. Este plan de reparto de utilidades es una innovación de Honda de América y no forma parte del sistema en Japón. El diez por ciento de la utilidad bruta generada por Honda Motor Company se reparte entre los socios proporcionalmente a su sueldo.

6.1.4 Habilidades

La medida de las habilidades se encuentran en los resultados del trabajo. No hay duda de que Honda tiene ingenieros altamente calificados y personal de calidad. La mayoría de los ingenieros son japoneses. Un objetivo para los años venideros es la contratación y la capacitación de más americanos.

Honda es una compañía de ingeniería. La mayoría de los gerentes japoneses de alto nivel han trabajado como ingenieros de diseño de motores, incluyendo motores de carrera, u otros componentes.

Después de haber trabajado en otras compañías de automóviles, rápidamente me di cuenta que en Honda el personal más valorado es el que tiene competencia en ingeniería y técnica. En muchas otras compañías se valora más a los gerentes financieros y profesionales de administración. Honda se dedica a fabricar automóviles excelentes. Muchas otras compañías se dedican a hacer dinero y , sólo en segundo término, a hacer automóviles. Honda hace dinero y no necesita jerarquías burocráticas de gerentes porque todos se dedican apasionadamente a su tecnología y sus productos.

En la línea de ensamblaje se da un proceso de desarrollo continuo de habilidades. Los socios se rotan de un puesto a otro para ampliar sus habilidades y aumentar su flexibilidad.

En Honda se da por hecho que los socios de producción son inteligentes, capacitados y dedicados. Por lo tanto, se puede confiar en ellos para dirigir el proceso de calidad.

6.1.5 Estilo

Todos los métodos que se han descrito anteriormente son llevados a cabo por personas con sentido del humor y un alto nivel de habilidades en cuanto a relaciones interpersonales.

El estilo de Honda es diferente del de otras empresas japonesas y esto puede ser esencial para su éxito e iniciativa de fabricar en Estados Unidos. La empresa japonesa tradicional da mucho valor a la edad y la antigüedad, pero en Honda no es así. El primer principio de la política de dirección de Honda es: "Proceder siempre con ambición y juventud". El segundo es: "Respetar la teoría demostrada, desarrollar ideas nuevas y aprovechar el tiempo al máximo". El tercero es: "Disfrutar del trabajo y siempre iluminar la atmósfera del trabajo".

6.2 Administración en Equipo en una Planta de Fibras Textiles

Por Jennifer Howard, The Miller Consulting Group.

Al caminar por esta planta de fibras textiles al sureste de Estados Unidos no se escucha a la gente decir "Lo mismo de siempre". Un mercado cambiante para sus productos básicos junto con una ardua competencia internacional e interna, ejercieron presión sobre los precios y exigieron uniformidad en la calidad del producto. El estilo tradicional de administración había demostrado ser obsoleto: Era incapaz de satisfacer la demanda de calidad. Los mil gerentes y empleados de la planta reconocieron este hecho y juntos se comprometieron con el proceso de modificar el negocio radicalmente. El sistema de

administración en equipo fué uno de los principales vehículos para alcanzar este objetivo.

El gerente de planta formó un comité guía con sus jefes de departamento para diseñar el esfuerzo de cambio bajo la dirección de un asesor de The Miller Consulting Group. Este equipo definió dos tipos de objetivos para el proceso: "Áreas de Resultados Clave" medibles que reflejan solidez de la operación, además de ciertas características de consulta que reflejan el perfil de la organización. Las áreas de resultados claves eran:

- Satisfacción del Cliente
- Calidad del Producto
- Rendimiento de Primer Grado
- Costos de Conversión Controlables

Los rasgos del perfil que deseaban crear en la organización incluían: Mayor involucramiento en la toma de decisiones, incluyendo llevar la toma de decisiones al nivel más bajo posible.

Un ambiente orientado hacia el cliente, en el que cada individuo sintiera, cómo su propio trabajo satisfacía las necesidades de sus clientes internos y externos.

Una filosofía de equipo que convirtiera los "ellos" y "suyos" en "nosotros" y "nuestros". Querían desarrollar equipos que hicieran suyos los problemas y buscaran solución a estos problemas.

Un compromiso individual con excelencia en la toma de decisiones y en desempeño. Este rasgo cultural se manifestaba a través

de que los individuos consideraran poder marcar una diferencia en la operación; una persona que actuara para corregir lo que veía mal; y que los individuos supieran que al hacer un buen trabajo realmente influyen en el equipo, el jefe y la organización.

6.2.1. Métodos

La puesta en práctica del proceso de administración en equipo procedió de la siguiente manera:

1. El comité guía comenzó por solicitar que cada individuo de la planta formara parte de un equipo. Cada empleado se convirtió en miembro de un equipo con su jefe y el líder de un equipo con sus subalternos. Esto estableció un sistema entrelazado de unidades de equipos naturales en todos los niveles de la organización.
2. Se capacitó a cinco asesores internos para que llevara a cabo la capacitación y dieran el asesoramiento necesario para ayudar a los gerentes a cambiar su estilo de dirección.
3. Todos los gerentes recibieron capacitación en técnicas de administración en equipo, tales como: Cómo realizar reuniones efectivas; en técnicas de dirección del desempeño, así como la manera de establecer sistemas de retroalimentación sobre medidas comerciales críticas y sobre técnicas de solución de problemas en grupo, tales como "lluvia de ideas" y lograr el consenso.
4. Todos los empleados contratados por hora recibieron una orientación sobre el sistema de equipos y lo que se esperaba lograr.

5. Se implementó un plan de integración para administración en equipo y administración de la calidad, concentrado en el uso de control estadístico del proceso.
6. Todos los equipos comenzaron a reunirse semanalmente para analizar sus datos sobre desempeño y actuar adecuadamente con base en los datos.
7. Se formaron equipos de funciones múltiples con base en las necesidades para atender problemas que afectaban a varios equipos.
8. Continuaron las asesorías constantes para reforzar las reuniones de equipo exitosas y ayudar a los equipos con dificultades.
9. Después de unos ocho meses de reuniones, los equipos se hicieron más independientes y los asesores se retiraron dejando el seguimiento a la dirección de línea.

6.2.2 Resultados

Se obtuvieron muchos beneficios medibles de este proceso, así como un notable mejoramiento en áreas menos tangibles como la comunicación entre turnos, una mayor toma de decisiones a nivel de empleados por hora, solución de problemas de fondo por parte de la gente que implementaría las soluciones, y reemplazar la competencia entre grupos por el trabajo en equipo.

Los resultados medibles más notables se han realizado en la línea principal de productos de la planta. En el primer trimestre de 1987, esta línea de productos tuvo ganancias por primera vez en cuatro años. En el segundo trimestre esas ganancias se duplicaron. Otros datos revelaron que el costo de producción por kilo de producto había bajado en un 10% y el desperdicio había disminuído en un 16%. Los ingresos totales de la planta se incrementaron por más de 9 millones de dólares. Uno de sus principales clientes acordó un incremento de precio importante debido a la mejor calidad y confiabilidad del producto de la planta.

En áreas menos medibles, existe gran evidencia de equipos que trabajan para ser más cooperativos, más productivos y más orientados hacia el cliente. Un ejemplo del efecto de la administración en equipos sobre la cooperación entre un turno y otro ocurrió en el departamento de embalaje. El hábito característico de los empleados cuando iba a terminar su turno era embalar el último cajón, guardar sus cosas y platicar hasta que terminara el turno.

Como resultado de las discusiones durante reuniones de equipo, los empleados de los turnos decidieron emplear los últimos quince a veinte minutos en preparar la operación para el próximo turno. Se determinó que esto ahorra al departamento unos treinta minutos de tiempo de embalaje por empleado, al tener todas las herramientas y equipo de embalaje preparados antes de comenzar cada turno.

6.2.3 Discusión

La estructura de las reuniones de los equipos, con la habilidad en el control estadístico del proceso, la dirección del desempeño y la solución de problemas, sirvió para que esta organización fuera capaz de dirigir el desempeño de manera organizada y bien comunicada. Además de aprovechar la estructura del equipo en sí, a los gerentes de nivel superior con frecuencia se les ve recorrer la planta y hablar con los operadores sobre las reuniones de equipo y los datos de desempeño de los equipos.

Hasta ahora se ha dado reconocimiento a varias personas por su contribución al éxito del proyecto. El gerente de la planta fué ascendido como gerente de todas las operaciones textiles de la corporación y varios supervisores han pasado a otras divisiones como asesores interos para ayudar a implantar el proceso de administración en equipo en toda la compañía. Este tipo de recompensa pública y significativa, por lograr el éxito en la dirección del desempeño dentro de una organización, es un paso determinante para demostrar el compromiso de la alta dirección de hacer de la "Nueva Cultura de la Administración" una forma de vida.

CAPITULO 7

CASO PRACTICO REALIZADO EN UNA MAQUILADORA

Derivado de la situación actual y de la importancia del Trabajo en Equipo dentro de las organizaciones, se consideró conveniente hacer un caso práctico de como identificar a los candidatos para formar un equipo de trabajo autodirigido.

Se preparó un test el cual fué aplicado a personal de una empresa maquiladora, "Confecciones de Nueva Rosita, S. de R.L. de C.V." , dedicada a la manufactura y ensamble de ropa con aproximadamente 900 empleados.

Al personal que se le aplicó la encuesta, fué al personal de Staff (personal de confianza) de la empresa que son basicamente los empleados con puestos claves - gerentes, supervisores, coordinadores, auxiliares - y que principalmente es donde debemos iniciar con la

Formación de Equipos de Trabajo, si queremos llegar a tener a toda la empresa con un sistema de Equipo.

El test que se aplicó es un cuestionario que permite describir los estilos de vida principales y secundarios, con el fin de identificar los modos productivos y antiproducidos que cada uno de los encuestados utiliza sus fuerzas.

7.1 Tipos de Estilos de Liderazgo

Los estilos de liderazgo que fueron identificados en esta encuesta son:

- Da y Apoya
- Toma y Controla
- Mantiene y Conserva
- Adapta y Negocia

7.1.1 Da y Apoya

Se caracteriza por un intento de conducirse de manera tal que la persona se gane el respeto de los demás. Consiste en la extensión del deseo de ser una buena persona, de ser capaz de actuar de acuerdo a los valores y dictados de sus propias convicciones, de extender el desarrollo personal que se refleja en una insistencia y preocupación general por los altos estándares de conducta. Se valorizan las consideraciones por los demás, la ayuda al prójimo y la capacidad de hacer las cosas bien. La confianza de los demás, una apariencia modesta y el deseo de dedicar sus esfuerzos a buenas causas son

consistentes en este estilo. Es muy importante para esta persona el satisfacer las necesidades del otro.

Tiende a ser confiada, sensible, idealista y leal. Trata de hacer lo mejor posible cada vez que se le asigne una tarea, y establecer altos estándares de ejecución para sí misma y para los demás. Sumamente receptiva a las ideas de los demás, coopera y ayuda.

Este estilo se caracteriza por la sensibilidad de los demás. Cuando se presentan las oportunidades para proveer ayuda a otras personas, o situaciones en las cuales se necesita ayuda, esta persona asume una actitud de protección, apresurándose a satisfacer esa necesidad, ofreciendo asistencia y guía. Esta es una persona acostumbrada a sostener y apoyar a las metas, valores e ideales de la organización a la cual pertenecen. Una de sus preocupaciones es la de ser digno de respeto y se considera como alguien que satisface estándares y expectativas de los demás. Tiene altos estándares personales para así mismo y admira valores ideales, creyendo firmemente en el logro de los objetivos altamente humanitarios.

Tiende a involucrarse en actividades de la comunidad. Si es un profesional juzga su propio rendimiento de acuerdo a los altos estándares profesionales. Como supervisor se interesa en el desarrollo de sus subordinados, en instruirlos y orientarlos.

7.1.2 Toma y Control

En el núcleo de este estilo se encuentra la preocupación por ser siempre competente, el deseo de aprovechar toda oportunidad que se presente. Este estilo se caracteriza por un alto sentido de

urgencia temporal, una tendencia a confiar en la propia experiencia y el propio juicio, actuar con prontitud y hacer cosas. Los logros son algo imprescindibles, organizar y dar impulso a otros con el fin de hacer cosas es algo que le resulte sumamente atractivo, como así también el sentir el desafío de los problemas que deben ser resueltos. Obtiene un alto sentido de satisfacción en el hecho de ser personalmente capaz de influenciar y convencer a otros de la superioridad de sus propios deseos.

Esta persona es abiertamente agresiva y con objetivos claros. Actúa con rapidez, expresa su confianza en sí mismo, es persuasiva y muy competitiva. Le agrada estar a cargo, desea poca o ninguna supervisión.

No espera sino que hace. Observa la situación en términos de lo que quiere, y lo que persigue. Se caracteriza por un alto grado de iniciativa, una tendencia a explotar y usar los recursos de su ambiente, y a lograr que se hagan las cosas. Transformando rápidamente deseos en acción, se mueve hábilmente en las situaciones, tomando el cargo, organizando a la gente y luego dirigiéndola y guiándola.

Esta persona tiende a ser, en cierto modo, competitiva en un sentido positivo. Le gusta el desafío propio de una cierta oposición, le agrada probar su fuerza. La variedad le resulta estimulante, y disfruta dirigiendo sus energías y talentos en varias direcciones. Típicamente posee una gran visión. Puede dejarse envolver por el entusiasmo y la excitación de ideas nuevas dirigidas, influyendo y persuadiendo a otros a que le sigan. Si se le dice que es imposible hacer algo, él tratará inmediatamente de probar que si es

posible. Su orientación vital fundamental es: Si se quiere lograr algo, hay que hacer que ese algo ocurra. Tiene un sentido de Urgencia: actuar ahora, pensar después. Si hay una oportunidad, hay que aprovecharla antes de que sea demasiado tarde. Es un verdadero gladiador verbal, y respeta aquellos que pueden enfrentarlo en su mismo nivel.

7.1.3 Mantiene y Conserva

La persona que utiliza este estilo tiene el deseo de prevenir la pérdida, un interés en preservar su posición actual y “rescatar” al máximo lo que se pueda en cada situación. El análisis cuidadoso, la prolija atención a los detalles, la confianza en procedimientos y estrategias y un enfoque cauto frente a situaciones nuevas describen las conductas que esta persona usa con más frecuencia.

La persona es metódica y precisa. Antes de actuar, analiza diferentes modos de realizar una tarea para encontrar el mejor entre ellos. Es prolija y proactiva, no se entrega a sueños ilusorios sino al máximo de los recursos existentes. A menudo reservada y apática, realiza sin embargo, una tarea predecible y eficiente. Este estilo de caracterizarse como siendo conservador y cauteloso.

La persona que utiliza este estilo usa la lógica, el análisis, y la practicabilidad, la consideración realista de otras alternativas enfoque metódicos y sistemáticos para resolver problemas y determinar las bases de acción. Tiene un enorme confianza en hechos y datos. Muestra también una fuerte orientación a obtener lo máximo de lo que ya tienen. Estas personas toman una idea y sacan la máxima substancia de ella antes de decirse abandonarla. No abandonan un proyecto con

ligeresa sino que prestan atención a todo dato que indique que conviene abandonarlo porque los resultados son indeseables.

7.1.4 Adapta y Negocia

En el núcleo de estos estilos está el deseo de gustar a los demás, de ser aceptados por otros. Quienes usa este estilo tienen facilidad para establecer contacto con las personas la capacidad de percibir como piensa y siente en otro y de saber utilizar las conductas que les traerán el reconocimiento y la aprobación de los demás.

Responden con entusiasmo ansioso de experimentar y son flexibles en sus hábitos. En situaciones de negociación, disfruta del intercambio y tratan de encontrar soluciones que plascan a todos los que se encuentren envueltos en el problema.

Esta persona es flexible, entusiasta y con sentido del tacto aparentemente nunca se hace de enemigos resultado encantadora a todo el mundo. Es sensible a lo que los demás quieren y necesitan y modifican sus actitudes de acuerdo a ella. Ser popular, brillar como centro de atención son importantes para él pero permanece abierto a nuevas ideas y alienta a sus subordinados o compañeros hacer su trabajo presente.

Esta persona se las arregla en el mundo utilizando su habilidad para comprender y trabajar con la gente, ganándose la aceptación de los demás, entendiendo lo que ellos necesitan y aprueban y sabiendo que es aquello a lo que correspondan. Es importante para esta persona el poder ajustarse rápidamente a cualquier grupo nuevo, y ser capaz de dar a los demás la impresión de ser una persona agradable. Sabe

adaptarse a los requerimientos en la mayoría de las situaciones, cambiando sus actitudes y sentimientos en tanto ello sea necesario. Tacto, sensibilidad y aptitudes son todos talentos de esta persona. También pone énfasis en armonía, la negociación y la unidad entre la gente. Utiliza una conducta negociadora, un deseo de dar y recibir de llegar a ponerse de acuerdo.

Tiene una enorme necesidad de que se le vea en buenos términos de proyectar una buena imagen de sí mismo al exterior, y de mantenerla. Un valor importante para esta persona es, e consecuencia, ser un triunfador y adaptarse al ambiente para obtener este triunfo.

7.2 Cuestionario para identificar los diferentes estilos de liderazgo.

A continuación se anexan las instrucciones y el cuestionario aplicado a 20 empleados de "Confecciones de Nueva Rosita, S. de R.L. de C.V." , personal de áreas tanto administrativas como de producción (supervisores , auxiliares y gerentes).

INSTRUCCIONES

Esto no es un test con respuestas correctas o incorrectas. Es un cuestionario que le permite a usted a describir sus estilos de vida principal y secundario, con el fin de identificar los modos productivos y antiproductivos en que usted utiliza sus fuerzas. Encontrará en el cuestionario enunciados descriptivos, cada uno seguido por cuatro terminaciones posibles. En los espacios blancos a la derecha de cada terminación que más se le asemeje (4) y cual es la que siente se le asemeja menos (1).

POR FAVOR COMPLETE ESTE EJEMPLO :

CASI SIEMPRE SOY :

- ___ Benévolo, afable y útil
- ___ Productivo , y lleno de planes
- ___ Económico y cuidadoso
- ___ Encantador y popular

NO USE 4,3,2 o 1 MAS DE UNA VEZ

Si encuentra que algunos enunciados del cuestionario tienen dos o más terminaciones que se le asemejen de igual manera, o que son igualmente distintas a como Usted siente que es, colóquelas en orden de todos modos, aunque le resulte difícil. Cada terminación debe clasificarse como 4,3,2 o 1.

ME SIENTO MAS CONTENTO CONMIGO MISMO CUANDO:

- 1 Actuó con idealismo y optimismo
- 2 Veo una oportunidad de liderazgo y voy tras ella
- 3 Busco mi propio interés y dejo a los demás buscar el suyo
- 4 Me adapto al grupo en el cual me encuentro

SOY SUMAMENTE APTO PARA TRATAR A OTROS DE UNA MANERA:

- 5 Respetuosa, cortés y con admiración
- 6 Activa, enérgica y con seguridad en mi mismo
- 7 Cuidadosa, reservadamente y con tranquilidad
- 8 Con simpatía, social y amistosa

HAGO SENTIR A LOS OTROS :

- 9 Bien considerados , capaces y dignos de que se les pida consejo
- 10 Interesados y entuciasmados por asociarse conmigo en lo que deseo hacer
- 11 Tratados con justicia respetados y apreciando la consideración que les profeso
- 12 Complacidos, impresionados conmigo y deseosos de tenerme cerca

EN UN DESACURDO CON OTRA PERSONA ME VA MEJOR SI:

- 13 Me fio del sentido de justicia de la otra persona
- 14 Trato de manejar por medio de mi astucia y superioridad táctica
- 15 No pierdo compostura soy metódico e implacable
- 16 Soy flexible y me adapto a la otra persona

EN MIS RELACIONES CON LOS DEMAS PUEDO:

- 17 Volverme demasiado confiado y depositar mi confianza aun en aquellos que no parecen buscarla
- 18 Volverme agresivo y aprovecharme de los otros, antes de que se den cuenta que no he sido muy considerados con ellos
- 19 Volverme suspicaz y prudente y tratarlos con demasiada reserva
- 20 Volverme demasiado amistoso y hallarme en medio de gente, aun cuando no he sido especialmente invitado

IMPRESIONO A LOS DEMAS COMO:

- 21 Una persona ingenua que tiene poca iniciativa y confianza en si misma
- 22 Un "agudo agente de bolsa" que siempre trata de sacar el mejor partido posible de la ganga
- 23 Un individuo obstinado que es frío hacia los demás
- 24 Una persona inconsistente que nunca toma una verdadera posición personal

SIENTO QUE PUEDO PERSUADIR A LA GENTE SIENDO:

- 25 Modesto e idealista
- 26 Convincente y seguro de mi mismo
- 27 Paciente y práctico
- 28 Entretenido y animado

EN MIS RELACIONES CON LOS DEMÁS SOY SUMAMENTE APTO PARA SER:

- 29 Confiante y de apoyo para otras personas
- 30 Rápido para desarrollar ideas útiles y organizar a los demás para que las lleven a cabo
- 31 Práctico, lógico y cuidadoso en saber a quien estoy tratando
- 32 Interesado en saber todo acerca de ellos y ansioso por ajustarme a lo que esperan de mí

SIENTO SUMA SATISFACCIÓN CUANDO LOS DEMÁS ME VEN COMO:

- 33 Un amigo leal y de confianza
- 34 Una persona que pueda tomar ideas y ponerlas en práctica
- 35 Una persona práctica y que piensa por sí misma
- 36 Una persona digna de atención y significativa

SI OBTENGO LO QUE QUIERO DE UNA PERSONA, TIENDO A :

- 37 Rendirme de buena gana y justificar la inhabilidad de la otra persona para hacer lo mismo
- 38 Reclamar mis derechos y tratar de persuadirla para que lo haga de todas maneras
- 39 Sentirme indiferente y encontrar otra manera de conseguir lo que quiero
- 40 Tomármelo en broma y ser flexible acerca del problema

ANTE EL FRACASO SIENTO QUE LO MEJOR ES:

- 41 Acudir a otros y confiar en su ayuda
- 42 Luchar por mis derechos y tomar lo que realmente me merezco
- 43 Mantener lo que ya tengo y desentenderme de los demás
- 44 Conservar la fachada y tratar de venderme al mejor precio posible

TEMO QUE A VECES LOS DEMÁS PUEDAN VERME COMO:

- 45 Sometido e impresionable
- 46 Agresivo y arrogante
- 47 Frío y obstinado
- 48 Superficial y en busca de atención

SIENTO QUE EL MEJOR MODO DE TRIUNFAR EN LA VIDA ES :

- 49 Ser una persona digna de reconocimiento y confianza en quienes tienen una autoridad para reconocer mi valor _____
- 50 Trabajar para establecer un derecho a avanzar , y luego reclamarlo _____
- 51 Preservar lo que ya tengo y construir sobre ello _____
- 52 Desarrollar una personalidad exitosa que llame la atención de los demás _____

RESOLVIENDO EL PROBLEMA DE TRABAJAR CON UNA PERSONA DIFÍCIL:

- 53 Averiguo con otros como han resuelto el problema y sigo sus consejos _____
- 54 Llego a un acuerdo con la persona y sigo junto a ella del mejor modo posible _____
- 55 Decido por mi mismo lo que es correcto y mantengo mis propias convicciones _____
- 56 Me modifico, de manera de adaptarme a la otra persona y hacer la relación más armonica _____

IMPRESIONO A LOS DEMÁS COMO:

- 57 Una persona confiada que aprecia su ayuda y consejo _____
- 58 Una persona con confianza en si misma, que toma la iniciativa y hace actuar a la gente _____
- 59 Una persona estable que trata con los demás de una manera conservadora _____
- 60 Una persona entusiasta que puede congeniar con casi todo el mundo _____

SIENTO QUE EN EL ULTIMO ANÁLISIS ES MEJOR:

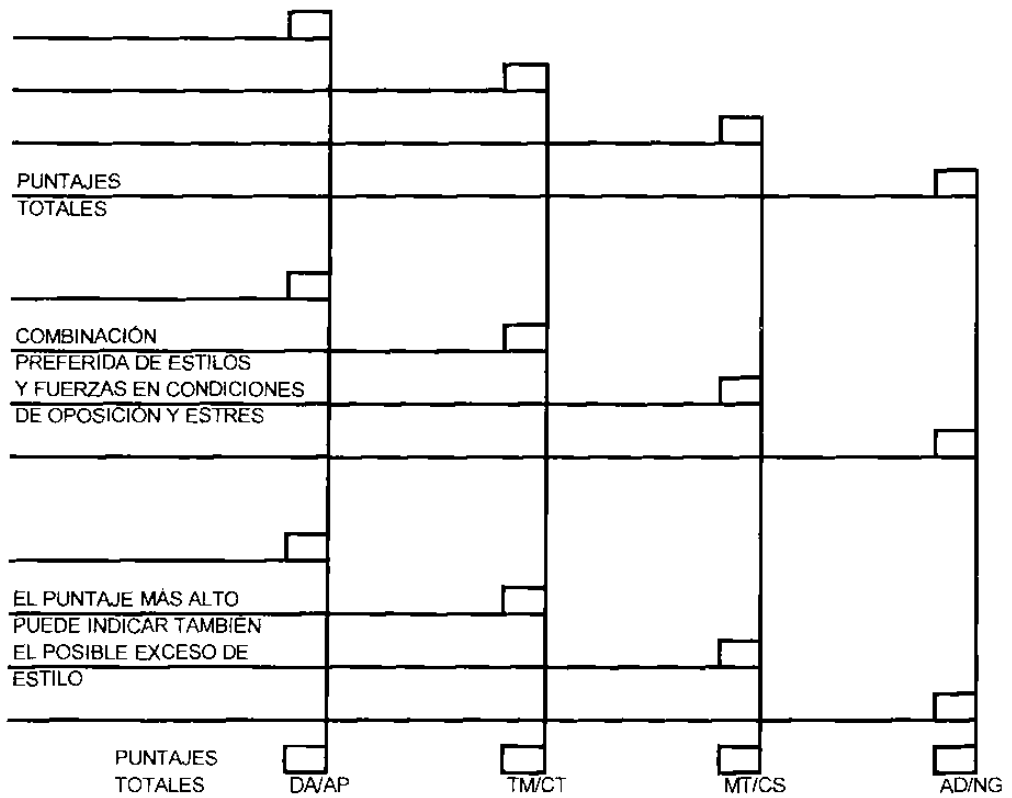
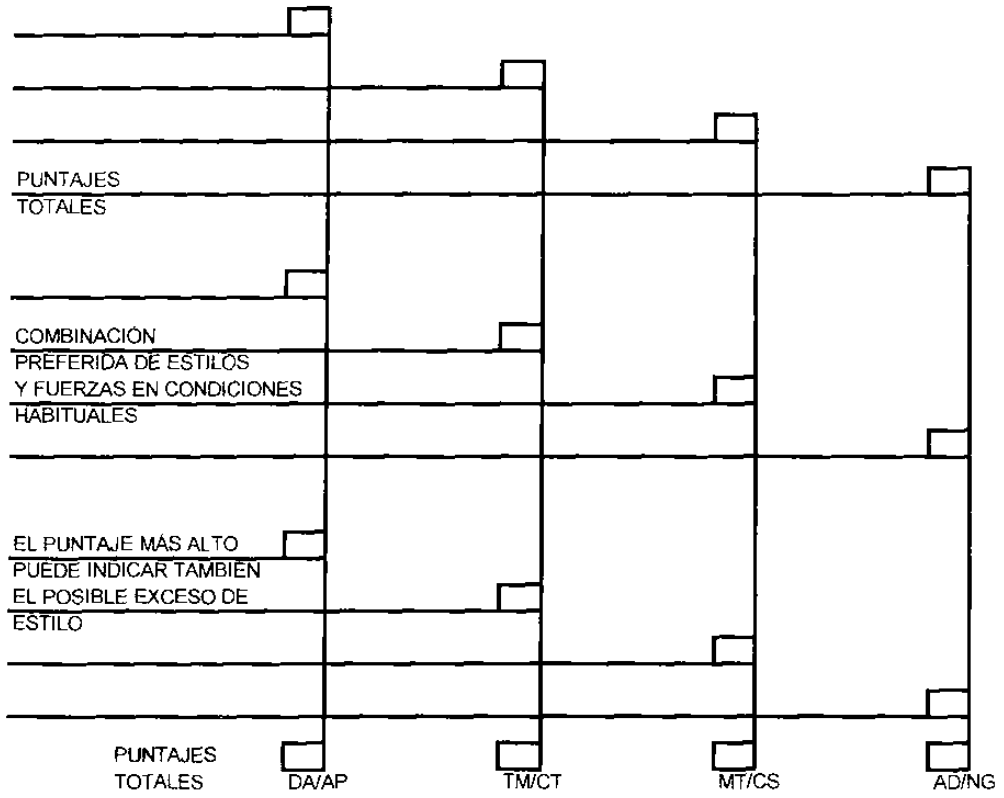
- 61 Simplemente aceptar la derrota y buscar lo que deseo en alguna otra parte _____
- 62 Empeñarme en una lucha de estrategias antes de perder y no obtener nada _____
- 63 Ser suspicaz y posesivo antes que renunciar a lo que ya tengo _____
- 64 Transigir y continuar por el momento _____

A VECES PUEDO SER:

- 65 Fácilmente influenciado e inseguro _____
- 66 Agresivo, ambicioso y arrogante _____
- 67 Desconfiado, frío y crítico _____
- 68 Pueril, queriendo ser la estrella del espectáculo _____

A VECES PUEDO HACER QUE LOS DEMÁS SIENTAN:

- 69 Superiores y condescendientes conmigo _____
- 70 Utilizados por mi y enojados conmigo _____
- 71 Injustamente tratados y fríos hacia mi _____
- 72 Impacientes e indiferentes hacia mi _____



7.4 Tablas de Resultados

En esta tabla los resultados muestran los tipos de estilo de liderazgo que predominaron en nuestra entrevista con los diferentes empleados de "Confecciones de Nueva Rosita" tanto en situaciones favorables como desfavorables. (Ver figura 7.1). Los entrevistados son personal con puestos claves dentro de la organización .

7.5 Gráficas

La figura 7.2 nos muestra los resultados obtenidos durante la entrevista en Confecciones de Nueva Rosita, S. de R. L. de C.V. y se puede observar la tendencia del estilo de liderazgo más predominante entre los encuestados , que fue el "estilo toma y controla" en situaciones favorables con un porcentaje del 42%. Así como se observa en la figura 7.3 que un 52% son estilos de liderazgo de "mantiene y conserva" en situaciones desfavorables.

INVESTIGACION DE CAMPO													
RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DE CNR													
Cuestionario para describir sus estilos de vida principales y secundarios con el fin de identificar los modos productivos y antiproductivos en que usted utiliza sus fuerzas.													
Ecuista	Nombre	Puesto	Favorable				Desfavorable				Totales		
			DA/AP	TM/CT	MT/CS	AD/NG	DA/AP	TM/CT	MT/CS	AD/NG			
1	Brenda Ibarra	Coordinador de TPS		28									56
2	Norma Jurado	Coordinador de Contabilidad			25					33			58
3	Reynaldo Cruz	Gerente de Ingenieria		27									56
4	Sergio Bouchan	Gerente de Planta				28							52
5	Leo Rubio	Supervisor de Mecanicos	31										60
6	Argelia Perez	Doctora		27									55
7	Anna Ortiz	Gerente de Sistemas	29										54
8	Ana Soriano	Gerente Administrativo	25										52
9	Jose Luis Ramirez	Gerente de Produccion				32							56
10	Felix Davila	Gerente d Calidad		28						33			61
11	Mary Lopez	Supervisor de Calidad	27										53
12	Alfonso Ramirez	Gerente de Produccion			24								51
13	Azucena Aranda	Supervisor de Compras		30						28			58
14	Liza Arteaga	Secretaria		30									59
15	Liliana Aguirre	Gerente de Entrenamiento	28									28	56
16	Eufemia Campos	Contador		29									58
17	Olague Hernandez	Gerente de Mantenimiento	28										59
18	Angles Castillo	Ingeniero	25						29				57
19	Hugo Martiez	Coordinador de Nominas	26							31			56
20	Sergio Ramirez	Auxiliar de Nominas									28		54
			219	199	77	60	108	155	275	28			1121

Figura 7.1 Resultados del caso practico aplicado a una maquiladora

Estilos de Liderazgo en una Situación Favorable

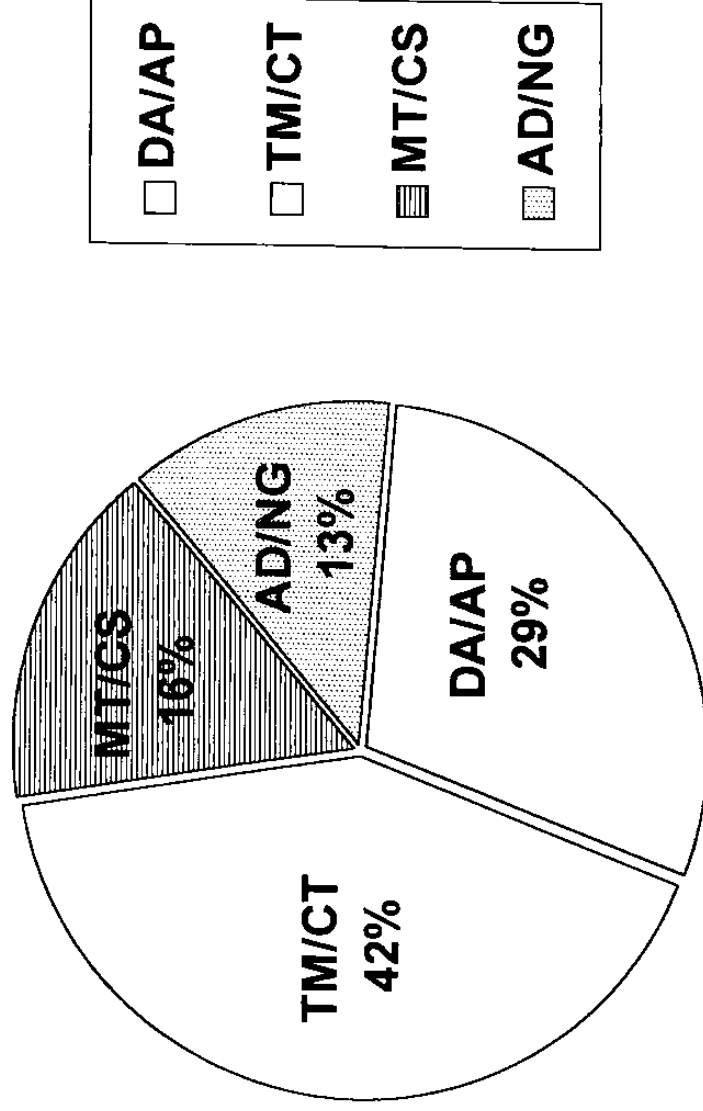


Figura 7.2 Estilos de liderazgo en situación favorable

Estilos de Liderazgo en una Situación Desfavorable

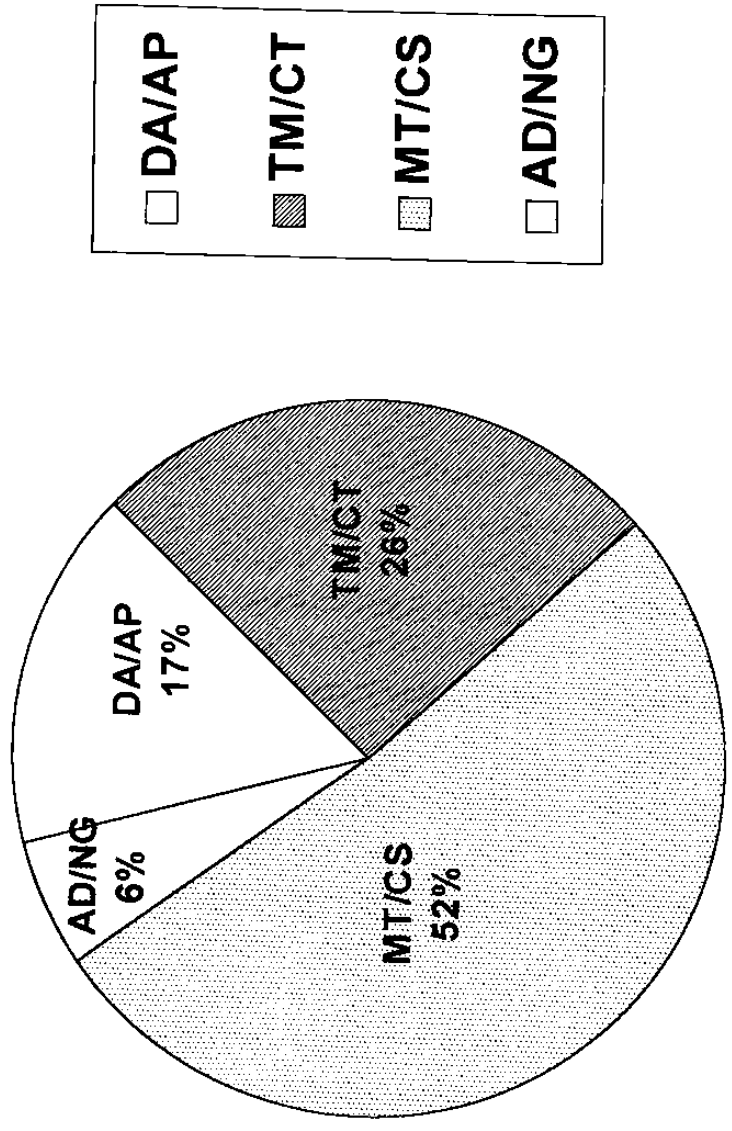


Figura 7.3 Estilos de liderazgo en situación desfavorable

CAPITULO 8

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al aplicar la encuesta entre el personal de la maquiladora , se logro conocer los diferentes estilos o personalidad de cada uno de los entrevistados, esto con la finalidad de poder indentificar que tipo de persona podría forma parte de un equipo, o en este caso saber que cambios se requieren hacer por parte de la gerencia con su equipo de staff actual. Así podemos formar equipos más productivos e innovar en ellos. Este casó ayuda a las personas a conocer el rol que tienden a desempeñar en situaciones que requieren la toma de decisiones o la resolución de problemas en equipo. Ya sea en situaciones de ambiente favorables como desfavorables.

Este tipo de cuestionarios nos da la pauta para iniciar con una buena selección de personal dentro de nuestro staff o equipo de trabajo, por está ocasión se aplicó la encuesta con el personal de staff , ya que

Este tipo de cuestionarios nos da la pauta para iniciar con una buena selección de personal dentro de nuestro staff o equipo de trabajo, por esta ocasión se aplicó la encuesta con el personal de staff, ya que la empresa requiere en este momento una buena consolidación de equipo en los puestos claves, (Gerente de recursos humanos, administrativo, inventarios, producción, calidad) para así poder llegar a tener y dar los resultados esperados.

Una de las recomendaciones para la integración de un buen equipo de trabajo sería conveniente contar con la participación de personal con los diferentes tipos de liderazgo, como ocurrió en este caso que resultaron un 52% de Mantiene y Conserva, 26% Toma y Controla, esto aplicado en situaciones desfavorables. Así como un 42% de toma y controla y un 29% de Da y apoya en situaciones favorables.

Considerando que actualmente la mayoría de las organizaciones hasta un 60% de ellas, presenta situaciones desfavorables como pueden ser: estrés, tensión, presiones de trabajo o personales que influyen en el desarrollo profesional, malas relaciones interpersonales, cambios organizacionales frecuentes que hace que desestabilice dentro de la empresa el buen funcionamiento de la misma. El 40% restante de las empresas que presentan situaciones favorables para que el personal se encuentre contento con su trabajo dentro de la organización podrían considerarse aquellas que otorgan premios, bonos, reconocimientos, gratificaciones económicas, buen ambiente de trabajo. Esto hace que se logre un buen equipo de trabajo dentro de la organización, que sean más positivos, porque son motivados constantemente y en la actualidad esto sería un punto importante que se tiene que considerar.

Se considera que los equipos autodirigidos que se formen funcionarían mejor , con un integrante de cada estilo , ya que así estaría en una balanza el equipo de trabajo por los diferentes estilos de liderazgo que tengan los integrantes. Además aquí nos podemos dar una idea de que integrantes podrían considerarse para formar parte de un equipo de trabajo para la organización .

Como se menciona en esta tesis existen muchos sistemas de trabajo en equipo, pero no es recomendable utilizar como patrón a uno de estos , se recomienda que cada organización forme sus equipos de trabajo , diseñe su proceso de formación de equipos, utilice su propio estilo de identificación de candidatos para un equipo y esta tesis podría ser una herramienta de apoyo para lograr cumplir el objetivo de la organización.

BIBLIOGRAFIA

- **Comportamiento Humano en el Trabajo**
Comportamiento Organizacional
Keith Davis
John W. Newstrom
Tercera Edición por McGraw-Hill/Inteamericana
de México,S.A. de C.V. , impresa en 1995

- **Empowered TEAMS**
Richard S. Wellins
William C. Byham
Jeanne M Wilson
Primera Edición 1995 por Jossey-Bass Inc, Publishers

- **El Trabajo en Equipo**
Productividad y Calidad de vida en el trabajo
María García
Carlos Rodríguez
Jesús Díaz
Javier Estrada
1995 por Fondo Educativo Interamericano, S.A.

- **Administración de la Calidad a Través de Equipos**
Libro de trabajo para líderes y Miembros del Equipo
Lawrence M. Miller
Jennifer Howard
Editado por The Miller Consulting Group, Inc en 1994

LISTA DE FIGURAS

Figura	Nombre
4.1	Proceso de Diseño de Equipo
4.2	Concepto de la estrella como es usada en la Compañía Hannaford Brothers
4.3	Medidas y Resultados a través del proceso
4.4	Opciones de Inicio
5.1	Instrumentos de Evaluación
7.1	Resultados del caso practico aplicado en una maquiladora
7.2	Estilos de liderazgo en situaciones favorables (gráfica)
7.3	Estilos de liderazgo en situaciones desfavorables (gráfica)

RESUMEN AUTOBIOGRAFICO

C.P. Martha Maritza García González

Preparé la Tesis "Formación de Equipos de Trabajo" para obtener el grado de Maestría en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

Nací en la Ciudad de Nueva Rosita, Coahuila el 29 de Julio de 1970. Mi padre Roberto García Gamboa y mi Madre María del Socorro González de García.

Obtuve mi título de Contador Público en la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León, en Diciembre de 1992.

Dentro de mi trayectoria Profesional ocupé el puesto de Contador en Confecciones de Nueva Rosita, S. de R.L. de C.V. , así como Gerente Administrativo en la misma empresa, en Nueva Rosita, Coahuila, actualmente me desempeño como Supervisor de Comercio Exterior e Impuestos dentro de la misma corporación en Industrias Internacionales de San Pedro, S. de R. L. de C.V. (Corporativo Hanes) en Monterrey, Nuevo León.

