

Unidad 15

- Trabajo en equipo

“Los equipos autónomos, proporcionan a los integrantes del grupo de trabajo una libertad. Los equipos de proyectos específicos tienen como misión dar solución a problemas específicos trabajando por un determinado tiempo”.

Trabajo en equipo

OBJETIVO GENERAL

Analizar la cultura de trabajar en equipo como premisa fundamental para transformar a las organizaciones y permitirles competir; identificar los diferentes tipos de equipos de participación y la forma de desarrollar a los participantes de los equipos de trabajo, y conocer la metodología para implementar esta cultura de trabajo en equipo y los sistemas de compensaciones y reconocimientos para el recurso humano con este enfoque de trabajar en equipo.

Objetivos específicos de aprendizaje

Al terminar de estudiar este capítulo se deberá ser capaz de:

- Explicar la relevancia que tiene trabajar en equipo versus trabajar individualmente. Describir el sistema tradicional de trabajar.
- Comprender el sistema de alto rendimiento para ser competitivo. Analizar los cuatro modelos para trabajar en equipo de alto rendimiento. Describir los diferentes niveles de participación.
- Diagnosticar el nivel de participación de los empleados en la toma de decisiones que tiene una organización.
- Describir las principales funciones de los equipos de trabajo cuando se utilizan círculos de calidad.
- Explicar el sistema de información que debe operar en los círculos de calidad.
- Analizar los equipos autónomos como tecnología para trabajar en equipo.
- Explicar en qué consiste el trabajo en equipo a través de proyectos específicos.
- Conocer el trabajo a través de equipos distribuidos.
- Explicar la metodología de Ogilvy como enfoque para implementar la cultura de trabajar en equipo.
- Comentar algunos indicadores que evalúan los resultados de este enfoque de trabajar en equipo.
- Explicar los objetivos que tienen los sistemas de compensaciones y reconocimiento cuando se trabaja en equipo.
- Comentar los diferentes tipos de reconocimiento y compensaciones.

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS SISTEMAS DE TRABAJO EN LAS

ORGANIZACIONES

Para poder entender las bondades que conlleva el implementar un cambio en la manera de trabajar del recurso humano, es fundamental entender muy bien los principios fundamentales del sistema tradicional que por largos años ha sido el estilo predominante de administrar, versus los principios del nuevo enfoque de sistemas de alto rendimiento, a través de equipos de participación.

Sistema tradicional

- División de funciones. Compras, ventas, finanzas, producción funcionan individualmente, no en equipo.
- La dirección establece objetivos de cada una de las funciones (ventas, producción), con poca interacción.
- Reglas detalladas para todo.
- Un estilo único para todos los grupos. No se da oportunidad a otras sugerencias.
- Tareas específicas y limitadas.
- Orientación interna a la organización; poco interesa el entorno.
- El supervisor planifica, controla y dirige la operación; no tiene confianza en la gente.

Sistema de alto rendimiento

- Grupos con funciones diversas y múltiples; enfoque interdisciplinario. Los empleados establecen objetivos de calidad.
- Un mínimo de especificaciones; es un enfoque de una gran simplificación administrativa.
- Muchas alternativas de soluciones; los grupos deciden el diseño, hay apertura a nuevas ideas.
- Habilidades múltiples y responsabilidades compartidas; un gran compromiso de todos hacia la empresa.
- Orientación externa al cliente como clave del éxito.
- El supervisor ayuda, entrena, coordina fuera de la operación; gran confianza en la gente.

Como podemos apreciar, no hay duda de que el enfoque de trabajar con sistemas de alto rendimiento es el esquema a seguir, si queremos que nuestras empresas sobrevivan y se consoliden en el largo plazo.

INTRODUCCIÓN

Una de las principales tecnologías que han cobrado gran auge y han demostrado ser vitales para asegurar el éxito de las organizaciones es el trabajar en equipo.

No podemos continuar con el paradigma de los feudos dentro de las empresas,

donde cada quien analiza y decide, sin tener la oportunidad de lograr una solución nacida de la sinergia que se da al trabajar en equipo.

Los seres humanos, por naturaleza, tendemos a trabajar de manera individual y nos cuesta mucho esfuerzo trabajar en grupo. También es común no saber escuchar las ideas de los demás, a valorarlas y a ver en ellas soluciones muy interesantes a situaciones que difícilmente se resolverían si se responsabiliza de ello a una sola persona.

Debemos aceptar pasar de un modelo de organización tradicional, con mucho énfasis en el control, a un modelo de organización con equipos de altos rendimientos donde se hace énfasis en el compromiso de las personas.

El nuevo sistema de altos rendimientos implica internalizar en todo el personal una cultura nueva sobre el **diseño del trabajo**, entendiendo por ello el proceso de cambiar la manera como se ejecuta una serie de actividades, con el objetivo de mejorar su productividad y calidad, de crear responsabilidades compartidas y de proporcionar mejores puestos de trabajo para las personas.

La característica más singular de este proceso es que, en vez de involucrar exclusivamente a “expertos” o ejecutivos de alto nivel, lleva a los empleados de todos los niveles y funciones a participar en el proceso de recomendar cambios en el diseño de sus actividades. De esta manera se obtiene más información, se cuenta con la participación de quienes están cerca de la acción y se promueve un mayor compromiso para actuar.

La historia de los últimos años, sobre todo en Japón, Brasil, Estados Unidos e inclusive México, nos ha demostrado que cuando se diseñan estrategias y se toman decisiones de una manera colegiada, se asegura el éxito. Por ello, dedicamos este capítulo al estudio de esta tecnología, por que sería imposible calificar como empresa de clase mundial a la que no vive esta filosofía de trabajo en equipo. Recordemos la famosa frase de Rubinstein: “Nunca se podrá hacer buena música, si los integrantes de la orquesta no escuchan a sus compañeros”.

No es fácil desarrollar equipos de trabajo que consigan altos niveles de rendimiento y satisfacción para cada miembro; sin embargo, esta forma de trabajar es adoptada cada vez más por diferentes empresas deseosas de cambiar para lograr ser competitivas.

Empero, en muchas ocasiones estos intentos fracasan, sobre todo en empresas donde las personas estaban acostumbrados a trabajar de manera funcional, no interdisciplinariamente, de tal forma que no logran internalizar las características propias del perfil del recurso humano deseado hoy en día, tales como: liderazgo participativo, responsabilidad compartida, meta bien definida, comunicación efectiva, etcétera. Por ello, es necesario elegir el mejor enfoque de equipos de participación, implantarlo en forma adecuada y darle seguimiento.

Los apartados que estudiaremos aquí lo son: análisis comparativo de los sistemas de trabajo en las organizaciones; clases de equipos de participación; desarrollo para crear esta cultura en los participantes; implantación de los equipos de trabajo; evaluación de resultados y sistemas de compensaciones y reconocimiento para quienes participan en esta cultura de trabajo.

LA PARTICIPACIÓN, PIEZA CLAVE PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

Para comprender correctamente la profundidad que conlleva el pasar de una cultura de cero participación de los empleados a una autodeterminación por parte de cada equipo de trabajo; se requiere conocer los diferentes niveles, participación por los que se debe transitar, en esta dirección lo cual implica años, por ello recomendamos llevar a cabo una autoevaluación en relación a qué nivel se tiene de participación, con base en el esquema de la figura 9.1, diseñado por Jack D. Orsbum que se encuentra en su libro *Self-Directed Work Teams The New American Challenge*.

Como podemos apreciar, la inmensa mayoría de las organizaciones mexicanas nos encontramos en el nivel de Conformidad, provocando con ello un gran desperdicio de talento humano y, por lo tanto, que ciertas empresas tengan un bajo nivel de competitividad, por ello es urgente avanzar del extremo donde la dirección decide y luego informa a los empleados, hacia el nivel de Posesión donde la dirección estimula y promueve la autodeterminación, en un ambiente integrado en su totalidad por equipos de trabajo; llegar a este otro extremo no es tarea fácil, lleva años; pero si queremos ser organizaciones de clase mundial no existe otra opción.

NIVELES DE PARTICIPACIÓN		
NIVEL	ACCIÓN	RESULTADO
1. Compartir información	La dirección decide y posteriormente informa a los empleados	Conformidad
2. Dialogar	La dirección recopila información de los empleados y con base en ella toma una decisión	Aceptación
3. Solución de problemas especiales	La dirección asigna un grupo seleccionado de empleados, para resolver un problema específico	Contribución
4. Solución de problemas intragrupal	Un grupo funcional se reúne semanalmente para resolver problemas locales	Compromiso
5. Solución de problemas intergrupales	Grupos transversales se reúnen para resolver problemas mutuos	Cooperación
6. Enfoque a solución de problemas	El grupo profundiza diariamente en un asunto específico de interés organizacional	Concentración
7. Autodirección limitada	Grupos en áreas seleccionadas trabajan tiempo completo con mínima supervisión	Responsabilidad
8. Autodirección total	La dirección estimula y promueve la autodeterminación, en un ambiente integrado en su totalidad por equipos de trabajo	Posesión

Figura 9.1

DINÁMICA DE NIVELES DE PARTICIPACIÓN

Actividad: Estudie cuidadosamente los niveles de participación presentados e indique en la primera columna el nivel actual en su organización y en la segunda columna, el nivel deseable.

	ACTUAL	DESEABLE
La dirección toma decisiones, las da a conocer y responde a las preguntas de los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La dirección toma decisiones, después de haber considerado los puntos de vista de los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La dirección convoca con frecuencia grupos temporales para que recomienden soluciones de problemas específicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La dirección se reúne periódicamente con grupos de empleados para ayudarles a identificar problemas y recomendar soluciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La dirección establece grupos interdisciplinarios para la solución de problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grupos de trabajo asumen responsabilidad para profundizar progresivamente en un asunto de interés organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En un área específica de la organización, los empleados se agrupan a tiempo completo con mínima supervisión directa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No existen roles de supervisión tradicional. Todos los empleados de la organización trabajan en equipos autodirigidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura 9.2

Aplicar el cuestionario que aparece en la figura 9.2 es una excelente herramienta de diagnóstico para determinar el nivel de participación que se tiene y, con base en ello, iniciar el proceso de cambio.

En el siguiente apartado se analizan cuatro diferentes enfoques o modelos a través de los cuales se puede tener la participación de los empleados en las organizaciones, cada empresa deberá elegir el modelo e inclusive adaptarlo a sus propias circunstancias, para que se dé la participación de la gente en las decisiones de las empresas.

CLASES DE EQUIPOS DE PARTICIPACIÓN

Antes de analizar cada uno de los diferentes modelos o enfoques con que pueden operar los equipos de participación, nos gustaría comentar por qué y dónde nació esta nueva cultura de trabajo en las organizaciones. Como hemos mencionado, Deming junto con juran fueron los primeros en implantar la cultura de calidad que transformó a Japón de un país no competitivo tanto nacional como internacionalmente, en un país competitivo que produce y ofrece productos de clase mundial. Los conceptos de control estadístico de calidad y el de gerencia de calidad introducidos por ellos dieron origen a los equipos de participación que empezaron a funcionar en la década de los sesenta, con el desarrollo de los llamados círculos de calidad.

Esta técnica se transfiere al continente americano en la década de los setenta en la planta de Volkswagen en Brasil. En esta planta, para el año de 1985, había más de 1 000 círculos de calidad, que incluían aproximadamente 10 000 trabajadores. Esta forma de trabajar se introdujo también en México, Venezuela, Colombia, Chile y Argentina. Cobró mucho auge a partir de la década de los ochenta.

En Estados Unidos, la Compañía Lockheed Aircraft introdujo esta tecnología en la década de 1970. El éxito logrado en esta empresa propició que dicho enfoque de trabajo se diseminara rápidamente por varias compañías, con el fin de transformarlas en empresas que pudieran competir a nivel mundial.

En una investigación realizada en 1982 entre 1 500 empresas que tenían esta tecnología, se encontró que antes de 1980 sólo el 3 % la habían implantado y 60% de ellas la habían iniciado a partir de 1981. Como podemos ver, esta cultura de trabajar en grupo en las empresas es muy reciente; sin embargo, su implantación ha tenido un crecimiento vertiginoso, fundamentalmente por el éxito de las empresas que viven este enfoque de trabajo.

Se sustenta principalmente en la administración democrática, que tiene como finalidad propiciar que un número mayor de empleados y trabajadores participen en la planeación, toma de decisiones y control de la organización. Este enfoque de trabajar puede propiciarse a través de cuatro modalidades, detalladas a continuación.

Círculos de calidad

Un equipo o grupo de trabajadores y empleados se reúne a analizar problemas comunes y a proponer soluciones. Los equipos tienen como misión provocar la mejora continua que debe conducir a la empresa a ser competitiva. Estos círculos también participan en la implantación de las acciones que emanan de la alta dirección.

Los objetivos principales de los círculos de calidad son:

- a) Propiciar que los trabajadores y empleados participen en la solución de los

problemas originados en su área de trabajo y de los que, por lo tanto, tienen el conocimiento pleno para resolverlos.

- b) Desarrollar en todos los trabajadores y empleados una actitud proactiva de compromiso con el mejoramiento continuo, de manera que se elimine de las organizaciones la actitud paternalista y de conformismo que sofoca la capacidad creativa del recurso humano.
- c) Fortalecer la cultura de calidad en la organización, que habrá de provocar una mayor productividad.

Como podemos ver, la razón de esta técnica es gestar un cambio de actitud de trabajo en el recurso humano, centrado en el compromiso general de poner sus carismas de innovación, creatividad, compromiso de entrega, para perfeccionar las organizaciones.

Veamos algunas características generales de los círculos de calidad.

- a) Los participantes proponen los problemas que deben ser estudiados y analizados, generan soluciones y se encargan de implementarlas.
- b) Se utiliza esta herramienta, sobre todo, a nivel de obreros, operadores, etcétera. Sin embargo, no se excluye que pueda ser utilizada en otras áreas, tales como administración, ventas y finanzas.
- c) Es necesario entrenar a los participantes en técnicas de comunicación, toma de decisiones, análisis de problemas, presentaciones eficaces y demás.
- d) Debe respetarse la libre voluntad de participar; sin embargo, se recomienda propiciar a través de la motivación una participación de la mayoría de las personas.

Veamos a continuación la organización, los principales integrantes de los círculos de calidad y las funciones básicas que cada uno de ellos deben desarrollar.

Coordinador general: su principal tarea es dirigir y monitorear todo el proceso, además de motivar para que esta cultura permee los distintos niveles de la empresa. El perfil del coordinador general es una persona con facilidad para comunicarse efectivamente a través de la organización. También debe tener liderazgo para influir en la toma de decisiones en la organización. Al inicio de esta labor, quizá no requiera estar de tiempo completo; mas conforme el proyecto vaya creciendo, necesitará emplear más tiempo en esta labor. Es fundamental que sea una persona con una gran ascendencia en la organización; en resumen, de una gran calidad moral.

Comité directiva: Este comité tiene como misión planear y monitorear cada uno de los programas diseñados por los diferentes círculos de calidad. Normalmente están representados los distintos niveles y áreas de la organización. Típicamente, sólo existe un comité directivo, aunque pudiera requerirse otro, dependiendo de los programas que vayan gestándose.

Facilitador: El facilitador organiza y asesora a los distintos equipos; entrena a los líderes y los asiste en el entrenamiento de los miembros de los equipos; facilita la comunicación de los equipos con asesores externos al grupo, con otros equipos, con la

gerencia, etcétera; y promueve y publica los progresos logrados por cada uno de los equipos. Esta última labor es muy importante para motivar a seguir adelante.

Líder: El líder del grupo es el supervisor del área. Su función es la de asegurar que el grupo opere efectivamente y todos sus miembros participen en cada reunión. El líder debe recibir entrenamiento en identificación y análisis de problemas, dinámica de equipos, comunicación y liderazgo.

Equipo: El número de miembros por equipo es de cinco a diez. Los miembros suelen ser trabajadores o empleados, aunque en muchos casos participan supervisores y gerentes. Los miembros se reúnen regularmente y reciben entrenamiento en identificación de problemas, técnicas para el análisis de problemas, comunicación, trabajo en equipo, cómo hacer presentaciones eficaces y cualquier técnica que se considere necesaria para el mejoramiento de la calidad y de la productividad en el área. El equipo es la célula fundamental de donde surge esta filosofía de compromiso con la mejora continua, que debe llevar a las empresas a convertirse en competitivas.

Una vez que los equipos de participación reciben su entrenamiento en las diferentes tecnologías de trabajo de grupo, cada grupo o equipo debe:

- a) Tener muy claro cuál es la misión o el propósito fundamental del cambio a realizarse en el área o proceso seleccionado.
- b) Elaborar la lista de las funciones críticas de apoyo, así como sus requerimientos.
- c) Realizar un estudio del entorno del negocio, de tal forma que se tengan mejores elementos de juicio para llevar a cabo el proceso de mejoramiento.
- d) Realizar un análisis a través de la cadena de valores de todo el proceso operativo que demanda una revisión para detectar errores, variaciones, etcétera.
- e) Efectuar un profundo análisis del sistema social que implica que, una vez diseñado el modelo ideal del proceso en estudio para ser mejorado, se determinen las habilidades para manejar el sistema, para corregir errores, para efectuar las tareas administrativas, y las de entrenamiento para los empleados actuales.
- f) Analizar los pasos anteriores, de tal forma que se desarrollen las mejores opciones.
- g) Formular la propuesta definitiva, que deberá ser valorada por todos los empleados.
- h) En todos los pasos debe haber una comunicación fluida entre el coordinador general, el comité directivo y cada uno de los equipos de participación.
- i) El último paso implica presentar al comité directivo la propuesta final, el plan de acción, la aceptación final, el diseño del proceso de implementación y el nombramiento de los responsables de llevar a cabo dicha implantación.

Para que una organización sea exitosa, se requiere que las personas conozcan muy bien las técnicas; pero de nada serviría lo anterior si no se tiene la información oportuna y relevante para administrar con destreza. Al hablar de los círculos de calidad, es indispensable contar con un sistema de información que cumpla con la tarea previamente descrita. En la figura 9.3 mostramos un modelo de sistema de información

que puede ayudar a lograr lo anterior.

Equipos autónomos

Como se comentó en su oportunidad, la creatividad e innovación son piezas clave para contar con una empresa de clase mundial. Por ello es indispensable promover y fomentar estas actitudes en todas las personas integrantes de una organización; pero se necesita organizarlas para que den frutos relevantes.

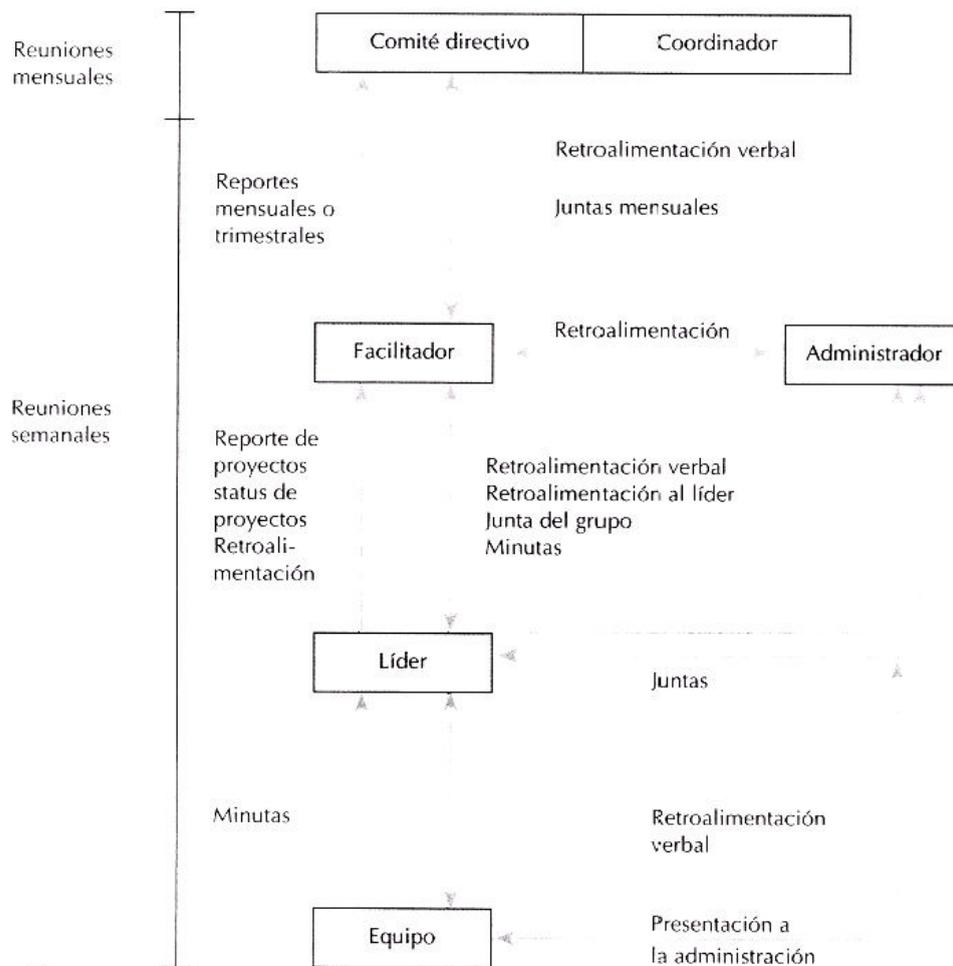


Figura 9.3

Los equipos autónomos son equipos que trabajan independientemente con mayor responsabilidad y con recursos especializados. El objetivo es proveer mayor libertad en el actuar y promover la creatividad e innovación. En esta modalidad de trabajar, el grupo establece los objetivos del proyecto, evalúa su progreso y toma las decisiones relacionadas con el mismo. Es de esperarse que los miembros de los equipos reciban capacitación para solucionar problemas, tomar decisiones, establecer relaciones interpersonales, así como promover el conocimiento en determinada área si así se requiere.

Dentro de la planta, los diferentes equipos de trabajadores toman la responsabilidad de las distintas operaciones sin necesidad de ser supervisados. El propio equipo establece sus objetivos y metas; y realiza sus propias inspecciones y mantenimiento preventivo. La administración genera información de costos, sobre todo, a través de costeo basado en actividades, que permitirá detectar áreas de oportunidad para eficientar a través de la creatividad a la empresa.

También la administración puede brindar asistencia técnica cuando sea requerida. Cada trabajador se desarrolla en las distintas operaciones del área y tiene la capacidad de detener cualquier operación cuando se detecta algún problema. El propio grupo se responsabiliza de la selección, entrenamiento y despido de alguno de sus miembros.

Este enfoque de trabajar en equipo tiene su complejidad y requiere implantarse con mucho cuidado para evitar conflictos entre los distintos equipos autónomos, así como entre los trabajadores que laboran siguiendo otro modelo.

Equipos de proyectos específicos

Frecuentemente en las organizaciones se presentan situaciones o problemas muy concretos, que requieren la participación de personas de las diversas funciones que la integran. El grupo formado con estas personas se reúne para dar solución a un problema específico y trabaja por un determinado tiempo. Este enfoque de trabajo facilita la comunicación y cooperación horizontal entre las distintas funciones. También genera un efecto de sinergia al reunir personas con diferentes conocimientos y experiencia; efecto que no es fácil de lograr en las empresas donde se continúa trabajando con la cultura de funciones individuales, donde prácticamente está rota la comunicación entre los miembros de la organización.

Equipos distribuidos

La revolución que estamos viviendo en telecomunicaciones está impactando fuertemente la manera de trabajar y de aportar soluciones ante los diferentes problemas que se presentan. Internet ha promovido fuertemente el trabajo de equipo para aportar ideas y soluciones ante determinadas circunstancias con personas a miles de kilómetros de distancia. Al igual que Internet, las comunicaciones interactivas a través de satélite están cambiando el método de trabajo para reuniones para las que antes se requería viajar, a fin de poder participar.

Ante el panorama descrito, este enfoque se utilizará cada día más para trabajar en equipo, con grandes ahorros en costo y tiempo del recurso humano.

DESARROLLO PARA LOS PARTICIPANTES EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Como todo proceso nuevo y más cuando se quiere sustituir un sistema con mucho tiempo de operación, se requiere una gran actividad de entrenamiento y capacitación de las personas, para que asuman un nuevo comportamiento. Entre las

principales recomendaciones que se sugieren para realizar este entrenamiento son:

- a) Debe iniciarse este proceso de capacitación compartiendo con todos los miembros la misión de la empresa, sus principales estrategias, objetivos y planes a corto y largo plazo. Una vez realizado lo anterior, debe establecerse muy bien los objetivos del programa de participación.
- b) La capacitación debe ser un traje a la medida, diseñado de acuerdo con las necesidades mostradas por los miembros de cada uno de los grupos. El éxito del programa está muy relacionado con el desarrollo de determinadas actitudes y habilidades en las personas. Se recomienda que la participación en él sea totalmente voluntaria, por ello es fundamental motivar a las personas a involucrarse en este proceso de capacitación. }
- c) Debe respetarse a cada una de las personas. De acuerdo con sus perfiles, cada persona tiene diferentes conocimientos y experiencias, que deben ser capitalizadas. Normalmente, los adultos creen dominar todo y no aceptan fácilmente la capacitación y el entrenamiento. Por ello se debe tener mucho cuidado en hacerlos participar en el diseño de cursos y demás, para que lo acepten y lo aprovechen lo mejor posible.

Se recomienda que, independientemente del perfil de cada uno de los participantes del proceso de entrenamiento, a todas se les capacite en lo referente al análisis de problemas, enseñándoles a utilizar técnicas como la lluvia de ideas, el histograma, analizadas en el Capítulo II. También es bueno estudiar el método del camino crítico, la técnica de evaluación y revisión de proyectos; así como presentaciones eficaces que permitan plasmar fácilmente las ideas generadas para solucionar problemas.

IMPLANTACIÓN DE LOS EQUIPOS

Las experiencias vividas en diferentes empresas y los estudios llevados a cabo luego de la implantación de equipos de trabajo, sobre todo, en organizaciones de carácter familiar con estilo de administrar predominante funcional y con poca sinergia en la manera de trabajar, reflejan que, a pesar de los esfuerzos realizados, no es del todo fácil que los resultados esperados aparezcan tal como se desean.

La respuesta de por qué sucede lo descrito es sencilla pero a la vez un gran reto a vencer: se debe a las actitudes de resistencia del grupo al cambio, así como a la resistencia proveniente del entorno, fuerzas superiores a las ventajas y bondades de implementar los equipos de participación generadores de altos rendimientos. Ante esta circunstancia, se debe tener mucho cuidado, porque es fácil que el grupo pierda interés y regrese a la situación original de seguir trabajando de manera funcional y sin ningún efecto de sinergia. Por ello, este apartado cobra mucha relevancia, pues dependiendo de la metodología utilizada para implantar este nuevo enfoque de trabajo se asegura, o no, el éxito.

Antes de sugerir la metodología de implantación creada por Ogliastri y que

consideramos muy buena, proponemos llevar a cabo las siguientes actividades para fortalecer la tecnología propuesta. Antes que nada, es necesario realizar un diagnóstico inicial cuantitativo y cualitativo del grupo que se piensa involucrar en este nuevo enfoque de trabajo. Esto tiene como objetivos principales ver la sensibilidad y el perfil del líder del grupo, así como detectar las fortalezas y debilidades de cada uno de sus miembros y del equipo en su conjunto; lo cual ayudará a conocer el ambiente organizacional y permitirá fortalecer aquellas áreas que deben ser mejoradas para que el equipo trabaje mejor. Es necesario realizar el diagnóstico cuantitativo porque será una herramienta de gran valor para evaluar a través del tiempo los cambios de mejoramiento logrados por el grupo.

El diagnóstico también es vital para que el proceso de capacitación mencionado en el apartado anterior haga énfasis en las habilidades detectadas, pues deben ser fortalecidas necesariamente en el equipo. En pocas palabras, el diagnóstico permite que el proceso de entrenamiento sea un traje a la medida del grupo.

Implantar este estilo de trabajar en equipo requiere tiempo y esfuerzo, pues la misión es integrar a las personas de una manera permanente en la organización. Se debe ser muy cuidadosos para detectar si el momento en la empresa es propicio para inculcar este nuevo estilo de administrar; si no lo fuera, es preferible esperar tiempos mejores para hacerlo, porque es fundamental que en toda la organización haya interés y deseo de participar.

Si no fuera oportuno iniciar con todas las personas de la empresa, se sugiere realizar actividades dirigidas a crear un ambiente de participación y de motivación, y a tener sentido de pertenencia a un grupo. Quizá convenga iniciar con un solo equipo que tenga mucho interés en este enfoque de trabajo; lo cual servirá como detonador para que otros equipos se motiven a trabajar bajo este contexto. No olvidemos: las palabras conmueven, pero el ejemplo arrastra.

En América Latina, la metodología para implantar los equipos de participación creada por Ogliastrri ha tenido mucho éxito; por lo cual nos permitimos sugerirla como herramienta para llevar a cabo esta actividad a través de cinco etapas.

- a) **Iniciación.** Esta etapa incluye la difusión de todo lo relacionado con el programa, la definición de las expectativas sobre dicho programa, así como la realización de un taller para constituir el grupo que será responsable de coordinar el programa previamente definido.

Al llevar a cabo las actividades anteriores, es necesario realizarlas de una manera pragmática, clara, con sencillez, de tal forma que quede muy claro el rumbo y la meta a lograr; así como es necesario hacer hincapié que éste es un nuevo estilo de vida para inculcar a largo plazo.

- b) **Llevar a cabo un plan piloto.** Se recomienda implementar esta tecnología con prudencia; es decir, empezar a trabajar con un equipo de voluntarios, a quienes se les dará las políticas, reglas del juego, así como la capacitación necesaria. Al efectuar este plan piloto, deben evaluarse los resultados, para perfeccionar la tecnología cuando se efectúe de manera masiva. No se debe olvidar que

- debemos respetar la libertad de participación, en este nuevo estilo de trabajar.
- c) **Implantación masiva.** Una vez realizada con éxito y perfeccionada la prueba piloto, se invita a todos a participar, difundiendo este enfoque, reclutando y capacitando a todos aquellos que van a involucrarse. Para realizar este paso, es necesario el apoyo total de la alta dirección, del sindicato y de todos los responsables de los diferentes niveles organizacionales, de tal forma que el estilo de liderazgo propicie su implantación de una manera masiva.
 - d) **Propuestas y sugerencias ante la implantación.** Una vez realizada la implantación, debe evaluarse si se están dando los resultados esperados. De no ser así, se realizan las correcciones necesarias para que se den estas condiciones. En este paso es fundamental el apoyo de los mandos intermedios, que frecuentemente no están dispuestos a delegar autoridad, y ofrecer libertad para escuchar sugerencias ante los problemas de diferente índole que impiden la competitividad de la empresa.
 - e) **Estabilización y evaluación de este nuevo estilo de administración.** Para que esta tecnología logre internalizarse en toda la empresa es necesario que vaya acompañada de un plan de incentivos o estímulos y que no se vea este plan como algo aislado, sino como parte integrada a los diferentes programas y tecnologías que conforman el estilo de dirigir la organización. También es necesario efectuar una capacitación continua, de tal forma que sigan desarrollándose las aptitudes y habilidades requeridas para asegurar el éxito de cada uno de los equipos de trabajo.

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

Como todo proceso de administración, es necesario llevar a cabo de una manera objetiva la actividad de retroalimentación, que permita medir cuán exitoso ha sido el programa en general, así como cada uno de los programas implantados en las diferentes áreas de la empresa.

Sólo de esta manera la dirección de la empresa, los mandos intermedios y los elementos de cada uno de los equipos podrán llevar a cabo el proceso del mejoramiento continuo haciendo uso de esta tecnología.

Entre los principales indicadores que pueden ser utilizados para efectuar esta evaluación enumeramos los siguientes:

- a) Número de equipos activos.
- b) Equipos inactivos (equipos que fueron entrenados pero que han abandonado voluntariamente el programa).
- c) Número de líderes entrenados.
- d) Número de miembros activos.
- e) Número de proyectos comenzados durante el periodo.
- f) Número de proyectos abandonados durante el periodo.
- g) Número de proyectos terminados durante el periodo.
- h) Total de ahorros anuales (costo de la operación actual).

- i) Cambio en el porcentaje de defectos.
- j) Cambio en el número de accidentes.
- k) Cambio en el número de quejas.
- l) Cambio en el tiempo de producción.
- m) Cambio en la rotación de inventarios.
- n) Cambio en tiempos de preparación.
- o) Cambio en el nivel de productividad.

Como vemos, esta lista no es exhaustiva, son los indicadores más utilizados por las empresas que han implantado este nuevo estilo de administrar, sin embargo, en cada caso pueden agregarse aquellos indicadores que aseguren el éxito de cada uno de los programas específicos así como del programa en general.

SISTEMAS DE COMPENSACIONES Y RECONOCIMIENTO

Todos necesitamos ser aceptados por las demás personas y nos gusta que se reconozcan los esfuerzos que hemos realizado para lograr determinado objetivo o meta, tanto a nivel del núcleo básico de la familia, como en las organizaciones y en la comunidad.

Para lograr este nuevo enfoque de trabajar, se requiere que su implantación vaya acompañada de un plan de incentivos económicos y no económicos para los participantes, debido a que, con el tiempo, el entusiasmo tiende a disminuir.

Vivimos en una sociedad muy competitiva, donde el esfuerzo de las personas es vital para permanecer y progresar en las organizaciones. Para que esto suceda, se requiere el reconocimiento. Los expertos en el área de recursos humanos han realizado estudios donde validan que el reconocimiento es una de las acciones que las personas aprecian más, porque ello les demuestra su valía y, sobre todo, su utilidad y que son necesarias para la organización.

El reconocimiento tiene varios objetivos, entre los más destacados mencionamos los siguientes:

- a) Estimular a las personas a que se esfuercen en crear, innovar, aportar sugerencias que logren que la empresa sea más competitiva.
- b) Agradecer a las personas su entrega para transformar su organización en exitosa.
- c) Inculcar el proceso de mejoramiento continuo, porque se reconoce a quien contribuye a ello.
- d) Mejorar el ambiente de trabajo, al reconocer y respetar la dignidad de las personas.
- e) Fortalecer el estilo de administración donde la persona humana es el centro de toda actividad.

Definitivamente, el factor clave que ayuda mejor a motivar al personal es el reconocimiento, ya sea económico o cualitativo, de su actuación. Todo lo que se haga

por llevar a cabo este proceso transformará a la empresa para que compita a nivel mundial en cualquiera de su género.

Existen diversos tipos de reconocimiento. Entre los que más se utilizan enumeramos los siguientes:

Estímulos económicos. A través de ellos se relaciona la remuneración con el desempeño; por ejemplo, los bonos de productividad cada vez tienen más aceptación, porque permiten que las personas que se esfuerzan, se vean compensados justamente. A través de ellos se logran grandes cambios en la productividad, tan urgente en nuestras empresas ante una economía abierta.

Dentro de este rubro de compensaciones o estímulos económicos están las comisiones, el pago por destajo, los bonos de efectivo. En este renglón encontramos premios en efectivo por sugerencias o ideas creativas que propician ahorros muy relevantes a la empresa, o bien, premios por patentes, planes para que los empleados adquieran acciones de la empresa con condiciones atractivas para ellos. También propicia un gran sentido de pertenencia otorgar un porcentaje de las utilidades de la empresa con base en resultados logrados. Como vemos, existe una amplia gama de estímulos económicos; lo relevante es seleccionar aquéllos que efectivamente logren motivar al recurso humano y aumentar la productividad de la empresa.

Reconocimiento personal ante la organización. Son reconocimientos de este tipo el ascenso o promoción de posición, el tipo de oficina, el lugar del estacionamiento, invitaciones a programas especiales de capacitación, la entrega de un reconocimiento ante los demás.

Reconocimiento en público a un grupo. Este enfoque da un gran sentimiento de pertenencia a los miembros del grupo y una sensación de éxito muy fuerte. Algunas maneras de llevar a cabo lo anterior son la presentación de logros del grupo ante la dirección, las reuniones o comidas departamentales para reconocer algún logro del grupo, las preseas conmemorativas al grupo por el logro de determinados resultados o metas, etcétera.

Reconocimiento en privado. Resulta paradójico que este tipo de agradecimiento al personal por su excelente desempeño sea el que menos se utiliza, no obstante que es el que más motiva, porque establece una relación muy directa entre el líder de la organización y la persona. Todavía hay líderes de empresas que, cuando se les sugiere este tipo de reconocimiento, comenten: "No tengo por qué reconocer algo que ya quedó pagado con el salario." Este enfoque es erróneo, porque se olvida que el centro de las organizaciones son las personas. Algunas maneras de llevar a cabo este tipo de reconocimientos es enviar carta. donde se agradece la colaboración y lealtad a la empresa; notas breves, cuando sucedió algo que amerita, en ese momento, agradecer el esfuerzo extraordinario; tarjetas de felicitación con motivo de algún acontecimiento familiar del empleado, de tal forma que se sepa, sin importar su posición en la empresa.

Resumen

Es obsoleto el esquema tradicional de administrar que enfatiza el enfoque funcional e individual de las personas que colaboran en las organizaciones. La experiencia ha demostrado que el trabajo en equipo produce altos rendimientos.

Entre los enfoques de participación, encontramos los círculos de calidad que se reúnen a analizar problemas comunes y a proponer soluciones, con el propósito de provocar la mejora continua.

Los equipos autónomos, proporcionan a los integrantes del grupo de trabajo una gran libertad. Los equipos de proyectos específicos tienen como misión dar solución a un problema específico trabajando por un determinado tiempo. Los equipos distribuidos, utilizan diferentes herramientas de telecomunicación para trabajar en equipo, a pesar de estar a miles de kilómetros de distancia.

Una parte esencial para que este estilo de trabajar tenga resultados satisfactorios es utilizar algunos indicadores medibles para evaluar y retroalimentar al equipo de trabajo.

Se debe implantar un sistema de reconocimiento y compensaciones, de forma que se viva una motivación permanente en todo el recurso humano de la organización, lo cual asegurará la permanencia de esta cultura de trabajar en equipo, con lo que se tendrá una empresa de clase mundial.

Cuestionario

1. ¿En qué consiste el sistema tradicional de administrar?
2. Explique qué implica trabajar a través de sistemas de alto rendimiento.
3. ¿Por qué es esencial trabajar en equipo?
4. Describa en qué consisten los círculos de calidad como herramienta de trabajo en equipo.
5. ¿Cuáles son los objetivos de los círculos de calidad?
6. Comente la estructura organizacional que se requiere para que operen los círculos de calidad.
7. Mencione cinco de las funciones de los círculos de calidad.
8. Describa el sistema de información que se requiere para los círculos de calidad.