

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

**UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE INGENIERÍA
Y CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**IMPLANTACIÓN DE EQUIPOS AUTODIRIGIDOS:
EL CASO DE INDUSTRIAS VINÍCOLAS PEDRO DOMEcq PLANTA TAPONES**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

JULIA GARCÍA SOLIS

DIRECTOR DE TESIS:

DR. JUAN IGNACIO REYES GARCÍA



MÉXICO, D.F. 2008

AGRADECIMIENTOS

A Dios, mi Señor y Salvador porque es quien me da la fortaleza y la capacidad de realizar todas las cosas.

A mi padre, Benigno García López, por orientarme, por sus consejos, por su ejemplo, por su cariño y por ser el apoyo principal a lo largo de mi vida, no tengo más palabras para expresarte mi gratitud.

A mis hermanos, Isaías y Joel, por su compañía, por su paciencia, por todo lo que me han enseñado y porque siempre me han apoyado incondicionalmente.

A mis amigos, a todos los que he conocido a lo largo de mi estancia en el IPN, desde el CECyT 1 hasta la licenciatura y el curso de maestría en UPIICSA, a mis amigos de SINAÍ, a los que conocí en Domecq y en ANCE; gracias a todos ustedes por darme ánimos, por otorgarme su confianza y por permitirme ser parte de sus vidas.

Al Dr. Juan Ignacio Reyes García por su invaluable orientación en el desarrollo de este trabajo de tesis, por sus sugerencias y sus certeras observaciones.

A mis profesores de la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de UPIICSA por el profesionalismo demostrado en la instrucción de cada uno de los cursos que me impartieron.

A la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas.

Al Instituto Politécnico Nacional.

A la memoria de mi madre, María de la Luz Solís Medina.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

	Página
ÍNDICE DE TABLAS	ii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INTRODUCCIÓN	vi
CAPÍTULO 1. ASPECTOS GENERALES DE LA DINÁMICA DE GRUPOS	1
1.1 GRUPO	1
1.2 GRUPOS FORMALES E INFORMALES	3
1.3 GRUPO DE TRABAJO.....	5
1.4 EQUIPO	13
1.5 PROBLEMAS EN LOS GRUPOS	23
CAPÍTULO 2. EQUIPOS AUTODIRIGIDOS	27
2.1 EMPOWERMENT	27
2.2 EQUIPOS AUTODIRIGIDOS (EAD)	33
2.3 FORMACIÓN DE EQUIPOS AUTODIRIGIDOS	40
2.4 RENUENCIA HACIA LOS EQUIPOS.....	52
2.5 LOS EQUIPOS AUTODIRIGIDOS Y EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN	53
CAPÍTULO 3. CASO: INDÚSTRIAS VINÍCOLAS PEDRO DOMEQ PLANTA TAPONES.....	58
3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	58
3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	70
CAPÍTULO 4. PROPUESTA PARA LA IMPLANTACIÓN DE EQUIPOS AUTODIRIGIDOS	85
4.1 COMPARACIÓN DEL PROYECTO EQUIDAD CON LOS MODELOS TEÓRICOS.....	85
4.2 PROPUESTA PARA LA IMPLANTACIÓN DE EQUIPOS AUTODIRIGIDOS.....	105
CONCLUSIONES	114
BIBLIOGRAFÍA	116

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
1.2(a) Grupos formales e informales.....	4
1.3.2(b) Algunos efectos posibles del tamaño de los grupos.....	10
1.4.2(c) Roles en los equipos según Belbin.....	22
1.5.4(d) Tipología de la conducta anómala en el trabajo.....	25
2.3.2(a) Análisis de los seis elementos básicos del equipo.....	46
2.3.3 (b) Comportamientos de facilitación.....	51
2.5(c) Características organizacionales que cambian.....	53
3.1.3(a) Localidades de la O.U. México.....	60
3.2.1(b) Celdas de manufactura y productos que se fabricaban en ellas.....	75
4.1.1(a) Comparación del proyecto Equidad con el modelo del Equipo Eficaz.....	96
4.1.1(b) Comparación del proyecto Equidad con el Empowerment.....	103

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
1.1 (1) Razones para formar un grupo.....	2
1.3.2(2) Relación entre la cohesión del grupo, las normas de desempeño y la productividad.....	11
1.3.2(3) Pautas de comunicación en grupos.....	12
1.4(4) Comparación entre grupos y equipos de trabajo.....	14
1.4.1(5) Cuatro tipos de equipos.....	15
1.4.2(6) Un modelo para el equipo eficaz.....	17
1.4.2(7) Etapas del desarrollo de un equipo.....	19
1.4.2(8) El modelo de desarrollo discontinuo.....	20
2.1 (1) El proceso de empowerment.....	29
2.2 (2) Características de los Equipos Autodirigidos.....	34
2.3.1 (3) Características de los Sistemas Sociotécnicos.....	43
2.3.2.1 (4) La curva de desempeño del equipo.....	47
3.1.3(1) Organigrama de la Dirección de Operaciones Americas.....	64
3.1.3(2) Organigrama de la Dirección de Operaciones Vinícolas.....	64
3.1.3(3) Organigrama inicial de INVIDO Planta Tapones.....	67
3.1.3(4) Organigrama final de INVIDO Planta Tapones.....	69
3.2.1(5) Calendarización de actividades para la implementación de una estructura de Equipos Autodirigidos.....	77
3.2.1(6) Puntos de interacción del Equipo Soporte con el EAD.....	80
3.2.1(7) Técnicas de Mejora Continua por desarrollar en Planta Tapones.....	80
4.1.1(1) Estructura de comunicación en el esquema de trabajo de EAD.....	88
4.1.1(2) Roles fijos en los EAD.....	92
4.1.1(3) Esquema de roles en la estructura basada en EAD de Planta Tapones.....	95

RESUMEN

En este trabajo se presenta una propuesta para modificar la estructura de una organización de una jerarquía tradicional, a una estructura basada en Equipos Autodirigidos. Lo anterior se logró mediante la comparación crítica de los enfoques teóricos del Modelo del Equipo Eficaz y del Empowerment contra los resultados alcanzados en la implantación de este tipo de equipos en Industrias Vinícolas, Planta Tapones.

Como resultado de dicha comparación se identificaron algunas variables que se consideran importantes porque afectan el proceso de puesta en marcha de este tipo de proyectos, esas variables se clasificaron en las cuatro etapas recomendadas para la implantación de los Equipos Autodirigidos: 1) Diagnóstico y Planeación; 2) Capacitación; 3) Reestructuración; 4) Rediseño de los Sistemas y Cambio.

En general, de la experiencia obtenida en Industrias Vinícolas Pedro Domecq Planta Tapones, y del estudio realizado en el presente trabajo, se concluye que es importante adoptar el modelo completo del Empowerment, adecuándolo a la situación particular de cada organización, esto es posible diseñando y analizando de manera concienzuda el diagnóstico de la situación laboral prevaleciente en la organización, con el fin de reforzar la planeación de la modificación de la estructura organizacional. La intervención de agentes de cambio externos, el diseño de un programa de capacitación enfocado a la sensibilización y facultamiento de toda la organización, el desarrollo de un modelo confiable de operación y la evaluación de cada Equipo Autodirigido como una unidad básica e independiente; se destacan como factores que se deben tomar en cuenta en el diseño de un proyecto que se base en la implantación de Equipos Autodirigidos.

ABSTRACT

Through this report we are presenting a proposal to modify an organizational structure from the traditional hierarchy to a self-directed teams structure. By means of critically comparing the theoretical views of the Efficient Team model and the Empowerment model against the results reached in the implementation of this sort of teams in Industrias Vinícolas Pedro Domecq Planta Taponés.

As a result of such comparison, some factors considered as important because they affect the process of implementation of these kinds of projects were identified. Those factors were classified in the following stages for the implementation of Self-directed teams: 1) Diagnosis and planning; 2) Training; 3) Restructure; 4) System redesign and organizational change.

Generally speaking, from the experience gained in Industrias Vinícolas Pedro Domecq Planta Taponés and from the research made for this thesis, we conclude that it is important to adopt the complete model of Empowerment, adapting it to the particular situation of each organization. This is possible by consciously designing and analyzing a diagnosis of the present labor situation in the organization in order to reinforce the planning of the modification of the organizational structure. The interference of the external agents of change, the design of a training program focused on making the organization sensitive and capable, the development of a reliable working model and the evaluation of each Self-Directed Team as a basic and independent unit, are highlighted as factors that must be considered in the design of a project that is based on the implementation of Self-Directed Teams.

INTRODUCCIÓN

Las actividades encaminadas a responder a las necesidades de un cliente son base importante de las organizaciones humanas, y de su desempeño depende el éxito de las empresas. Es así que el estudio del trabajo cobra suma importancia, desde sus inicios con Frederick Winslow Taylor, hasta las prácticas que hoy día han llevado a diversas organizaciones a recibir el calificativo de “Empresa de clase mundial”, todas ellas encaminadas a hacer más eficiente y agilizar el desarrollo del **trabajo** en un ambiente de constante cambio debido a la globalización y creciente competencia.

Bajo el panorama anterior, Industrias Vinícolas Pedro Domecq se encontró con los retos de transformar su estructura para desarrollar el potencial de los recursos humanos, volverse una organización plana, reducir costos y en general mejorar el desempeño de la empresa. El desarrollo del proyecto, tuvo como objetivo la formación de Equipos Autodirigidos, es decir, se pretendía reducir la cadena de mando e integrar equipos con el personal operativo bajo la idea de que aquellos que realizan el trabajo son los que mejor lo conocen y pueden mejorarlo. Sin embargo, se presentaron situaciones que no se contemplaron durante la planeación y que ocasionaron confusión, inconformidad y descontrol en el piso de operaciones. La falta de integración en algunos equipos, ausencia de una dirección y apoyo por parte del cuerpo administrativo limitaron un proyecto del que se tenían altas expectativas y que pudo generar mejores resultados.

Así, este trabajo tiene como objetivos establecer las condiciones que afectan la formación de Equipos Autodirigidos en una empresa manufacturera para prevenir contingencias, así como realizar recomendaciones que apoyen la transición del Cambio Organizacional de un grupo de trabajo hacia un Equipo Autodirigido. No se señala el detalle de actividades o acciones a tomar, ya que cada organización tiene características particulares, como pueden ser el tamaño, la ubicación, el giro, sus clientes o mercado, su cultura, su tiempo de existencia, sucursales en otras regiones, por mencionar algunas; sino que el presente trabajo presenta orientación que permita a las organizaciones implantar Equipos Autodirigidos como técnica de trabajo, y adoptar como enfoque de gestión la filosofía del Empowerment.

La metodología empleada en el desarrollo de este trabajo fue la observación directa en campo, la recopilación de información documental y la investigación bibliográfica. Principalmente no se requirió del diseño de entrevistas o encuestas dado que se tuvo la oportunidad de participar directamente en el desarrollo completo de este proyecto en la Planta Taponés.

Este trabajo se estructura en cuatro capítulos, en el **Capítulo 1** se presentan los conceptos principales de la dinámica de grupos, la definición y clasificación tradicional de **grupo** y **equipo**, los elementos que

identifican a uno del otro, y las características que se deben desarrollar para un funcionamiento armonioso de los equipos de trabajo. Se plantea el modelo del **equipo eficaz**, el cual se utilizará en el último capítulo de la propuesta, y lo que se conoce cómo el proceso de desarrollo de un equipo.

En el **Capítulo 2** se incluye la teoría básica de los Equipos Autodirigidos, y el Empowerment como filosofía. Se detallan las tres etapas que conforman el Empowerment: Compartir información; crear autonomía por medio de fronteras; y transformar la jerarquía con Equipos Autodirigidos. Además se contemplan criterios de los Equipos de Alto desempeño, sus etapas de transición y algunas ventajas y desventajas que han identificado algunos autores, respecto a este tipo de equipos.

El **Capítulo 3** narra el escenario y la situación en que se encontraba Industrias Vinícolas Pedro Domecq Planta Tapones, comenzando con la descripción del grupo Allied Domecq hasta delimitar la historia particular de la Planta Tapones. Asimismo, se describe el desarrollo del Proyecto que se emprendió para la implantación de los Equipos Autodirigidos en esta planta y que se denominó **Proyecto Equidad**.

El **Capítulo 4** propone pautas para implantar los Equipos Autodirigidos, partiendo de la experiencia observada en el Proyecto Equidad, para identificar las diferencias con respecto a lo que se estudió en la teoría de los capítulos uno y dos, acerca del modelo del Equipo Eficaz y el enfoque del Empowerment. Las diferencias detectadas se incluyen en una propuesta de cuatro etapas que a la vez se basa en el Empowerment: 1) Diagnóstico y planeación; 2) Capacitación; 3) Reestructuración; y 4) Rediseño de los sistemas y cambio.

El diseño de los Equipos Autodirigidos requiere del empleo de diversas materias y se podría estudiar este tipo de casos bajo el enfoque de cada una de ellas, implica cambio en la organización y transformación de la cultura, pero también requiere de un análisis concienzudo de las actividades que se realizan para asegurarse de que la ejecución del trabajo no depende del individuo que lo ejecuta, sino de que el proceso está de tal manera controlado, que es posible facultar a los empleados en la toma de decisiones autónoma dentro del proceso en el que participan. Por ello, podría realizarse también un estudio del trabajo por cada proceso en el que se pretenda implantar el sistema de trabajo bajo el esquema de Equipos Autodirigidos.

CAPÍTULO 1. ASPECTOS GENERALES DE LA DINÁMICA DE GRUPOS

Por naturaleza el ser humano tiende a unirse a otros individuos persiguiendo diversos fines, y en diversas circunstancias puede suceder de una forma espontánea o bien, planeada y estructurada, por ello es importante referir los conceptos y características de los grupos y los equipos, debido a que la pertenencia de los individuos a este tipo de asociaciones tiene una repercusión en su comportamiento en lo particular y dentro de los diversos grupos a los que pertenece, además de que resulta primario conocer las diferencias esenciales entre ambos tipos de agrupaciones, los cuales han sido la referencia del ser humano para interactuar con sus semejantes y a través de los cuales las organizaciones buscan mejorar su desempeño e incrementar las ventajas competitivas que posee a fin de que logren los objetivos que se han formulado y en su caso, resulten rentables para sus accionistas.

Se sabe que un grupo y un equipo poseen características diferentes que han señalado diversos autores, en el presente trabajo se presentan algunos aspectos relevantes que se han indicado en el estudio de la dinámica de grupos, que suceden en todas las organizaciones humanas para cumplir la finalidad por la cual han sido creadas.

1.1 GRUPO

En primera instancia se requiere establecer el concepto de grupo, para lo cual citaremos aquello que algunos autores han establecido en su literatura, en primer término la forma en que lo indica Stephen P. Robbins: "Un grupo consiste en dos o más individuos, que interactúan y son interdependientes, que se han reunido para lograr objetivos particulares."¹

Por otra parte, Adrian Furnham indica cuatro características de los grupos:

1. Se trata de dos o más personas que tienen interacción social y son capaces de influir mutuamente en sus creencias y comportamientos.
2. Tienen objetivos metas y propósitos comunes y aceptados.
3. Cuentan con una estructura relativamente estable, reglas y funciones que perduran a lo largo del tiempo y en diferentes situaciones sociales.
4. Se perciben y reconocen abiertamente como grupo.²

¹ Stephen P. Robbins, "La Administración en el mundo de hoy", 1ª Edición, Pearson Educación, México, 1998, p. 294

² Adrian Furnham, "Psicología Organizacional, El comportamiento del individuo en las organizaciones", 1a Edición, Alfaomega, México, 2001, pp. 449-450

Resulta interesante señalar las motivaciones por las cuales el ser humano se afilia en grupos, en el detalle del concepto que establece Furnham y que se ha mencionado anteriormente se pueden rescatar dos de ellas: *se generan por interacción social y sus integrantes persiguen metas u objetivos comunes.*

Sin embargo, los estudiosos del campo han descrito razones específicas por las cuales un grupo se forma, Judith R. Gordon destaca cinco razones:

1. Un grupo se forma porque los integrantes del mismo comparten y buscan la satisfacción de necesidades comunes.
2. Un grupo se forma porque sus elementos tienen intereses en común.
3. Un grupo se forma para alcanzar metas comunes.
4. Un grupo se forma porque comparten o existe proximidad física.
5. Un grupo también se puede formar en razón de similitudes culturales.³

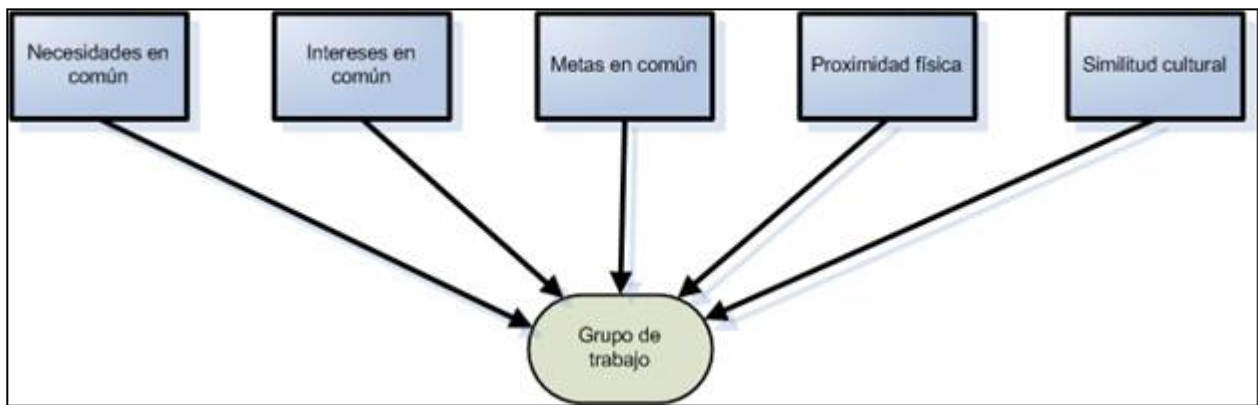


Figura 1.1 (1) Razones para formar un grupo

Fuente: Judith R. Gordon, "Comportamiento Organizacional", 5ª Edición, Prentice Hall, México, 1997, p.169

Stephen P. Robbins señala que las razones por las cuales las personas se unen en grupos responden a la necesidad de Seguridad, Estatus, Autoestima, Afiliación, Poder, y Consecución de metas.⁴ Entonces, un grupo existe debido a que un conjunto de individuos se asocia con una finalidad común y sabiendo que dentro del grupo desempeñarán funciones varias para alcanzar el logro de dicha finalidad o meta.

³ Judith R. Gordon, "Comportamiento Organizacional", 5ª Edición, Prentice Hall, México, 1997, p.169

⁴ Stephen P. Robbins, "Comportamiento Organizacional", 8ª Edición, Pearson Educación, México, 2004, p. 221

1.2 GRUPOS FORMALES E INFORMALES

Se puede suponer entonces que existen diversos tipos de grupos, de manera general y en un inicio se pueden clasificar en grupos formales e informales. Para Furnham los grupos formales los constituyen personas encargadas de tomar decisiones con la finalidad de lograr un objetivo específico, ya que cubren aspectos como existir formalmente, tienen derechos y obligaciones formales que cumplir, muchas veces su comportamiento es bastante estructurado y limitado, tienen líderes asignados y su estructura, reglas y procedimientos casi siempre son codificados. Por consiguiente, la gente cumple una función establecida y es necesario que se comporte según las reglas formales establecidas. Las funciones que se realizan dentro del grupo tienen título, descripciones de puesto, contratos y aparecen nombradas en los organigramas de la institución⁵.

Por otra parte, los grupos informales surgen de manera natural y espontánea, se desarrollan a través de diversas fuerzas y pueden incluir a personas de diferentes características que cuenten con algún rasgo en común que las haga incorporarse al grupo, como pueden ser creencias religiosas, pasatiempos, temores o aspiraciones comunes. Es posible que este tipo de grupo sea formado por miembros de un grupo formal del mismo o diferente rango o empleados de distintos niveles con algo en común que se reúnen para preservar su amistad, proporcionarse ayuda mutua o bien, confirmar algunas creencias o ideologías comunes. En adición, Robbins menciona que los *grupos formales* están determinados por la estructura y tareas propias de una organización, en cambio, los *grupos informales* son alianzas que surgen de manera natural en respuesta a la necesidad de contacto social de los individuos⁶.

Los grupos formales e informales a su vez pueden subdividirse de acuerdo a la cita que hace Furnham de Greenberg y Baron en: *grupos de mando*, *grupos de tarea*, *grupos de interés* y *grupos de amigos*, donde los grupos de mando y los de tareas han sido establecidos por una organización formal, mientras que los grupos de interés y los grupos de amigos se generan de manera informal. Los *grupos de mando* se determinan por el organigrama de la empresa, se forman por las personas que en sus puestos reportan directamente a una jefatura. Los *grupos de tareas* están conformados por individuos que se reúnen para realizar un trabajo particular y que pueden pertenecer a diferentes grupos de mando, es decir, que pueden cruzar las relaciones de mando. Los *grupos de interés* se forman por trabajadores que pueden ser parte o no de un mando único o un grupo de tareas y que se agrupan para alcanzar un objetivo específico que afecta a todos. Por último, un *grupo de amigos* se crea por personas que comparten ciertas características afines, rebasan el contexto laboral y pueden estar basadas en la edad o en orígenes semejantes. En este tipo de grupos informales, las personas encuentran satisfacción a

⁵ Adrian Furnham, ob cit, p. 455

⁶ Stephen P. Robbins, 2004, ob cit, pp. 219-220

sus necesidades sociales y pueden generarse de la interacción que se tiene a partir de que pertenecen a un grupo formal de mando o de tareas⁷.

Los tipos de grupos formales arriba mencionados se pueden generalizar como grupos de trabajo, aquellos cuyo origen es la existencia de una institución formal y cuyo estudio resulta relevante en el presente trabajo. Por otra parte, los grupos informales pueden surgir a partir de la existencia de grupos de trabajo debido a la interacción que sucede en ellos; es decir, que la formación de grupos formales e informales no se excluyen entre sí.

En la Tabla 1.2(a) se muestran algunos rasgos que permiten distinguir un grupo formal de uno informal:

	Grupo Informal	Grupo Formal
<i>A. Estructura</i>		
a) Origen	Espontáneo	Planeado
b) Justificación	Emocional	Justificación
c) Característica	Dinámico	Estable
<i>B. Terminología de posición</i>	Función	Puesto
<i>C. Objetivos</i>	Satisfacción de los miembros	Rentabilidad o servicio a la sociedad
<i>D. Influencia</i>		
a) Base	Personalidad	Posición
b) Tipo	Poder	Autoridad
c) Flujo	Ascendente	Descendente
<i>E. Mecanismos de control</i>	Sanción física o social (normas)	Amenaza de despido o destitución
<i>F. Comunicación</i>		
a) Canales	Clandestino	Canales formales
b) Redes	Mal definido, distribuido a través de canales normales	Bien definido, sigue las líneas formales
<i>G. Diagramación</i>	Sociograma	Organigrama
<i>H. Diversos</i>		
a) Incluidas las personas	Sólo los "aceptables"	Todos los individuos en el grupo de trabajo
b) Relaciones interpersonales	Surgimiento espontáneo	Prescrito por la descripción del puesto
c) Función de liderazgo	Derivado de la pertenencia	Asignado por la organización
d) Bases de interacción	Estatus de características personales	Obligaciones funcionales o posición
e) Bases de apego	Cohesión	Lealtad

Tabla 1.2(a) Grupos formales e informales

Fuente: Adrian Furnham, "Psicología Organizacional, El comportamiento del individuo en las organizaciones", 1a Edición, Alfaomega, México, 2001, p. 456

⁷ Adrian Furnham, ob cit, p.455

1.3 GRUPO DE TRABAJO

Ya se ha mencionado que existen diversos tipos de grupos dependiendo de la finalidad y las circunstancias que motiven su formación, centrando nuestra atención en aquellos grupos que se forman dentro de una organización generadora de bienes o servicios, delimitaremos el concepto de un grupo de trabajo.

1.3.1 Concepto y Clasificación de Grupo de Trabajo

Se dice que un grupo de trabajo “incluye a dos o más personas dentro de un entorno laboral, donde de alguna manera colaboran para alcanzar las metas de su grupo y de la organización, y donde producen los resultados deseados. Un grupo de trabajo, entre otras actividades puede enfrentar y resolver problemas, explorar posibilidades o alternativas en forma creativa o ejecutar planes bien elaborados”⁸ de acuerdo a la cita que Judith R. Gordon hace de Larson y LaFasto; o bien, como lo indica Stephen P. Robbins: “Un grupo de trabajo es un conjunto de empleados que interactúan principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno a desempeñarse dentro de sus áreas separadas de responsabilidad.”⁹

De lo anterior, se encuentra que un grupo de trabajo surge porque la organización, al requerir cubrir una estructura funcional, ha colocado individuos que deben cumplir con funciones específicas en diversas áreas pero que están encaminadas a cumplir los objetivos de la organización y por lo tanto existe interacción entre ellos, pero su desempeño está limitado a las aportaciones que cada individuo otorgue al grupo de trabajo en general. Se pueden distinguir diferentes tipos de grupos de trabajo, sin embargo, Furnham establece que existen determinadas características comunes en la mayor parte de los grupos de trabajo:

- Cuentan con una estructura formal;
- Se orientan a las tareas;
- Tienden a ser permanentes;
- Sus actividades deben contribuir directamente a los objetivos colectivos de la organización; y
- Por alguna razón alguien los organiza consciente y formalmente.¹⁰

⁸ Judith R. Gordon , ob cit, pp. 169-170

⁹ Stephen P. Robbins, 1998, ob cit, p. 294

¹⁰ Adrian Furnham, ob cit, p. 454

1.3.1.1 Clasificación de Judith R. Gordon¹¹

- a) **Formales e informales.** Los grupos *formales* cuentan con una sanción oficial y han sido organizados por una autoridad administrativa o de otro tipo, con el propósito de que cumplan con las metas de la organización. Los grupos *informales* son los que surgen de manera espontánea en una organización o dentro de los grupos formales, se pueden formar en razón de amistad o de intereses compartidos por los integrantes de diferentes grupos formales. Por lo general sus miembros ingresan a estos grupos de manera voluntaria, situación que no sucede cuando se trata de pertenecer a un grupo formal de trabajo.
- b) **Administrados en forma tradicional y los autodirigidos.** Los grupos *administrados en forma tradicional* cuentan con una persona que ha sido designada como líder o administrador oficial, mientras que en los *autodirigidos* sus integrantes comparten la responsabilidad de administrar y dirigir el grupo de trabajo.
- c) **Permanentes y temporales.** Los grupos *permanentes* (o *relativamente permanentes*) trabajan juntos durante largos plazos de tiempo, un año por lo menos, en una serie de tareas que se repiten. Los grupos de trabajo *temporales* se forman para plazos breves, especificados con anterioridad a fin de realizar una serie particular de tareas o proyectos.
- d) **De una función y de varias funciones.** Los grupos pueden contar con personas que se ocupan de *una función* o rama del conocimiento en específico, o bien, pueden estar formados por personas de *varias funciones* o disciplinas, a éstos también se les conoce como grupos de trabajo interfuncionales.
- e) **Círculo de calidad.** Es un tipo especial de grupo de trabajo que generalmente se compone entre cinco y diez miembros, formados para recomendar mejoras en los procesos de trabajo. Sus integrantes deben tener la capacidad para identificar, analizar y resolver problemas, así como vigilar los procesos de trabajo o las mejoras realizadas a ellos.

1.3.1.2 Clasificación de Adrian Furnham¹²

- a) **Activos, participación.** Aquellos que se forman con personas de conocimientos y aptitudes variados, no deben sincronizarse con otros grupos y generalmente su finalidad es tomar decisiones, hacer propuestas y sugerencias de mejora (pueden ser comités especiales, círculos de calidad o grupos de análisis). Su tiempo de vida como grupo es corto.

¹¹ Judith R, Gordon, ob cit, pp. 170-171

¹² Adrian Furnham, ob cit, pp. 451-452

- b) **Producción.** Son equipos dedicados a actividades manufactureras o de operación de servicios, la pertenencia de los integrantes al grupo es variable y por lo general deben sincronizarse con proveedores y clientes.
- c) **Proyectos.** Están formados por personas expertas que generan planes, presentaciones e informes, no se integran ni sincronizan con las actividades del resto de la organización. Son grupos dedicados a la investigación, planeación y desarrollo.
- d) **Activos, negociación.** Son grupos formados por expertos que se sincronizan estrechamente con el resto de la organización, como ejemplo, pueden ser grupos dedicados a los deportes, el entretenimiento, equipos de cirujanos o personal aéreo.

Un grupo de trabajo no puede colocarse en alguna de las acepciones anteriores por el simple hecho de que al grupo se le asigne un título o se asigne la tarea que sus integrantes deben cumplir, es necesario que el grupo reúna determinadas características y elementos que le permitan ubicarse en alguna de las clasificaciones anteriormente mencionadas para que su desempeño sea eficiente. Además de identificar las características necesarias para que un grupo sea efectivo, se requiere estudiar los elementos que intervienen en la dinámica de los grupos y las etapas de transición que debe recorrer el grupo para su desarrollo y prevenir contingencias en los grupos que se van a formar, o corregir problemáticas en grupos que ya han sido generados.

1.3.2 Elementos de un Grupo de Trabajo

Se ha visto que las organizaciones se valen de los grupos de trabajo para alcanzar sus objetivos, por tanto, podemos intuir que en un grupo no se colocan personas de manera aleatoria y se les permite realizar las funciones de acuerdo a sus criterios propios, sino que debe existir orden y ciertos lineamientos que aseguren el buen desempeño del grupo. Elementos como el *liderazgo, los roles o papeles, las normas, el estatus, el tamaño, la composición y el grado de cohesión del grupo y la estructura de comunicación* intervienen en la descripción de la dinámica de los grupos de trabajo, son características que nos permiten comprender y prever el comportamiento de los individuos dentro del grupo y a su vez, entender el desempeño del grupo de trabajo.

De acuerdo con Robbins los elementos mencionados son el Liderazgo Formal, Roles, Normas, Estatus, Tamaño, Composición, Cohesión, y la Estructura de comunicación¹³.

¹³ Stephen P. Robbins, 2004, ob cit, pp.226-238

LIDERAZGO FORMAL.

En general los grupos tienen un líder formal señalado con un título como gerente, supervisor, capataz, líder de proyecto, etc.¹⁴

ROLES O PAPELES.

Se refieren al término con que se delimita un conjunto de pautas de conductas esperadas y atribuidas a alguien que ocupa determinada posición en una unidad social. Sin embargo, debido a que las personas pertenecen a diferentes grupos es necesario que desempeñen también diferentes papeles, algunos pueden ser compatibles o no intervienen en el cumplimiento de algún otro, pero otros generan conflictos.¹⁵

NORMAS

Las normas son criterios aceptables de conducta que comparten los miembros de un grupo. Las normas les indican a las personas qué deben hacer o no en determinadas situaciones; es decir, las normas que fija un grupo, influyen en el comportamiento de sus miembros. Las normas existen sólo acerca de conductas generales en circunstancias que afectan al grupo, que se pueden observar, mas no sobre la manera de pensar de los empleados.¹⁶

ESTATUS

El estatus se refiere a la posición social o rango que se les da a un grupo o a sus miembros, es decir qué personas ajenas reconocen determinada jerarquía al grupo, o bien, es la evaluación que el grupo realiza respecto a uno de sus integrantes para otorgarle determinada jerarquía. “El estatus es un factor importante para entender el comportamiento de las personas porque es un motivador notable y tiene hondas consecuencias conductuales cuando los individuos perciben una disparidad entre lo que parece que debe ser su estatus y la impresión que de él tienen los demás”¹⁷ añade Robbins.

Furnham señala que el estatus es funcional: refuerza las funciones, proporciona estabilidad y la sensación de identificación, no es fijo ni tangible, el estatus tiene gran impacto para las personas dentro del grupo de trabajo, podemos destacar que un comportamiento normal es que las personas acepten indicaciones que sean dadas por aquellos que poseen un estatus más elevado que ellos en el grupo, en

¹⁴ Idem, pp.226-238

¹⁵ Idem, pp.226-238

¹⁶ Idem, pp.226-238

¹⁷ Idem, p.232

cambio, si debido a alguna circunstancia sucede de la manera contraria, las relaciones entre los miembros se fraccionan y disminuye la eficiencia del grupo¹⁸.

TAMAÑO

Los grupos de trabajo están formados por cantidades diferentes de miembros, no existe una cifra específica que asegure que el grupo tiene el tamaño óptimo, esto depende de la finalidad por la cual se forme. Los autores que han estudiado esta característica de los grupos tampoco concuerdan en el rango respecto a la cantidad de elementos que proponen deben integrar a un grupo, sin embargo, todos ellos concuerdan que el tamaño del grupo, grande o pequeño tiene efectos significativos en el desempeño del mismo. Un grupo grande estaría conformado por doce o más miembros, en tanto que el grupo pequeño consta de aproximadamente siete integrantes, pero independientemente de la cantidad de personas que conformen al grupo surge el ocio social, que es la tendencia de las personas a esforzarse menos cuando trabajan bajo el cobijo de un grupo que cuando lo hacen de forma independiente¹⁹, a este término nos referiremos más adelante.

El tamaño de los grupos también es un factor importante dado que influye en el proceso de comunicación del grupo, ya que al crecer el grupo tiende a fraccionarse y el tiempo para discutir un tema se vuelve muy limitado al disminuir la oportunidad de opinar de sus miembros; en primera instancia pudiera considerarse que se cuenta con mayores recursos para realizar una actividad, pero disminuye la contribución promedio de cada individuo. Por su parte, un grupo pequeño suele provocar tensión al provocarse una relación de dominación-sumisión²⁰.

Por otra parte, Furnham considera que el tamaño óptimo de un grupo oscila entre siete y nueve personas, aunque contar con grupos de mayor o menor cantidad de elementos puede alterarse la interacción entre las personas, puede disminuir la participación verbal de las personas ya que muchas personas se inhiben conforme se incrementa el tamaño del grupo, mientras que en un grupo menor de siete miembros puede presentarse una menor satisfacción en las personas porque hay menos comunicación y existe la sensación de que falta por considerar otros puntos de vista²¹. En la Tabla 1.3.2(b) se muestran algunos efectos que se originan debido al tamaño del grupo.

¹⁸ Adrian Furnham, ob cit, p. 464

¹⁹ Stephen P. Robbins, 2004, ob cit, pp.234-235

²⁰ Rodney W. Napier y Matti K. Gershenfeld, "Grupos: teoría y experiencia", 3a Edición, Trillas, México, 1991, pp. 44-45

²¹ Adrian Furnham, ob cit, p. 457

Categoría/dimensión	Tamaño del Grupo		
	2-7 miembros	8-12 miembros	13-16 miembros
<i>Liderazgo</i>			
1. Exigencias sobre el líder	Bajo	Moderado	Alto
2. Diferencias entre líderes y miembros	Bajo	Bajo a moderado	Moderado a alto
3. Dirección por parte del líder	Bajo	Bajo a moderado	Moderado a alto
<i>Miembros</i>			
4. Tolerancia de la dirección del líder	Bajo a elevado	Moderado a elevado	Alto
5. Dominio de la interacción del grupo por parte de unos cuantos miembros	Bajo	Moderado a elevado	Alto
6. Inhibición a los participantes por parte de los miembros comunes	Bajo	Moderado	Alto
<i>Proceso de grupo</i>			
7. Formalización de reglas y procedimientos	Bajo	Bajo a moderado	Moderado a alto
8. Tiempo necesario para tomar decisiones juiciosas	Bajo a moderado	Moderado	Moderado a alto
9. Tendencia de que se formen subgrupos dentro del grupo	Bajo	Moderado a elevado	Alto

Tabla 1.3.2(b) Algunos efectos posibles del tamaño de los grupos

Fuente: Adrian Furnham, "Psicología Organizacional, El comportamiento del individuo en las organizaciones", 1a Edición, Alfaomega, México, 2001, p. 458

COMPOSICIÓN

Una finalidad de formar equipos de trabajo dentro de una organización, es contar con personas que posean diversas aptitudes que faciliten el logro de las metas comunes que se hayan establecido, entonces es una condición normal que dentro de un grupo exista una amplia variedad de personalidades. De acuerdo con Robbins, un grupo heterogéneo en términos de género, edad, capacidades, personalidades, cultura y perspectivas sería más eficiente que un grupo homogéneo, aunque por otra parte, esta diversidad puede llegar a interferir con los procesos del grupo al menos en el corto plazo. Las diferencias culturales en los grupos de reciente formación provocan que la interacción entre las personas sea difícil y que en la solución de problemas existan desacuerdos por los métodos o enfoques que cada uno pueda aportar, pero se ha observado que estos problemas tienden a disiparse con el paso del tiempo²².

²² Stephen P. Robbins, 1998, ob cit, p. 300

COHESIÓN

En términos químicos, se entiende por cohesión la atracción entre moléculas que mantiene unidas las partículas de una sustancia, es la fuerza de atracción entre partículas adyacentes dentro de un mismo cuerpo. Podemos trasladar esta definición al marco de los grupos diciendo que la cohesión es “el grado en el cual los miembros se sienten atraídos unos a otros y están motivados para permanecer en el grupo”²³ según lo menciona Robbins. La cohesión entre los miembros de un grupo puede estar basada en diferentes factores, como la cantidad de tiempo que sus integrantes pasan juntos, la interacción entre las personas o bien a diversas circunstancias externas que llevan a las personas a acercarse más entre sí. Por su parte Furnham señala que el desempeño del grupo está ligado fuertemente con el grado de cohesión que se posea, el hecho de que un grupo sea cohesivo puede favorecer al logro de las metas²⁴.

Robbins señala que la productividad además de estar relacionada con la cohesión del grupo, también lo está con las normas de desempeño que se posean, si estas normas son altas, un grupo cohesivo será más productivo que un grupo menos cohesivo; pero si la cohesión es alta y las normas de desempeño son bajas, la productividad será baja. Si la cohesión es baja y las normas altas la productividad se incrementa pero no al grado en que tanto la cohesión como las normas son altas, y, si la cohesión y las normas de desempeño son bajas, la productividad caerá en un rango de moderada a baja²⁵. Lo anterior se ilustra en la Figura 1.3.2 (2)

		Cohesión	
		Alta	Baja
Normas de desempeño	Altas	Alta productividad	Productividad moderada
	Bajas	Baja productividad	Productividad moderada a baja

Figura 1.3.2(2) Relación entre la cohesión del grupo, las normas de desempeño y la productividad.
Fuente: Stephen P. Robbins, “La Administración en el mundo de hoy”, 1ª Edición, Pearson Educación, México, 1998, p. 298

²³ Idem, p. 298

²⁴ Adrian Furnham, ob cit, p. 458

²⁵ Stephen P. Robbins, 1998, ob cit, p. 298

ESTRUCTURA DE COMUNICACIÓN

Todos los grupos tienen una manera de organizarse, cuentan con una estructura ya sea en el plano formal o informal, en la cual se genera intercambio de información necesaria para efectuar sus tareas cotidianas. Dependiendo de los roles existentes, del estatus que posean los diferentes integrantes del grupo, de la cohesión, la composición y sus metas, el grupo formará su propia estructura de comunicación; es decir, establece la red o el flujo en que se puede transmitir información dentro del grupo. Furnham²⁶ menciona que la estructura de comunicación de un grupo ayuda a identificar quién puede y efectivamente se comunica con quién tanto en el plano oficial como no oficial, también establece los canales de comunicación que serán utilizados. Para detallar al respecto de la estructura o red de comunicación nos referimos a la Figura 1.3.2(3).

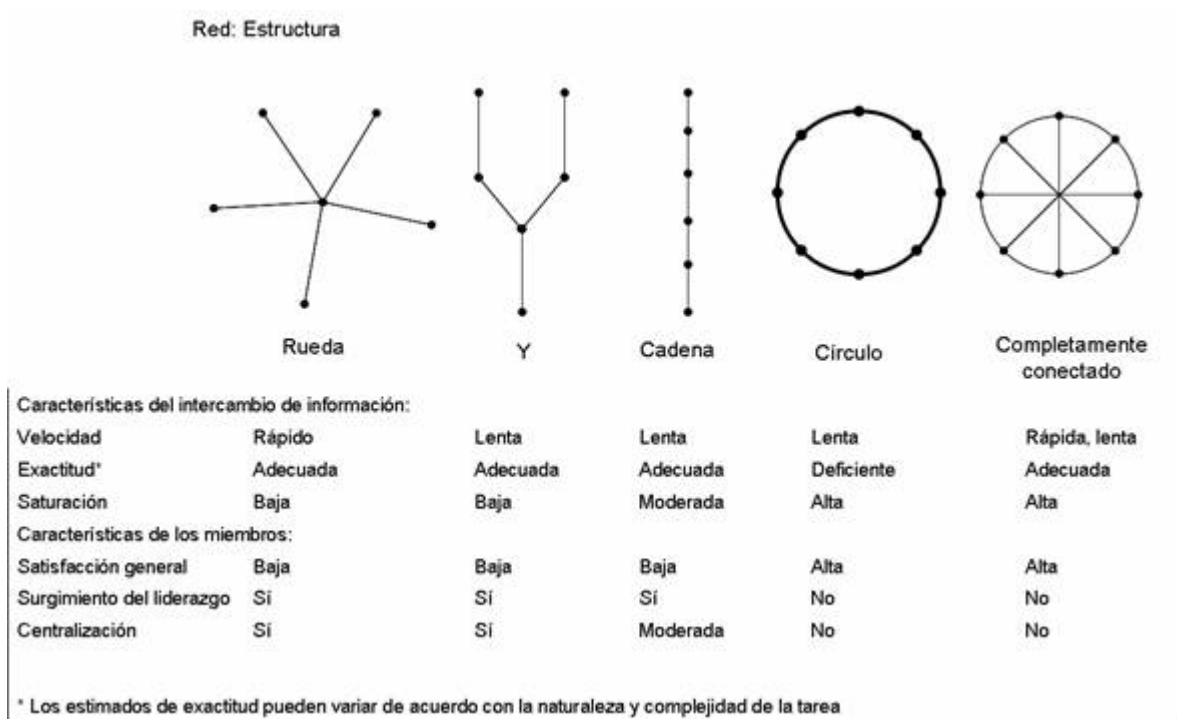


Figura 1.3.2(3) Pautas de comunicación en grupos

Fuente: Adrian Furnham, "Psicología Organizacional, El comportamiento del individuo en las organizaciones", 1a Edición, Alfaomega, México, 2001, p. 466

La estructura de *Rueda* permite identificar al líder del grupo, pero la poca interacción entre los miembros provoca bajos niveles de satisfacción y solamente el líder se siente satisfecho. Los grupos que adoptan este modelo pueden ser muy efectivos para ejecutar tareas simples si la autoridad del líder es aceptada. El modelo de *Y* es semejante al de rueda, Judith R. Gordon menciona que en esta clase de red "la

²⁶ Adrian Furnham, ob cit, pp.465-467

comunicación fluye hacia arriba y hacia abajo por toda la jerarquía, con pocos saltos de niveles o poca comunicación fuera de la jerarquía.”²⁷

Volviendo a lo escrito por Furnham, el modelo de comunicación de *Cadena* se aplica a grupos en los que sus miembros solamente se comunican con algunas personas del grupo, pero todos se relacionan de alguna manera con los demás integrantes por lo que la satisfacción es mayor que en el modelo de *Rueda*, estos grupos tienden a funcionar moderadamente bien en problemas simples y complejos, tienen como desventajas la ausencia de esfuerzos coordinados que les impide funcionar como equipo y su liderazgo es débil, es posible que en esta clase de red exista más de un líder. El modelo de *Círculo* es similar al de cadena pero ahora se interrelacionan las personas de los extremos. Por último, la red *Completamente conectada* permite que todos en el grupo se comuniquen entre sí, esto ocasiona que el liderazgo no esté claramente definido porque es compartido entre todos. Respecto al desempeño de los grupos con este modelo, será alto cuando se trate de tareas complejas, pero si la actividad es simple su desempeño solo llegará a ser moderado al requerir más tiempo que en el caso de un modelo como el de rueda²⁸.

1.4 EQUIPO

Se mencionó en el apartado anterior que un grupo de trabajo es un conjunto de dos o más personas que interactúan entre sí para lograr una meta común, sin embargo, como se ha visto en la sección previa, un grupo trabajará sumando los esfuerzos individuales cuando se requiere desempeñar una tarea. En contraste un equipo de trabajo “genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado”²⁹ como lo menciona Robbins.

Para definir al equipo nos referimos a Steven McShane y Mary Ann Von Glinow, quienes mencionan que un equipo es un grupo de dos o más personas que interactúan y ejercen influencia entre sí, son igualmente responsables del logro de metas comunes asociadas a los objetivos organizacionales y se perciben a sí mismos como una entidad social dentro de la organización³⁰.

Partiendo de esta definición y el conocimiento previo del concepto de grupo, es posible marcar la diferencia entre un grupo y un equipo, donde un grupo básicamente se relaciona para intercambiar

²⁷ Judith R, Gordon, ob cit, p. 175

²⁸ Adrian Furnham, ob cit, pp. 466-467

²⁹ Stephen P. Robbins, 2004, ob cit, p. 258

³⁰ Steven L. McShane y Mary Ann Von Glinow, “Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution”, 3a Edición, Mc Graw-Hill, New York, 2005, p. 266

información y tomar decisiones de manera tal que cada miembro pueda ejecutar las funciones de su puesto o papel, mientras que un equipo de trabajo es un grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno, según lo señala Stephen P. Robbins³¹. Otras diferencias significativas las podemos observar en la Figura 1.4(4).

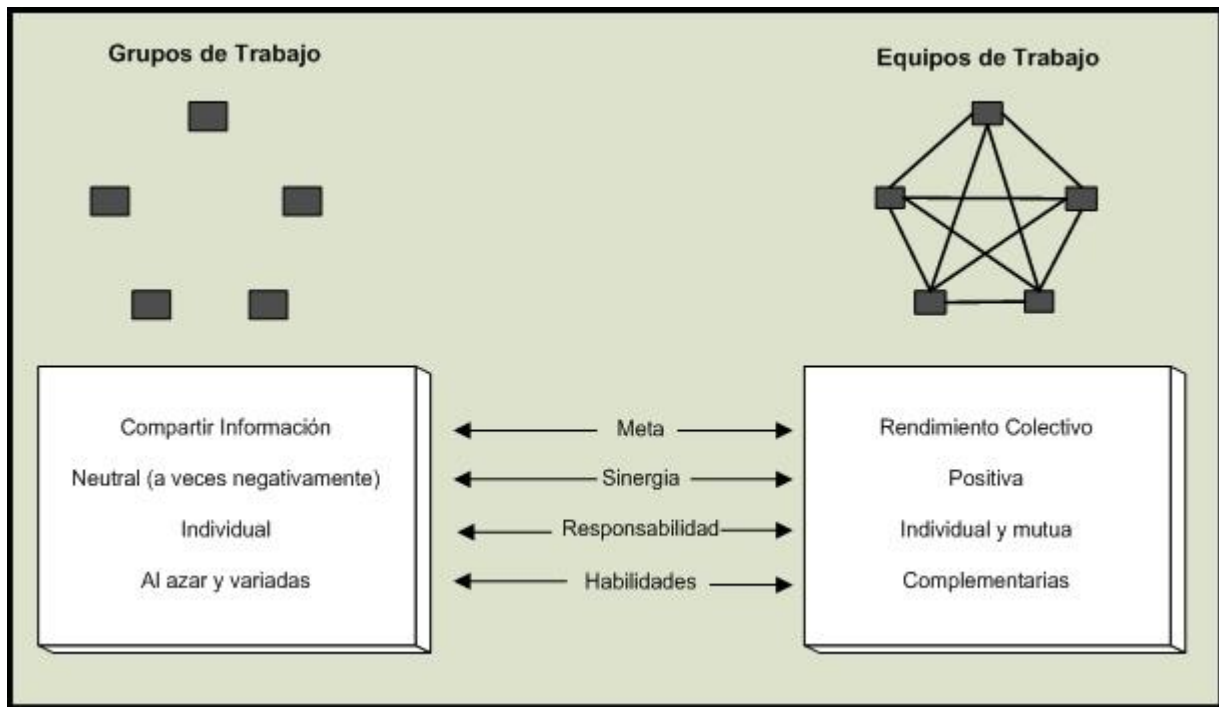


Figura 1.4(4) Comparación entre grupos y equipos de trabajo
 Fuente: Stephen P. Robbins, “La Administración en el mundo de hoy”, 1ª Edición, Pearson Educación, México, 1998, p. 294

Los beneficios para la organización al emplear equipos de trabajo en lugar de grupos de trabajo son un mejor desempeño, más competitiva, tendrá mayor adaptación a los cambios y permitirá que sus empleados coordinen sus funciones e interactúen libremente con otros.

1.4.1 Tipos de Equipos

Al igual que para los grupos, se han hecho clasificaciones de equipos, dependiendo de la finalidad por la cual hayan sido creados y de las características que posean, es como algunos autores los han separado. McShane y Von Glinow destacan dos clases de equipos:

- *Skunkworks*. Son equipos innovadores y líderes que captan personal de diferentes áreas funcionales y recursos y que relativamente tienen libertad absoluta para crear nuevos productos o desarrollar un servicio. Comúnmente estos equipos están separados físicamente

³¹ Stephen P. Robbins, 2004, ob cit, p. 258

del resto de la organización de manera tal que son independientes de la burocracia corporativa.

· *Comunidades de práctica.* Son grupos que están unidos por la experiencia común o su afición por una actividad o interés particular, por ejemplo, puede existir un equipo relativo al manejo del torno horizontal, de atención al cliente u otros aspectos técnicos. Las comunidades de práctica son equipos que se reúnen física o virtualmente para compartir su conocimiento y pueden ser formales o informales.³²

Los autores también mencionan otras clases de equipos, como los equipos de alto desempeño o autodirigidos, en los cuales existe poca o nula intervención de jefaturas administrativas para la ejecución de los procesos. Otros equipos dentro de las organizaciones son de carácter temporal como aquellos que se forman para desarrollar un proyecto específico y son llamados fuerzas de trabajo.

Por otra parte, Stephen P. Robbins clasifica a los equipos en cuatro clases comunes: equipos de solución de problemas, equipos de trabajo autodirigidos, equipos multidisciplinarios y equipos virtuales³³, cada uno de ellos se ilustra en la Figura 1.4.1(5).

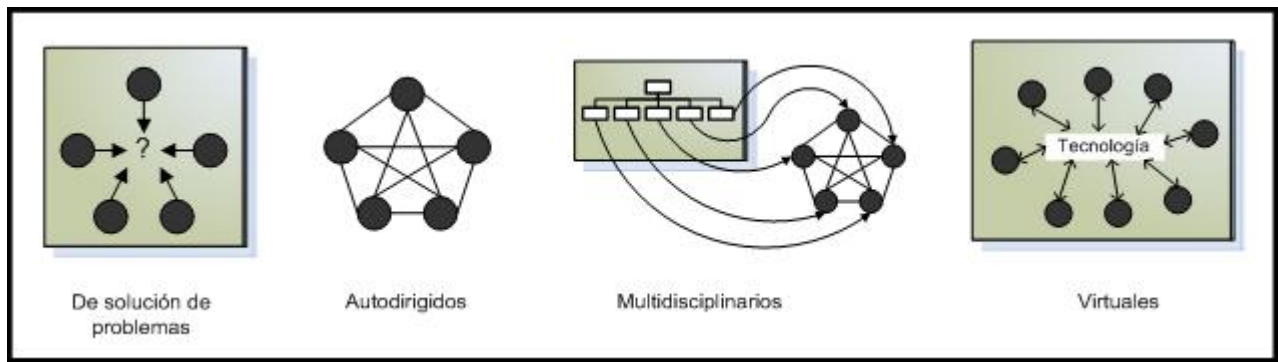


Figura 1.4.1(5) Cuatro tipos de equipos

Fuente: Stephen P. Robbins, "Comportamiento Organizacional", 8a Edición, Pearson Educación, México, 2004, p. 259

· *Equipos de solución de problemas.* Compuestos de cinco a doce integrantes que dedican algunas horas a la semana para compartir ideas y proponer sugerencias para mejorar los métodos y procesos de trabajo, discutir métodos para mejorar la calidad, la eficiencia y el clima laboral. Un ejemplo claro de este tipo de equipos son los círculos de calidad, que son equipos de ocho a diez empleados y supervisores que tienen un área de responsabilidad compartida y que se reúnen

³² Steven L. McShane y Mary Ann Von Glinow, ob cit, pp. 267-268

³³ Stephen P. Robbins, 2004, ob cit, pp. 259-262

regularmente para tratar sus problemas de calidad, investigar las causas de los problemas, recomendar soluciones y tomar acciones preventivas.³⁴

Equipos de trabajo autodirigidos. Están formados de diez a quince empleados que realizan actividades altamente relacionadas o interdependientes que asumen muchas de las responsabilidades de sus antiguos supervisores, esto incluye planear y programar el trabajo, asignar tareas, llevar un control sobre el ritmo de trabajo, tomar decisiones operativas, ejercer acciones cuando hay problemas y trabajar de manera conjunta con sus clientes y proveedores. Algunos equipos que son totalmente autodirigidos seleccionan a sus propios integrantes y evalúan su desempeño inclusive. Todo lo mencionado anteriormente da como resultado que los puestos de supervisión tomen menor importancia y quizá hasta pueden ser eliminados.³⁵

Equipos multidisciplinarios. Son equipos formados por empleados de un nivel jerárquico similar pertenecientes a diferentes áreas de trabajo que se reúnen para cumplir una tarea. Dentro de este tipo de equipos encontramos *las fuerzas de trabajo* que son equipos multidisciplinarios temporales y los *comités* compuestos por personal de todos los departamentos. Los equipos multidisciplinarios son un medio eficiente que permite a las personas de una organización intercambiar información, desarrollar nuevas ideas o solucionar problemas y coordinar proyectos complejos, son equipos difíciles de manejar ya que en sus etapas iniciales de desarrollo se consume mucho tiempo para que los integrantes aprendan a trabajar con la diversidad y la complejidad de contar con diversas experiencias y perspectivas.³⁶

Equipos virtuales. A diferencia de los tres tipos de equipos arriba mencionados, los equipos virtuales usan la tecnología para unir a sus miembros físicamente dispersos con el fin de lograr sus objetivos, permiten a las personas colaborar en la red usando conexiones de comunicación como las redes de área extensa, videoconferencias o correo electrónico no importando la lejanía que les separe. Estos equipos, al igual que los anteriores, pueden intercambiar información, tomar decisiones completar tareas, incluir miembros de la misma organización o conectarlos con miembros de otras organizaciones como proveedores o socios. Pueden reunirse por pocos días o formarse de manera permanente.³⁷

³⁴ Idem, pp. 259-262

³⁵ Idem, pp. 259-262

³⁶ Idem, pp. 259-262

³⁷ Idem, pp. 259-262

1.4.2 Elementos del Equipo Eficaz

Hasta este punto se podría aseverar que el trabajo de un equipo ofrecerá mayores beneficios que el desempeño individual, sin embargo, es preciso hacer notar que el simple hecho de crear una estructura basada en equipos no garantiza que la productividad de la empresa se incremente, si los equipos no reúnen determinadas cualidades y no se establece un modelo de desarrollo para ellos, la formación de equipos en la organización podría ser un proyecto con resultados poco exitosos.

Un equipo eficaz es aquél que logra sus metas, que conserva motivados a sus miembros y mantiene las condiciones para la permanencia del propio equipo. De acuerdo con McShane y Von Glinow³⁸ los tres aspectos mencionados son los resultados de seguir un modelo encaminado a formar equipos eficaces. En principio, la mayoría de los equipos se crean para atender algún propósito relacionado a la organización o algún otro sistema dentro del cual opere el equipo. En segundo término, un equipo eficaz confía en el bienestar de sus miembros; las personas se integran a los grupos porque tienen necesidades que requieren ser satisfechas, entonces la eficacia en parte se puede medir por la capacidad del equipo de satisfacer dichas necesidades. Finalmente, un equipo eficaz debe poseer la capacidad de sobrevivir, de mantener el compromiso de sus miembros especialmente durante las etapas difíciles del desarrollo del equipo.

Existen diversos modelos propuestos para conformar un equipo eficaz, en el presente trabajo nos enfocaremos al que se ilustra en la Figura 1.4.2(6), en el cual se contemplan las características que se deben atender para la formación de esta clase de equipo.

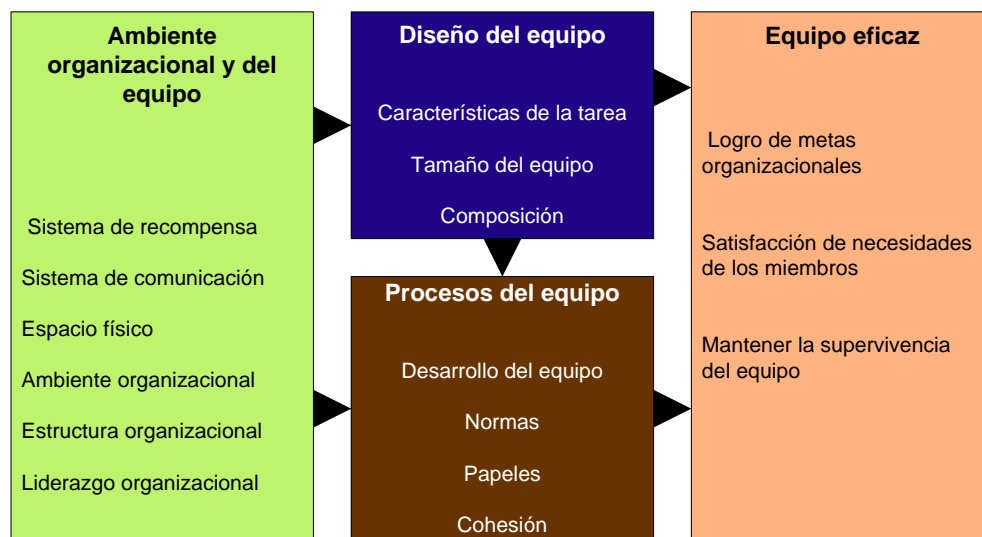


Figura 1.4.2(6) Un modelo para el equipo eficaz

Fuente: Basado en Steven L. McShane y Mary Ann Von Glinow, "Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution", 3a Edición, Mc Graw-Hill, New York, 2005, p. 271

³⁸ Steven L. McShane y Mary Ann Von Glinow, ob cit, p. 271

El modelo ilustrado contiene los aspectos que deben ser considerados para obtener un equipo eficaz, comenzaremos hablando de los elementos del ambiente organizacional y del equipo que influyen en el diseño del equipo, en los procesos y en los resultados del mismo, para lo cual nos referiremos a McShane y Von Glinow.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL Y DEL EQUIPO

Existen diversos elementos del medio ambiente que afectan la eficacia de un equipo que deben ser estudiados ya que influyen directamente en el diseño del equipo, sus procesos y sus resultados. Los seis elementos más importantes son: el sistema de recompensas, sistemas de comunicación, el espacio físico, el ambiente organizacional, la estructura organizacional y el liderazgo.³⁹

CARACTERÍSTICAS DEL DISEÑO DE EQUIPOS

Formar un equipo equivale a diseñar una mini organización, existen diversos elementos que se deben tomar en cuenta y la mala combinación de ellos debilitará la efectividad del equipo. Tres de los elementos principales a considerar en el diseño de un equipo son las características de la tarea, el tamaño del equipo y la composición. Estos elementos influyen directamente en la eficacia del equipo, y de manera indirecta afectan a los procesos del equipo; por ejemplo, la variedad de habilidades técnicas de los miembros del equipo afectan la cohesión y a la vez influyen en la adecuada ejecución de las tareas del equipo. De igual manera, el tipo de trabajo que ejecute el equipo podría determinar los roles que deban surgir, pero también tiene un efecto directo en el grado de satisfacción y bienestar de los integrantes del equipo.⁴⁰

PROCESOS DE EQUIPO

El tercer grupo de elementos del modelo de Mc Shane y Von Glinow para formar un equipo eficaz, consta del Desarrollo del equipo, Normas, Roles o papeles y Cohesión. Estos elementos son afectados por el diseño del equipo y por el ambiente organizacional y del equipo.

Desarrollo del equipo. Un modelo tradicional del desarrollo de los equipos se muestra en la Figura 1.4.2(7), esta secuencia conocida como el modelo de las cinco etapas nos proporciona un panorama general del progreso de un equipo de una etapa a otra de manera ordenada, al mismo tiempo se puede observar que las líneas discontinuas indican que el equipo también puede retroceder a las etapas previas cuando se integra un miembro nuevo o algún otro factor interrumpe el proceso de madurez del equipo.

³⁹ Idem, pp. 271-272

⁴⁰ Idem, pp. 272-276

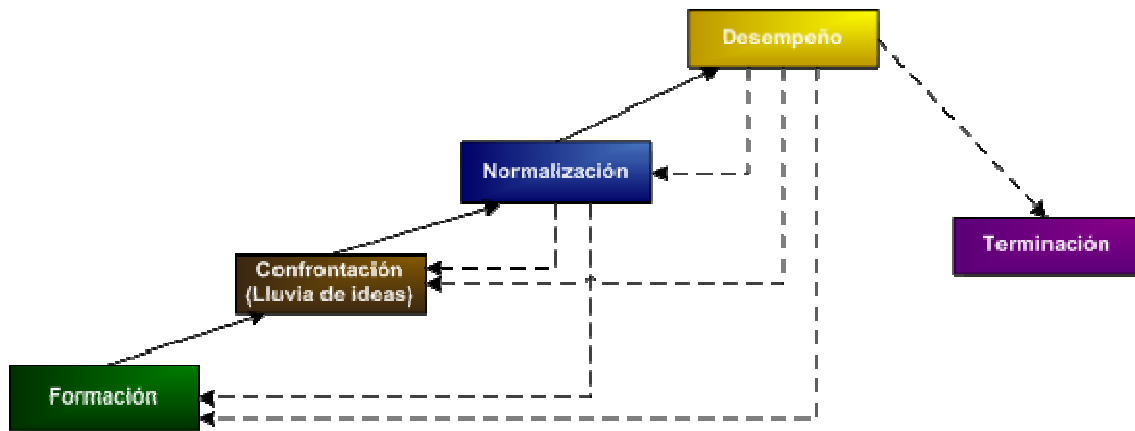


Figura 1.4.2(7) Etapas del desarrollo de un equipo

Fuente: Basado en Steven L. McShane y Mary Ann Von Glinow, "Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution", 3a Edición, Mc Graw-Hill, New York, 2005, p. 277

1. La etapa de formación es un periodo de orientación en la cual los miembros se conocen entre sí, tienden a ser amables y a admitir la autoridad del líder formal o informal, quien deberá proporcionar en un inicio los lineamientos sobre la interacción dentro del equipo. En esta etapa las personas tratan de entender lo que se espera de ellos y cómo podrán acoplarse en el equipo, existe gran incertidumbre sobre el propósito, la estructura y el liderazgo.⁴¹
2. La etapa correspondiente a la confrontación o de lluvia de ideas se caracteriza por la presencia de conflictos internos, los miembros compiten entre sí por estatus, discuten acerca de la conducción del equipo, al final de la etapa los integrantes llegan a ser proactivos y son competentes a un nivel que les permite asumir varios roles dentro del equipo.⁴²
3. En la etapa del establecimiento de normas los equipos desarrollan su primera percepción de cohesión, ya que se establecen los papeles y los miembros desarrollan modelos mentales similares que les permite formar suposiciones acerca de los métodos en que las metas del equipo deben ser alcanzadas. Esta similitud de expectativas y suposiciones permite a los miembros del equipo que su interacción sea eficiente a un grado tal que les es posible pasar al siguiente nivel, desempeño.⁴³
4. El equipo llega a tener más orientación a la tarea en la etapa del desempeño. Sus miembros han aprendido a coordinar sus funciones y a solucionar sus conflictos de manera eficiente, en los equipos de alto desempeño los integrantes son altamente cooperativos, existe un alto nivel de

⁴¹ Steven L. McShane y Mary Ann Von Glinow, ob cit, pp. 271-278

⁴² Idem, pp. 271-278

⁴³ Idem, pp. 271-278

confianza entre sí, están comprometidos con los objetivos grupales y se identifican con el equipo. Prevalece un clima de apoyo mutuo en el cual los miembros del equipo se sienten cómodos al tomar riesgos, cometer errores o solicitar ayuda.⁴⁴

5. La mayoría de los equipos de trabajo y grupos informales con el tiempo terminan. Las fuerzas de tarea se dispersan cuando su proyecto ha sido completado. Los grupos informales de trabajo llegan a esta etapa cuando la mayoría de sus miembros abandonan la organización o son reubicados en alguna otra sucursal de la misma. Algunos equipos acaban como resultado de los despidos o cierres de plantas productivas. Cualquiera que fuese la causa del cese del equipo, las personas cambian su atención hacia la tarea por un enfoque socio emocional al darse cuenta que sus relaciones interpersonales están concluyendo.⁴⁵

El modelo de las cinco etapas que se ha planteado es un esquema útil para comprender la forma en que los equipos se desarrollan, no obstante se debe tener presente que la dinámica de un equipo puede variar, el modelo no indica que algunos equipos permanecen más tiempo en una etapa que otros, además, conforme los miembros cambian y surgen nuevas condiciones de la membresía, los equipos pueden regresar a las primeras etapas del modelo para mantener el equilibrio perdido debido a los cambios.⁴⁶

Otro modelo reciente es el presentado por Judith R. Gordon y que lo denomina el modelo de desarrollo discontinuo o modelo de puntos equilibrados y se ilustra en la Figura 1.4.2(8).

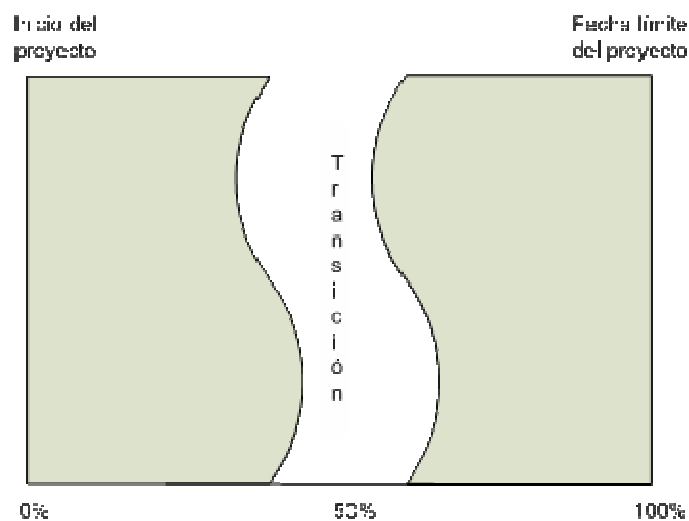


Figura 1.4.2(8) El modelo de desarrollo discontinuo

Fuente: Judith R. Gordon, "Comportamiento Organizacional", 5ª Edición, Prentice Hall, México, 1997, p.180

⁴⁴ Idem, pp. 271-278

⁴⁵ Idem, pp. 271-278

⁴⁶ Idem, pp. 271-278

Este modelo se aplica generalmente a equipos de solución de problemas, o bien a cualquier otro equipo al que se le asigne el desarrollo de un proyecto que debe ser concluido en un periodo de tiempo determinado. La autora continúa explicando del modelo que, “como parte de su desarrollo, los grupos se concentran en la ejecución de la tarea, por ejemplo los grupos para proyectos especiales, con frecuencia desarrollan **rutinas de hábitos** que afectan el desempeño del grupo. Las rutinas empiezan al principio del proyecto y prosiguen hasta que llega a la mitad. Algunas rutinas se pueden concentrar en realizar el trabajo o en fomentar la coordinación de las actividades. Otras rutinas podrían contribuir a mantener la energía y el espíritu de equipo. Otras más podrían concentrarse en evaluar y mejorar el desempeño del equipo. Estas rutinas ayudan a los grupos a ahorrar tiempo y energía, a desarrollar acuerdos sobre la situación y a desarrollar un plan compartido sobre cómo proceder. Las rutinas también fomentan la coordinación, dejan a los miembros libres para concentrarse en retos no rutinarios, aumentan la confianza de los miembros en cuanto al desempeño de sus roles y disminuyen la probabilidad de que sean percibidos como desviaciones.

Los grupos, al igual que las personas pueden adquirir malas costumbres, lo que hace que las rutinas habituales produzcan un desempeño deficiente, menos innovaciones y otros resultados indeseables.

Los equipos de trabajo pueden importar, crear o desarrollar estas rutinas con el paso del tiempo. Conforme la toma de decisiones se va presentando en los estratos bajos de la organización, los trabajadores pueden desarrollar otras rutinas para establecer la agenda, la ejecución de las tareas y las secuencias de los trabajos. Evidentemente, los administradores querrán fomentar ciertas rutinas y desalentar otras a fin de garantizar un mejor desempeño. Los cambios de rutina muchas veces requieren considerable atención y esfuerzo. El impulso para estos cambios se puede dar cuando los grupos se encuentran con una situación nueva o modificada, experimentan el fracaso, llegan a un hito en la vida del grupo o enfrentan un cambio en la estructura, la tarea o la autoridad del grupo. Tanto los tiempos del cambio como la tenacidad de la rutina afectarán la facilidad con la que ésta se puede modificar.”⁴⁷

Normas. Las normas son reglas informales que los grupos establecen con el fin de regular la conducta de sus miembros. Las normas se aplican sólo al comportamiento que se considera importante para el equipo. En algún momento, todos hemos experimentado presión por parte de un grupo para actuar de la manera en que el resto de sus miembros se conduce. Continúan explicando Steven L. McShane y Mary Ann Von Glinow⁴⁸ que, comúnmente los miembros de un equipo se ajustan a las normas sin requerir algún refuerzo directo o castigo porque se identifican con el equipo y quieren alinear su comportamiento

⁴⁷ Idem, pp. 180-181

⁴⁸ Steven L. Mc Shane y Mary Ann Von Glinow, ob cit, pp. 278-285

a los principios del equipo, este efecto es más notable en los miembros nuevos al no estar seguros acerca de su estatus dentro del grupo.

Papeles. Cada equipo de trabajo posee papeles que le ayudarán a lograr sus objetivos y a su permanencia. Una de las teorías más populares acerca de los papeles que se requieren dentro de un equipo es el de Meredith Belbin (Tabla 1.4.2(c)), el cual identifica nueve roles a los que se ajustan las personas dentro del equipo dependiendo de su personalidad, aunque exista preferencia por alguno de dichos perfiles siempre se puede adoptar un rol secundario, lo importante es que el equipo reúna todos y cada uno de dichos roles para asegurar su óptimo desempeño.

Rol	Descripción
Planta	Creativo, imaginativo, heterodoxo. Resuelve problemas difíciles.
Coordinador	Maduro, seguro, buen director. Aclara las metas, promueve la toma de decisiones, sabe delegar.
Evaluador	Serio, estratega, perspicaz. Contempla todas las posibilidades. Emite juicios precisos.
Implementador	Disciplinado, confiable, conservador y eficiente. Convierte las ideas en acciones prácticas.
Terminador	Esmerado, concienzudo, inquieto. Descubre errores y omisiones. Entrega sus resultados a tiempo.
Investigador de recursos	Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Explora oportunidades. Desarrolla contactos.
Formador	Dinámico, sabe trabajar bajo presión. Conduce y motiva a superar los obstáculos.
Trabajador en equipo	Participativo, apacible y diplomático. Escucha, es constructivo, se aparta de la fricción.
Especialista	Persistente, con iniciativa, dedicado. Provee conocimiento y técnicas en materias poco comunes.

Tabla 1.4.2(c) Roles en los equipos según Belbin

Fuente: Basado en Steven L. McShane y Mary Ann Von Glinow, "Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution", 3a Edición, Mc Graw-Hill, New York, 2005, p. 282

Algunos de los roles mostrados dominan a los otros dependiendo de la etapa de desarrollo en que se encuentre el equipo, por ejemplo, los formadores y coordinadores son papeles clave cuando el equipo está identificando sus necesidades, mientras que los terminadores y los implementadores son más relevantes en la etapa de desarrollo del proyecto. Con todo, los nueve roles que propone Belbin pueden reducirse a seis o siete en otros estudios que se efectúen, por ejemplo, los roles del implementador y del terminador son similares. En conclusión, los equipos precisan de una variedad de roles que deben ser cubiertos para lograr la eficacia.

Cohesión. Se mencionó que la cohesión es el grado en el cual los miembros se sienten atraídos entre sí y a su vez al grupo. Las personas sienten cohesión a un equipo cuando consideran que el equipo le ayudará a lograr sus metas personales, saciará sus necesidades de asociación o de estatus, o que le proveerá apoyo social en tiempos de crisis o difíciles. La cohesión existe cuando los miembros del equipo hacen de éste parte de su identidad social.

Algunos factores que influyen en la cohesión de un equipo son la semejanza entre las personas, el tamaño del equipo, la interacción entre los miembros, la dificultad para ingresar (intensidad de iniciación), el éxito del equipo, la competencia externa y los retos impuestos al equipo.

1.5 PROBLEMAS EN LOS GRUPOS

La formación de equipos de trabajo puede auxiliar a una organización a mejorar su desempeño siempre y cuando se consideren todos los elementos anteriormente descritos, no obstante, se debe tener presente que los equipos están formados por individuos con diversas características e intereses que al reunirse para realizar un trabajo pueden manifestar conductas que lejos de aportar un beneficio al equipo puede mermar su desempeño o no crear la sinergia positiva que debe reflejar la existencia de un equipo. Por lo tanto, resulta preciso mencionar que existen inconvenientes en el trabajo en equipo que deben ser anticipados. El ocio o pereza social, la comunicación informal, la conformidad y la conducta anómala en el trabajo, son algunos tópicos que afectan la formación de un equipo de trabajo eficaz.

1.5.1 Pereza Social

Este efecto que se presenta en los grupos, se refiere a la reducción del esfuerzo individual para realizar un trabajo al estar dentro de un grupo lo que está en contra de los principios de existencia de un equipo. Adrian Furnham explica que “este proceso puede atribuirse al efecto social de cualquier grupo que se divide de manera aproximadamente equitativa entre sus miembros. Por consiguiente, cuanto más grande sea el grupo menor será el efecto de cada uno de los miembros. La responsabilidad es difusa y los miembros se sienten (literalmente) menos responsables de ‘tirar de su peso’. Tal vez esto se deba en parte, a que los miembros del grupo consideran que su participación es menos necesaria.”⁴⁹ Otra razón para explicar el surgimiento de la pereza social la plantea Robbins cuando afirma que “quizá se deba a la idea de que los otros miembros del grupo no hacen su parte equitativa. Si uno cree que los demás son flojos o ineptos, se alivia la desigualdad esforzándose menos.”⁵⁰

⁴⁹ Adrian Furnham, ob cit, p. 482

⁵⁰ Stephen P. Robbins, 2004, ob cit, p.235

Cabe mencionar que la cultura nacional es un factor importante para la aparición de la pereza social, pues como menciona Robbins, en las sociedades colectivistas como algunas orientales, los individuos se desempeñan mejor en grupo que de manera individual⁵¹.

1.5.2 Comunicación Informal

La comunicación informal o también conocida como rumores, es un fenómeno que surge dentro de un grupo para transmitir información que no circula por los canales autorizados o delimitados formalmente en la organización. De acuerdo con Robbins, los rumores son un fenómeno natural y se generan aún contando con un escrupuloso sistema de comunicación interno porque ayudan a unir a la gente, dan poder a quienes no lo tienen, transmiten las preocupaciones de los empleados y llenan los vacíos dentro de sistemas formales de comunicación. Los rumores no están controlados por la gerencia, son percibidos por la mayoría de los empleados como más creíbles y confiables que las comunicaciones formales emitidas por la alta gerencia y son utilizados para servir a los propios intereses de aquellas personas que participan en ellos⁵².

Cabe destacar que los rumores son creados para atenuar la incertidumbre acerca de algún asunto que resulta de interés para las personas del grupo, sin embargo, esto no implica que sea información veraz y aún cuando las personas conocen esa posibilidad, los rumores continúan.

Estudios realizados, indican que los rumores surgen como una respuesta a situaciones que son importantes para las personas, donde hay ambigüedad y bajo condiciones que hacen emerger la ansiedad, lo que puede servir como retroalimentación a los gerentes o administradores para detectar los temas que resultan importantes para el grupo. Es importante tener en cuenta que no es posible eliminar totalmente los rumores, sin embargo sí es posible reducir el impacto o consecuencias negativas de ellos⁵³.

1.5.3 Conformidad

Cuando un individuo tiene deseos de integrarse a un grupo o mantener la aprobación de los otros, puede modificar sus actitudes u opiniones para adecuarlos a la filosofía que el grupo manifiesta. Robbins señala que las personas no se pliegan a las presiones de todos los grupos a los que pertenecen, sino solamente a aquellos grupos que considera importantes, a tales grupos se les llama grupos de referencia⁵⁴.

⁵¹ Stephen P. Robbins, 2004, ob cit, p.235

⁵² Stephen P. Robbins, 1998, ob cit, p.301

⁵³ Idem, p.301

⁵⁴ Stephen P. Robbins, 2004, ob cit, p.230

Los grupos de referencia “son aquellos en los que las personas son conscientes de los demás, la persona se define como miembro del grupo o como aspirante a serlo y piensa que los otros miembros son importantes para ella. El colofón es que no todos los grupos imponen el mismo sometimiento de presiones a sus integrantes.”⁵⁵

1.5.4 Conducta Anómala en el Trabajo

La conducta anómala en el trabajo “abarca toda una gama de actos antisociales de miembros de la organización que infringen deliberadamente las normas establecidas, lo que trae por resultado consecuencias negativas para la empresa y sus miembros”⁵⁶ según Robbins.

En la Tabla 1.5.4(d) se presentan algunos ejemplos de conductas anómalas en el trabajo. El autor continúa diciendo que los actos antisociales de los individuos están determinados por el entorno del grupo al que pertenecen. Asimismo, es muy probable que surja una conducta anómala en el trabajo si la respaldan las normas del grupo, esto puede significar que, cuando surgen conductas anómalas en el trabajo van a menguar la cooperación, dedicación y motivación de los trabajadores, lo que acabará por reducir su productividad y satisfacción, además de aumentar la rotación⁵⁷.

Categoría	Ejemplos
Producción	Salirse antes de tiempo Trabajar con lentitud deliberada Desperdiciar recursos
Propiedad	Sabotaje Mentir sobre las horas trabajadas Robar a la organización
Política	Mostrar favoritismos Difundir chismes y rumores Culpar a los compañeros
Agresión personal	Hostigamiento sexual Insultos Robar a los compañeros

Tabla 1.5.4(d) Tipología de la conducta anómala en el trabajo

Fuente: Stephen P. Robbins, “Comportamiento Organizacional”, 8a Edición, Pearson Educación, México, 2004, p. 232

En conclusión, en diversas situaciones se ha intentado marcar la diferencia existente entre los conceptos de grupo y equipo, los autores coinciden en aspectos generales que un grupo estará formado por personas que tienen interacción entre sí y el resultado de su trabajo estará influido por la suma de los esfuerzo individuales, mientras que en un equipo se presenta el efecto de la sinergia al tener un

⁵⁵ Idem, p.230

⁵⁶ Idem, p.231

⁵⁷ Idem, p.231

desempeño mayor que la suma de los desempeños individuales. También se distingue que un grupo de trabajo es aquel que se forma en un contexto laboral para desempeñar determinadas tareas, la organización puede promover la transformación de estos grupos de trabajo en equipos siguiendo el modelo del equipo eficaz, para ello se requiere también comprender que existen diferentes elementos que se deben estudiar para poder trabajar con estas agrupaciones pues cada equipo, cada grupo será totalmente diferente a otro aún perteneciendo a la misma organización.

La estructura de la comunicación, la composición, el liderazgo, la cohesión, el tamaño, el estatus, los papeles y las normas determinan el comportamiento de las personas dentro de los grupos y a la vez le dan identidad a la agrupación, sin embargo, al emplear el modelo del equipo eficaz se presume que es posible manipular estos elementos de tal manera que el equipo cumpla con las expectativas de la organización y de sus integrantes.

CAPÍTULO 2. EQUIPOS AUTODIRIGIDOS

*Los individuos juegan el partido. Los integrantes de un equipo ganan campeonatos.
Mario Kempes*

Cada vez es más frecuente escuchar que las grandes empresas utilizan Equipos Autodirigidos en sus diferentes áreas funcionales. Los Equipos Autodirigidos o autoadministrados son unidades básicas de operación dentro de una empresa, las cuales tienen la capacidad de conducirse sin la presencia de un administrador o supervisor, tomar sus propias decisiones, solucionar problemas y desarrollar sugerencias que mejoren el desempeño de la organización.

Con equipos que sean capaces de asumir esas funciones por sí mismos, el gerente estará enfocado a coordinar esfuerzos, adquirir recursos, planificar el desarrollo de la empresa, investigar las necesidades actuales y futuras de los clientes para desarrollar las condiciones para el proceso de constante innovación, en lugar de dirigir, controlar y supervisar a sus empleados.

Además de reunir los elementos de un equipo eficaz que se mencionaron en el capítulo 1, en la creación de los Equipos Autodirigidos se obliga a la organización a contar con personal capacitado no sólo en las funciones básicas de la operación, sino en diversas técnicas de solución de problemas, sistemas de calidad y aspectos básicos de la administración de recursos humanos, condición que se basa en lo que actualmente se conoce como "empowerment". En el empowerment se pretende facultar a los empleados de tal forma que dependan menos de los superiores, pues no se puede pensar en delegar si se carece de las aptitudes necesarias por lo que el empowerment debe estar apoyado fuertemente por la alta gerencia.

Tal como lo declara Gilberto Quesada, Presidente de Grupo Kaizen: "Toda empresa que quiera ser competitiva, se debe convertir en un lugar en donde la gente se pueda dar el gusto de demostrar de cuánto es capaz y convertirse en el mejor lugar para trabajar."⁵⁸

2.1 EMPOWERMENT

El término empowerment, en algunas ocasiones traducido como facultamiento, es un estilo de dirigir una organización, de acuerdo con Ken Blanchard et al el empowerment debe comenzar con la transformación del sistema de creencias de la alta gerencia basado en la jerarquía tradicional, cambiando la idea de que la gente se dirige a su trabajo con la firme intención de hacer lo menos posible

⁵⁸ Gilberto Quesada, <http://www.grupokaizen.com/do/do12.php>, obtenido el día 18 de febrero de 2006

cada día, la gerencia debe volverse al pensamiento de que la gente prefiere dar lo mejor de sí en el trabajo si se les da la opción, así como reconocerles cuando hacen bien las cosas.

El empowerment comienza en la cima de la organización y es impulsado por un sistema de valores, en el mercado actual las empresas deben ajustarse también a cuatro requisitos organizacionales para ser exitosas, además de facultar a sus empleados una empresa debe ser:

1. *Orientada hacia los clientes.* La sofisticación de los consumidores actuales y la variedad de productos disponibles, cualquier organización poco sensitiva a los deseos y necesidades de los clientes, estaba considerada de segunda clase y destinada a desaparecer del mundo de los negocios.
2. *Eficiente en costo.* Los aumentos de costos junto con terribles batallas de precios, han forzado a muchas compañías a recortar sus márgenes a una fracción de lo que había sido antes y tener que hacer mucho más con mucho menos para poder sobrevivir.
3. *Rápida y flexible.* En lo que tardan en subir y bajar las decisiones por las jerarquías, el cliente se cansa y se va. Al cliente no le interesa quien sea el gerente, sólo que le resuelvan el problema, y mientras menos tiempo y empleados intervengan mejor.
4. *Mejorar continuamente.* Todo el mundo en la empresa debe aceptar el hecho de que la empresa será hoy mejor que ayer y mañana mejor que hoy. Empleados facultados hacen que una empresa sea mejor y se encamine a mejoras continuas y permanentes.⁵⁹

Blanchard et al afirman que el empowerment no quiere decir que se les dé poder a los empleados, puesto que la gente ya lo tiene debido a sus conocimientos, experiencias y motivación, el empowerment consiste en liberar ese poder. Los autores continúan diciendo que facultar a los empleados es un proceso que requiere ser perseverante, no es algo súbito, que al principio sólo se pueden apreciar avances pequeños pero que son significativos pues hacen sentir al empleado como si él mismo fuese el propietario del negocio. También señalan que uno de los temores principales de los gerentes y/o directivos, es que al facultar a sus empleados perderán poder, dejarán de realizar ciertas funciones y en consecuencia, perderán sus empleos, a lo cual aclaran que las funciones del gerente cambian de naturaleza con el empowerment, en lugar de dirigir, controlar y supervisar a los empleados como se hace tradicionalmente, el gerente actúa como un lazo de unión entre sus empleados y el resto de la organización. La nueva función como gerente consiste en coordinar esfuerzos, adquirir recursos, hacer

⁵⁹ Ken Blanchard, John P. Carlos y W. Alan Randolph, "Empowerment", 1ª Edición, Grupo Editorial Norma, México, 2005, pp. 13-15, 3-6

planeación estratégica, trabajar con los clientes, entrenar al personal, entre otras actividades que estarán encaminadas a auxiliar a que los empleados sean más eficientes⁶⁰.

Por su parte, Keith Davis y John W. Newstrom plantean que el empowerment tiene cinco enfoques generales:

1. Ayuda a que los empleados dominen el puesto;
2. Les brinda mayor control;
3. Les proporcionar modelos de roles exitosos;
4. Usa el refuerzo social y la persuasión; y
5. Brinda apoyo emocional.

Si la dirección usa estos enfoques, los empleados empiezan a creer que son competentes, que su trabajo es valioso y disfrutan de oportunidades para usar su talento en la mejora de sus actividades. De hecho, cuando el empowerment tiene lugar en forma legítima, es más probable que se obtengan como resultado la satisfacción del personal y resultados que valora la empresa⁶¹.

Los autores ilustran el proceso del empowerment como una cadena de acontecimientos que se muestra en la Figura 2.1 (1)

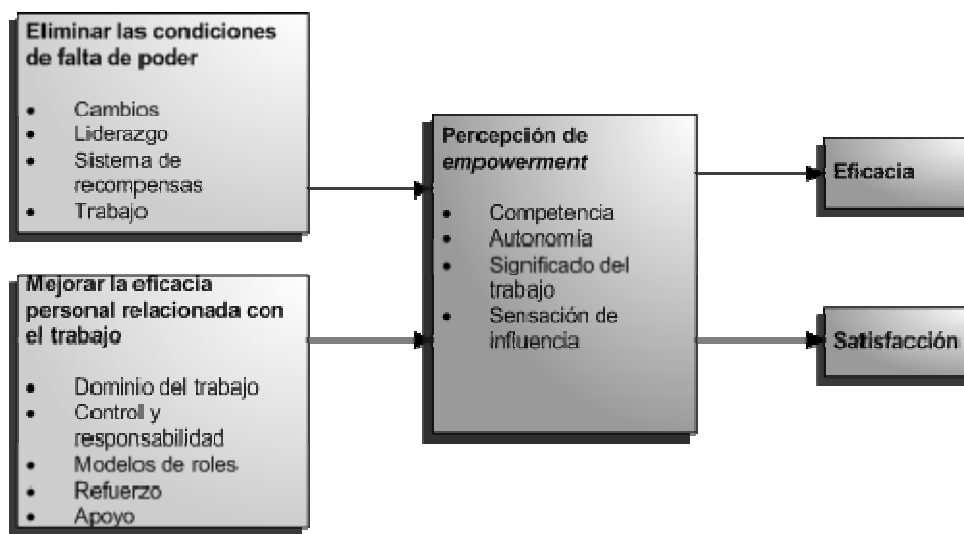


Figura 2.1 (1) El proceso de empowerment

Fuente: Keith Davis y John Newstrom, “Comportamiento Humano en el Trabajo”, 11ª Edición, McGraw Hill, México, 2002, p. 221

⁶⁰ Idem, pp. 20-23

⁶¹ Keith Davis y John W. Newstrom, “Comportamiento Humano en el Trabajo”, 11ª Edición, McGraw Hill, México, 2002, p. 220

El empowerment hacia los empleados es todo un proceso que tiene como finalidad que los empleados posean la autoridad y la preparación suficientes para tomar decisiones sobre sus funciones de rutina en el trabajo y que permite al individuo alcanzar mayor control sobre su trabajo y hacer mejor uso de sus facultades, sin embargo, “no se puede esperar que baste decirles (a los empleados) que se conduzcan como si estuvieran facultados, para que así procedan; pues si no tienen experiencia previa en intervenir en la toma de decisiones, no sabrán como proceder.”⁶²

Ken Blanchard et al basan su enfoque del empowerment en tres principios fundamentales:

1. *Compartir información con todos.* Compartir información relacionada al comportamiento de la empresa con los empleados genera un ambiente de confianza, quienes tienen información pueden dirigirse a sí mismos y pueden tomar decisiones acertadas. Compartir incluso la información que se considera confidencial permite comprender que la organización es un lugar seguro para pensar y ejercer las verdaderas capacidades y conocimientos de los empleados, esta primera clave del empowerment refleja acción al demostrarle confianza a las personas dándoles toda clase de información, así sienten que se confía en ellos y les ayuda a mejorar sus procesos de trabajo.⁶³

2. *Crear autonomía por medio de fronteras.* Para facultar a las personas hay que liberarlas, no limitarlas con reglas, sin embargo, dado que las personas no tienen experiencia respecto a estar facultados, sí se necesita una estructura, pero una estructura distinta a la tradicional, los individuos tienen que aprender nuevas formas de pensar y trabajar juntos; pero sin normas que les sirvan de guía, los empleados vuelven a caer en sus viejos hábitos de cuando no estaban facultados, así, las fronteras tienen la capacidad de canalizar la energía en una determinada dirección. El establecimiento de fronteras crea autonomía y a la vez contribuyen al cumplimiento de las metas de la organización, pues definen la misión, la visión y los valores que regirán el comportamiento y desempeño de autocontrol en los empleados. Establecer una visión convincente trazada por la alta dirección es un primer paso que abarca las tres primeras áreas de frontera de la lista mencionada. Una visión convincente “cautiva emocional e intelectualmente a los miembros de la organización y cristaliza sus necesidades, deseos, valores y creencias”⁶⁴. A medida que se aclara la visión, los medios para alcanzarla también se hacen claros. La visión organizacional es el gran cuadro en el que cada persona debe desempeñar un papel específico, el cuadro grande se debe traducir en acciones específicas que cada empleado ejecuta. Para que las personas sean eficientes es preciso que vean tanto la visión como su propio papel en alcanzarla. Sin metas claras que se

⁶² Ken Blanchard, John P. Carlos y W. Alan Randolph, ob cit, p. 9

⁶³ Idem, pp. 29-69

⁶⁴ Idem, p. 43

verifiquen constantemente, los empleados no pueden desempeñarse bien ni sentirse facultados, personas sumamente capaces y creativas pueden perder tiempo en actividades menos importantes, creyendo que están haciendo lo que se espera de ellas.⁶⁵

Por otro lado, los valores son elemento clave de una visión convincente, los valores deben ser compartidos y aceptados por todos los integrantes de la organización, esto ayuda a que la toma de decisiones sea más rápida y fácil pues los valores sirven como guías en la manera de operar de la empresa, si no hay acuerdo sobre una regla no se puede enfocar energía sobre un propósito.⁶⁶

La visión indica las cosas que se deben hacer, la estructura, los sistemas, los papeles y las metas bien definidos aseguran que las cosas se hagan bien; las reglas y políticas anteriores cambian puesto que estaban diseñadas para una organización basada en el control, no para una que se desempeña bajo el concepto de empowerment. La confianza generada a partir del primer paso (compartir información) permite que las personas externen su opinión acerca de las políticas o procedimientos que representan un obstáculo para ejercer sus facultades. La finalidad es que la organización se vuelva más ágil, al examinar toda regla, política y proceso para asegurar que contribuye al modelo de organización que se quiere, cada uno de los empleados podrá responder cuál es su papel, qué cosas le corresponde resolver, cuáles son las reglas, y cómo obtener entrenamiento para el nuevo papel. Las nuevas fronteras ayudan a todos a aprender a actuar con responsabilidad y autonomía. Estar facultado significa que uno tiene libertad para actuar; también significa que uno es responsable por los resultados.⁶⁷

3. *Reemplazar la jerarquía con Equipos Autodirigidos.* Como resultado de procesos de reingeniería, o bien cuando se aplana una organización, eliminando empleos, contratando servicios por fuera y suprimiendo los niveles gerenciales intermedios, se tiene a la alta gerencia más cerca de donde está la acción, se tienen supervisores con un tramo de control más amplio, pero también se tiene a mucha gente resentida, la cual fue entrenada para ejecutar decisiones tomadas por otros. Al sufrir este adelgazamiento en una organización, se debe estar en contacto estrecho con los clientes y a la vez mantener los controles internos que protejan los intereses financieros de la empresa, para ello se debe lograr que un equipo de personas facultadas asuman actividades que anteriormente hacía la gerencia, las personas deben aprender a trabajar en Equipos Autodirigidos, tomar decisiones y ejecutarlas. Un Equipo Autodirigido consta de un grupo de empleados que tienen la responsabilidad de todo un proceso o producto. Planean, ejecutan y dirigen el trabajo desde el

⁶⁵ Idem, pp. 29-69

⁶⁶ Idem, p. 51

⁶⁷ Idem, pp. 43-57

principio hasta el fin. Todos comparten por igual las responsabilidades, el liderazgo del equipo puede rotar, pero el equipo decide cómo.

Antes de que los empleados estén facultados y trabajen en Equipos Autodirigidos, no se puede esperar que espontáneamente se encarguen de todo, hay que empezar por darles la preparación que necesitan en el punto donde están, posiblemente se requiera al principio un estilo de liderazgo directivo, esto no significa decirle al empleado *cómo* hacer su oficio sino enseñarle *cómo dirigir* su propio trabajo. La autonomía empieza por la necesidad de fronteras y dirección; guías y estructura son indispensables al principio del empowerment, la idea no es dejar solo al equipo pues esto ocasiona insatisfacción y confusión general. Por ello, se necesita dar entrenamiento sobre cómo formar un Equipo Autodirigido, toma de decisiones en grupo, solución de problemas, conducción de reuniones de trabajo y manejo de conflictos, además de contar con un liderazgo vigoroso que dirija y guíe en la etapa inicial.⁶⁸

Gradualmente los equipos comienzan a actuar como facultados, es decir, comienzan a hacer cosas que antes hacían los gerentes y a hacerlas mejor, entonces los gerentes deben comenzar a actuar como facilitadores y entrenadores traspasando gradualmente más responsabilidades a sus equipos, dejando así el liderazgo directivo. Al inicio, esto puede crear temor en los gerentes al separarse de sus actividades, sin embargo, dichos temores se disipan a medida que descubren que quedan muchas cosas que ellos pueden hacer, como intervenir más en la planeación estratégica, trabajar más con los clientes, examinar nuevos equipos y procedimientos, investigar e impartir el tipo de entrenamiento que los empleados van a necesitar en el futuro, lo mismo que proyectos especiales de la compañía que estén aplazados.⁶⁹

En los Equipos Autodirigidos las destrezas de los integrantes son transferibles y al mismo tiempo personales, se les da la oportunidad de utilizar sus habilidades y seguir mejorando y desarrollándose, como individuos tienen la oportunidad de dar de sí todo lo que pueden y al mismo tiempo están ayudando a la organización a llegar al máximo de que es capaz⁷⁰.

Los tres pasos del empowerment son sencillos y fáciles de entender, pero difíciles de llevar a la práctica todos los días se requiere ser persistentes y estar dispuestos a aceptar los tropiezos, además de que los tres pasos deben verse en interacción unos con otros, para facultar a los empleados se necesitan los tres, con una constante variación de énfasis según se requiera.

⁶⁸ Idem, pp. 64-65

⁶⁹ Idem, p. 67

⁷⁰ Idem, p. 68

2.2 EQUIPOS AUTODIRIGIDOS (EAD)

Los Equipos Autodirigidos han recibido diferentes nombres: Equipos Autoadministrados, Equipos Autogestionados, Células Autodirigidas, Equipos de Alto Desempeño o Unidades Gerenciales Básicas; finalmente, todos ellos pretenden enfatizar que son equipos pequeños de trabajo que poseen autonomía para administrar su rutina de trabajo, y que poseen objetivos, metas y procedimientos de trabajo muy claros.

Así como existen diferentes nombres, encontramos diferentes definiciones de *Equipo Autodirigido*, una de ellas dice: "Es un equipo de colaboradores con «autoridad» suficiente para poder «responder» por todo un proceso de trabajo, que provee un producto o servicio a un cliente interno o externo"⁷¹. Por otra parte, como se mencionó anteriormente, Blanchard et al establecen que un Equipo Autodirigido es un grupo de empleados que tienen la responsabilidad de todo un proceso o producto. Planean, ejecutan y dirigen el trabajo desde el principio hasta el final, en donde no se sabe quien es el jefe y todos comparten por igual las responsabilidades. El liderazgo del equipo puede rotar, pero el equipo decide cómo⁷². Otra definición es la de Lazear, quien sugiere que los Equipos Autodirigidos son grupos no jerárquicos de individuos con experiencias y conocimientos distintos y complementarios a los que se hace responsables de un proceso de trabajo⁷³.

De acuerdo con Hank Sims, estos equipos "son una forma sofisticada de participación de los empleados, basados en la filosofía del empowerment, que busca trasladar las decisiones al nivel más bajo posible de la organización, con el propósito de que el personal operativo tome las decisiones que son relevantes para su propio trabajo. Estos equipos poseen sus propias fronteras administrativas y físicas por las cuales serán responsables. Son vistos como un centro de utilidad con su respectiva estructura de costos, los cuales reciben unos insumos (materiales, información), le agregan valor y los envían a otros equipos."⁷⁴

Podríamos citar otras definiciones, lo trascendente es entender que un Equipo Autodirigido es la unidad de gestión más pequeña, la unidad menor de operación de la empresa, y es administrada por el mismo equipo. Los miembros de estos equipos (llamados también *funcionarios*) controlan su trabajo por lo que no necesitan de supervisión, el control debe estar sustentado con las verificaciones que se hacen diariamente con la información necesaria, ahí radica la importancia de los procedimientos operacionales o *fronteras*.

⁷¹ Gilberto Quesada, <http://www.grupokaizen.com/do/do12.php>, obtenido el día 18 de febrero de 2006

⁷² Ken Blanchard et al, ob cit, p. 62

⁷³ E. P. Lazear, "Personnel Economics for Managers", Jonh Wiley & Sons, Inc., 1998 citado en Zárraga Oberty y J. Bonache Pérez, "Equipos de trabajo para la gestión del conocimiento: la importancia de un clima adecuado", Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Núm. 22, 2005, p. 29

⁷⁴ Hank Sims, <http://www.grupokaizen.com/>, obtenido el día 18 de febrero de 2006



Figura 2.2 (2) Características de los Equipos Autodirigidos

Fuente: Basado en Steven L. McShane y Mary Ann Von Glinow, "Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution", 3a Edición, Mc Graw-Hill, New York, 2005, p. 297

Steven L. McShane y Mary Ann Von Glinow puntualizan que dependiendo de la organización también pueden cambiar algunas características de los EAD, pero las cinco que se muestran en la Figura 2.2 (2) generalmente están presentes en estos equipos. En primer lugar, establecen que los Equipos Autodirigidos están a cargo de realizar una parte del trabajo, pudiendo ser una pieza de un producto o un servicio. En segundo lugar, los equipos y no los supervisores se encargan de asignar las tareas que sus integrantes deben realizar, el equipo se encarga de planear, organizar y controlar las actividades con muy poca o nula intervención directa de un supervisor. En tercer lugar, los Equipos Autodirigidos controlan sus insumos, el flujo del proceso y sus resultados, los equipos cuentan con autoridad para tomar decisiones. El cuarto aspecto es que los equipos tienen la responsabilidad de corregir problemas que surjan en el flujo del proceso al momento en que sucedan, en otras palabras, los EAD deben mantener la calidad del producto o servicio que generan, pero también pueden asumir la responsabilidad de verificar que las condiciones y las prácticas de los trabajadores sean seguras o que se cumplan las normas ambientales. Por último, los EAD deben recibir retroalimentación respecto a su desempeño así como su recompensa. Esto refuerza el hecho de que el equipo y no los individuos son responsables por el trabajo, aunque también se puede dar retroalimentación y recompensas de manera individual⁷⁵.

Las funciones que desempeñan los Equipos Autodirigidos comúnmente deben iniciar con el control de su rutina de trabajo, conforme experimentan cada una de las cinco etapas del desarrollo de un equipo

⁷⁵ Steven L. McShane y Mary Ann Von Glinow, ob cit, pp. 296-297

que se presentó en el capítulo uno, son capaces de asumir más responsabilidades y funciones, pero como ya se ha señalado anteriormente, esto requiere que la dirección desarrolle un programa de capacitación y entrenamiento y sobre todo que esté dispuesta a apoyar a los equipos desde la etapa de formación hasta la etapa de desempeño en la que se tendrá un equipo maduro y capaz de desarrollar sus funciones sin requerir de supervisión, cuando los Equipos Autodirigidos alcanzan la etapa de desempeño y permanecen en ella, llegan a asumir funciones como la selección de los nuevos integrantes que han de ser contratados.

La empresa delega la administración de las actividades de rutina a los integrantes del EAD cambiando por consecuencia el papel de la gerencia. Tal como se indicó en la presentación del curso de Liderazgo y desarrollo gerencial, el nuevo papel del jefe o gerente respecto al EAD es el de animador y orientador, en algunos casos se le denomina *facilitador*, quien ahora cuenta con nuevas funciones encaminadas a entrenar al equipo, negociar la planeación con objetivos, metas y métodos, recibir la presentación de resultados del desempeño del equipo, y pasar información sobre nuevas técnicas, quejas de los clientes y sugerencias de mejora⁷⁶.

La presencia de un facilitador se considera importante en las primeras etapas de desarrollo de un equipo, puesto que en un equipo nuevo se necesita que exista un elemento que fomente la confianza en los miembros del equipo, que dé seguimiento a las actividades que debe realizar el equipo para que se lleven a cabo y que pueda brindar apoyo en situaciones extraordinarias, creando las condiciones para que el equipo pueda desarrollar las habilidades necesarias para enfrentar dichas situaciones en el futuro, más adelante se detallan las funciones del facilitador.

2.2.1 Origen de los Equipos Autodirigidos

A través del tiempo, las organizaciones han tenido que enfrentarse a diversos retos para poder mantenerse vigentes en el mercado, los cambios en las economías, la competencia global, y un grupo de clientes cada vez más exigentes han obligado a las empresas a transformarse para ser más rentables y ofrecer productos y servicios de alta calidad. Es así como la solución de problemas y la toma de decisiones por parte de individuos, generalmente los gerentes o directores, ha ido mostrando su incapacidad para hacer frente a tales exigencias. Judith R. Gordon narra que las corporaciones occidentales, en parte fundamentándose en el éxito alcanzado por los japoneses en los años setentas y ochentas, han modificado sus culturas con la intención de fomentar el trabajo en equipo y la colaboración. Los ejecutivos de las organizaciones autorizan y legitiman los equipos a fin de propiciar la creatividad, facilitar el aprovechamiento de diversos recursos intelectuales e inspirar la resolución de problemas. Además, la reducción de tamaño de las empresas y la reingeniería han producido una

⁷⁶ Curso de Liderazgo y Desarrollo Gerencial, LAJAPYME, México, 2003

disminución significativa en el número de gerentes y niveles administrativos, los ejecutivos han optado por brindar a los trabajadores mayor autonomía y control de su trabajo, aumentando con ello su satisfacción laboral. En consecuencia, los trabajadores han adquirido mayor responsabilidad en sus trabajos, estas condiciones han dado paso a los Equipos Autodirigidos. Aún cuando las prácticas tradicionales podrían entorpecer el desarrollo de los Equipos Autodirigidos, las organizaciones están superando estas barreras y este tipo de equipos está proliferando. Las compañías perciben los beneficios de los Equipos Autodirigidos como una mayor productividad, la modernización de funciones, flexibilidad, calidad, dedicación y en consecuencia mayor satisfacción de los clientes⁷⁷.

Trist, Higging, Murray y Pollock mencionan que para conocer los inicios de los equipos autónomos debemos remontarnos al enfoque sociotécnico, este enfoque fue desarrollado en los años cuarenta por los investigadores del Instituto Tavistock, en Inglaterra, mientras realizaban un estudio acerca de los efectos de la introducción de nueva tecnología en las minas de carbón. Los investigadores de Tavistock observaron que la introducción de nueva tecnología en las minas de carbón condujo a que se tuviera un bajo desempeño en el trabajo, contrario al nivel alto que se podía esperar. Los investigadores analizaron las causas de este problema y establecieron la idea de que las organizaciones necesitan una “optimización conjunta” entre los sistemas sociales y los sistemas técnicos de la unidad de trabajo. En otras palabras, necesitaban introducir la tecnología de una manera que se creara un soporte para equipos de trabajo semi-autónomos. Además, el grupo de Tavistock concluyó que los equipos de trabajo deberían ser lo suficientemente autónomos para que pudieran controlar las variaciones principales de su proceso⁷⁸. Esto significa que el equipo debía controlar los factores que tenían mayor impacto en la calidad, cantidad y costo del producto o servicio que generara.

Acerca del enfoque sociotécnico, Judith R. Gordon indica que “fue usado, sobre todo, cuando se introducía tecnología nueva, a efecto de compensar las consecuencias, con potencial deshumanizante, del aumento de la automatización. En los años setenta, los fabricantes escandinavos de automóviles introdujeron el concepto de los **grupos autónomos de trabajo** como vía para satisfacer las necesidades sociales de los trabajadores al tiempo que introducían innovaciones tecnológicas en el trabajo. En esos grupos autogestionados, los empleados que desempeñaban tareas interdependientes trabajaban en una unidad común, controlaban las asignaciones de sus tareas y desempeñaban muchos de los roles tradicionalmente asignados a los administradores. Según este paradigma sociotécnico, los grupos de trabajo autónomos integraban y optimizaban los sistemas técnicos y sociales. El diseño sociotécnico reduce la administración a unos cuantos estratos, propiciando una relación de

⁷⁷ Judith R. Gordon, ob cit, p. 167

⁷⁸ E. L. Trist, G. W. Higging, H. Murray y A. B. Pollock, *Organizational Choice*, London: Tavistock, 1963, citado en Steven L. McShane y Mary Ann Von Glinow, ob cit, pp. 297-298

colaboración.”⁷⁹ Si bien el enfoque sociotécnico fue empleado inicialmente en la industria minera en el continente europeo, sus beneficios se extendieron hacia otras ramas de la industria y conforme transcurrió el tiempo diversas empresas comenzaron a formar Equipos Autodirigidos principalmente en sus áreas operativas.

Por otra parte, en Estados Unidos, empresas como Procter & Gamble comenzaron a desarrollar conceptos de auto-dirección entre los años de 1965-1970, y ya para mediados de la década de los ochenta, las células autodirigidas tomaron fuerza entre las organizaciones de esa nación. Se estima que cerca de dos terceras partes de las empresas medianas y grandes en los Estados Unidos emplean una estructura basada en Equipos Autodirigidos en alguna de sus operaciones⁸⁰.

2.2.2 Ventajas y Desventajas de los Equipos Autodirigidos

Muchas organizaciones que han adoptado este tipo de estructura basada en EAD se han transformado en busca de los beneficios que están documentados por los investigadores de este campo y que, básicamente se refieren a la reducción de costos e incremento de la productividad con miras a ingresar o mantenerse como empresas competitivas a nivel global.

De acuerdo con Jeffrey Christopher Bauer los Equipos Autodirigidos han permitido que las empresas reporten beneficios como mejoras en la calidad de sus productos o servicios, costos de operación bajos, menor cantidad de administradores en los niveles intermedios, reducción de costos al tener una plantilla de personal reducida y solución de problemas con mayor rapidez⁸¹.

En general, los esfuerzos se centran en satisfacer las necesidades de los clientes. Cuando la energía se enfoca en la satisfacción de un cliente y no en complacer a un supervisor resulta un beneficio relevante para la empresa, porque implica que las expectativas de los roles están orientadas a los clientes internos y externos de la organización. Así, Jeffrey Christopher Bauer señala que los beneficios que han reportado las empresas que emplean EAD no sólo se refieren a mejoras en el aspecto organizacional, también han demostrado que los individuos experimentan mayor satisfacción en sus empleos, muestran menores índices de estrés al no estar sometidos a supervisión directa en su trabajo, se desarrolla su creatividad y un sentido de eficiencia personal. En consecuencia las personas generan un mayor compromiso con la organización. Keith Davis y John W. Newstrom señalan que otras ventajas que presentan las organizaciones que emplean una estructura con base en EAD son:

⁷⁹ Judith R. Gordon, ob cit, p. 519

⁸⁰ Steven L. McShane y Mary Ann Von Glinow, ob cit, p. 296

⁸¹ Jeffrey Christopher Bauer, “A Longitudinal Evaluation Of The Impact Of Organizational Structure On Role Ambiguity And Work Group Performance”, University of Sarasota, Florida, 2002, pp. 60-61

- Mayor flexibilidad del personal;
- Operaciones más eficaces gracias a la reducción de número de clasificaciones de puestos;
- Menores tasas de ausentismo y rotación de personal; y
- Niveles más altos de compromiso organizacional y satisfacción en el trabajo⁸².

En opinión de Zárraga Oberty y J. Bonache Pérez se pueden añadir las ventajas que se derivan de la gestión del conocimiento, es decir, si los conocimientos de los integrantes del equipo son idiosincrásicos, relevantes para los compañeros y transferidos de unos individuos a otros, se producirá una sinergia que dará lugar a un nuevo conocimiento de nivel superior, un conocimiento del grupo. De producirse éste, la ventaja competitiva de la empresa estará mejor protegida de la imitación que si su generación se debiera a un único individuo⁸³.

Keith Davis y John W. Newstrom por su parte, añaden que es probable que la aplicación de los EAD aumente. Como práctica formal, es improbable que pierdan el apoyo organizacional; es frecuente que incluyan la participación directa de toda la fuerza laboral; en muchos casos ejercen autoridad considerable, no son temporales al no estar dedicados a un solo proyecto. Sin embargo las compañías han observado que pueden requerirse varios años para que los equipos logren su potencial máximo. Los valores culturales que ponen énfasis en el individualismo los obstaculizan; las clasificaciones de puesto rígidas y protegidas por contratos colectivos también pueden ser impedimentos, y los gerentes suelen sentirse amenazados por la pérdida de control y de seguridad personal en su trabajo. Por lo anterior, los autores también documentaron algunas desventajas en el empleo de los EAD como el tiempo prolongado para ponerlos en práctica, la alta inversión en capacitación, las ineficacias en la fase inicial por la rotación de puestos y la incapacidad de algunos empleados para adaptarse a una estructura de equipo.⁸⁴

Otras consideraciones en relación con las desventajas de la implantación de los EAD las plantean Garson y Stanwyck, quienes sugieren que los empleos que proveen alta responsabilidad, retos y autonomía pueden generar efectos negativos en algunos trabajadores. La teoría es que, el permitir a los empleados establecer las metas, los métodos para alcanzar las metas, y obtener retroalimentación acerca de su desempeño es más atractivo para las personas motivadas intrínsecamente, que para aquellos trabajadores motivados por factores externos. Es decir, que algunos empleados no

⁸² Keith Davis y John W. Newstrom, ob cit, p. 386

⁸³ Zárraga Oberty y J. Bonache Pérez, ob cit, p. 28

⁸⁴ Keith Davis y John W. Newstrom, ob cit, p.28

necesariamente quieren ser creativos, emprendedores, o facultados, para muchos empleados con larga trayectoria de trabajo, esta idea es contraria a sus expectativas acerca de su papel en la organización⁸⁵.

Jeffrey Christopher Bauer menciona otras desventajas en la implementación de los EAD:

- Los equipos en culturas individualistas se comportan de manera cooperativa entre sí, pero adoptan una actitud de competencia con otros equipos de la misma organización. Las culturas colectivistas en cambio, adoptan una actitud de cooperación entre equipos.
- Muchas empresas adoptan estructuras jerárquicas porque la autocracia y la burocracia han mantenido a la empresa en el pasado.
- Estructuras basadas en equipos han tiranizado a los empleados. Las organizaciones están obsesionadas con los equipos a un grado tal que están gobernadas por estereotipos opresivos de lo que debería ser un equipo y cómo debe desempeñarse. Los equipos ocultan coerción y conflicto dando una apariencia de consulta y cohesión.
- Los beneficios que traen los equipos han sido parte central de las reformas organizacionales, pero dichos beneficios no han sido medidos ni cuestionados. En su carrera por obtener los beneficios de operar con equipos, las empresas crean una revolución organizacional con poca consideración de posibles injusticias, costos y riesgos como lo implica una significativa reestructuración organizacional.
- Una razón más por la cual los equipos fallan se debe a los flujos de información limitados y escasa comunicación interna, aspectos que minan la capacidad de la organización para alcanzar sus metas⁸⁶.

Finalmente, se puede decir que el cambio, la incertidumbre y las altas exigencias al cambiar a un esquema de trabajo en equipo provocan estrés en los individuos. Sinclair afirma que “comúnmente la participación en los equipos es estresante, y sólo en ocasiones, para algunos, es satisfactoria”⁸⁷.

⁸⁵ B. E. Garson & D. J. Stanwyck, “Locus of control and incentive in self-managing teams”, *Human Resource Development Quarterly*, 1997, citado en Jeffrey Christopher Bauer, ob cit, p.61

⁸⁶ Jeffrey Christopher Bauer, ob cit, p.62

⁸⁷ A. Sinclair, “The Tyranny of a Team Ideology”, *Organization Studies*, 1992, citado en Jeffrey Christopher Bauer, ob cit, p.63, Traducción propia

2.3 FORMACIÓN DE EQUIPOS AUTODIRIGIDOS

Al diseñar un Equipo Autodirigido se pretende que sea a la vez un equipo de alto desempeño, es decir, que rebase las expectativas que de él se tienen. En su obra “La Sabiduría de los Equipos”, Jon Katzenbach y Douglas Smith⁸⁸ mencionan que para que un equipo se considere de alto desempeño debe estar conformado por un número reducido de personas con las habilidades, propósitos, metas propuestas y responsabilidades necesarias para el desempeño del trabajo, estas características son las mismas que se requieren para cualquier otro equipo; pero por encima de estas características debe existir un alto grado de compromiso, un compromiso que va más allá de la cortesía y el trabajo en equipo, esto es, que cada uno de sus integrantes ayude verdaderamente a los demás a lograr sus metas, tanto personales como profesionales, rebasando las actividades de la compañía e incluso las del propio equipo.

Con base en sus investigaciones, los autores afirman que: “estos sólidos compromisos interpersonales dan lugar a varios aspectos que distinguen a los equipos de *alto desempeño*. Estimulados por los compromisos interpersonales, los propósitos se hacen aún más nobles, las metas de desempeño más apremiantes y la propuesta más firme. Por ejemplo, la idea de que *si uno de nosotros fracasa, fracasamos todos* penetra por completo a los equipos de alto desempeño. Además la preocupación mutua por el crecimiento personal de cada uno de los otros les permite desarrollar habilidades intercambiables y por consiguiente una mayor flexibilidad. Estos también comparten el liderazgo dentro del grupo más que otros equipos. Y, algo que no se debe pasar por alto es que ellos parecen tener un sentido del humor más desarrollado.”⁸⁹

Resulta comprensible que formar un equipo que cuente con estas características no es tarea sencilla, puesto que implica crear un soporte que permita a los equipos desarrollar y mantener el compromiso personal, ya que “estos vínculos no se producen con ejercicios de formación de equipos o programas de entrenamiento. No existen reglas, mejores prácticas o fórmulas secretas que aseguren resultados de alto desempeño.”⁹⁰ Esto lo podemos enfatizar porque no todas las organizaciones poseen las mismas características, ni tampoco las personas que las conforman tienen las habilidades, ideología o conocimientos semejantes; cada organización es única, por tanto, la metodología empleada para formar EAD en una empresa puede no ser exitosa en otra. No obstante, se pueden seguir las condiciones que proponen los investigadores de este campo y adaptar modelos que han ayudado a distintas organizaciones a lograr equipos de alto desempeño.

⁸⁸ Jon Katzenbach y Douglas Smith, “La Sabiduría de los Equipos”, 1ª Edición, CECSA, México, 2002, p. 59

⁸⁹ Idem, p. 60

⁹⁰ Idem, p. 60

Un punto importante que se debe estudiar antes de formar equipos de trabajo en una organización es evaluar si el trabajo requiere o se beneficiará de un esfuerzo colectivo, para ello, Stephen P. Robbins sugiere tres pruebas que se pueden aplicar para saber si un equipo es lo que requiere la situación. El primer indicador es la complejidad del trabajo y la necesidad de obtener diferentes puntos de vista, si una tarea es simple y no requiere obtener diferentes puntos de vista es mejor dejarla al trabajo individual. El segundo indicador es cuestionarse si el trabajo crea un propósito común o una serie de objetivos para las personas del equipo, que sea mayor que la suma de los objetivos individuales. La prueba final para evaluar si se requiere formar equipos en una situación dada es preguntarse si los miembros del grupo son interdependientes; los equipos tienen sentido cuando existe interdependencia entre tareas, cuando el éxito de un todo depende del éxito de cada uno, y el éxito de cada uno depende del éxito de los demás. El éxito requiere de una gran coordinación entre jugadores interdependientes⁹¹.

2.3.1 Condiciones que Propician un Equipo Autodirigido

La literatura presenta varias condiciones necesarias para poder introducir Equipos Autodirigidos en una organización de manera exitosa, pues también es sabido que existen aspectos negativos, y que no siempre producen las mejoras de rendimiento deseadas, o bien, se puede presentar resistencia de los individuos a compartir sus conocimientos debido a la falta de credibilidad que se tiene en el funcionamiento de los equipos. Por ello, Judith R. Gordon plantea las condiciones que J. D. Osburn, L. Moran, E. Musselwhite y J. H. Zenger propusieron como las necesarias para la autogestión:

- *Compromiso de los mandos superiores.* Los mandos superiores deben proporcionar a los equipos tiempo y recursos suficientes para que se desarrollen y funcionen.
- *Confianza recíproca entre empleados y administradores.* De la existencia de esta confianza se desprenderá la voluntad para correr riesgos y compartir información.
- *La selección de operaciones adecuadas.* No todas las actividades encajan en los Equipos Autodirigidos. Éstos deben dar cabida a la autonomía para tomar decisiones así como sacar provecho del desempeño del equipo.
- *La participación del sindicato.* Las relaciones obrero-patronales cambian con el esquema de los Equipos Autodirigidos, por lo general desaparece la relación de adversarios. Con frecuencia es preciso negociar otras formas de remuneración⁹².

⁹¹ Stephen P. Robbins, ob cit, 2004, p. 263

⁹² J. D. Osburn, L. Moran, E. Musselwhite y J. H. Zenger, "Self-directed Work Teams: The New American Challenge", Homewood, Ill.:Bussines One Irwin, 1990, citado en Judith R. Gordon, ob cit, pp. 167-168

Por su parte, Oberty y J. Bonache mencionan las condiciones que G. Von Krogh considera que deben existir:

- *Confianza mutua.* La creencia de que los demás miembros tienen la capacidad de absorción y retención necesarias para asimilar y aplicar el nuevo conocimiento que se les esté transmitiendo. Tal creencia deberá ser simultánea con la seguridad del receptor en la buena intención y valía del emisor del conocimiento.
- *Empatía activa.* Ponerse en el lugar del otro, entendiendo emocionalmente su situación particular, sus intereses, su nivel de habilidades, sus historias de éxito y fracaso y sus oportunidades y problemas futuros. La empatía hará que las personas se sientan libres, compartiendo sus sentimientos, experiencias y modelos mentales.
- *Juicio clemente.* Ofrecer juicios y opiniones sobre las actuaciones o ideas del resto de los miembros del grupo, pero de una forma clemente. Esto implica que se tomen en consideración aspectos como el contexto de la acción u opinión, las circunstancias personales del implicado, su estado psicológico, etc.
- *Coraje.* Los miembros del equipo deberán exponer sin miedo sus opiniones. De esta forma, continuamente, se estarán compartiendo los modelos mentales individuales con los demás y, a su vez, su autor hará un esfuerzo de análisis y reflexión sobre los mismos.
- *Acceso a la ayuda.* Los distintos miembros han de estar dispuestos a compartir sus conocimientos con los demás miembros. Esta falta de disposición es uno de los problemas fundamentales de las organizaciones a la hora de compartir conocimiento, la cual suele explicarse por el miedo a perder la posición de poder o privilegio asociado a la posesión en exclusiva de cierto conocimiento⁹³.

Si bien los autores mencionados han manifestado que una vez que se cuente con las condiciones arriba mencionadas es posible desarrollar EAD dentro de una organización, para los fines de este trabajo se requiere establecer los lineamientos generales que se pueden seguir para que las organizaciones sean capaces de fomentar estas condiciones internas.

⁹³ G. Von Krogh, "Care in knowledge creation", California Management Review, 1998, núm. 40, citado en Zárraga Oberty y J. Bonache Pérez, ob cit, p. 31

El enfoque sociotécnico proporciona los primeros señalamientos de las consideraciones prácticas que se deben tener en cuenta para formar EAD. Las cuatro condiciones que resaltan Steven L. McShane y Mary Ann Von Glinow del enfoque sociotécnico se ilustran en la Figura 2.3.1 (3) y se explican a continuación:

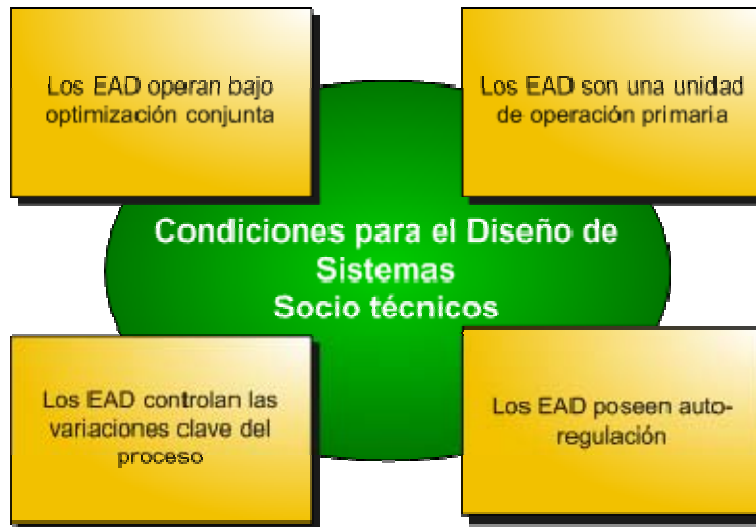


Figura 2.3.1 (3) Características de los Sistemas Sociotécnicos

Fuente: Basado en Steven L. McShane y Mary Ann Von Glinow, “Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution”, 3a Edición, Mc Graw-Hill, New York, 2005, p. 298

Los Equipos Autodirigidos son una unidad de trabajo primaria. El enfoque sociotécnico sugiere que los EAD trabajan mejor cuando son la unidad de operación primaria, es decir, cuando son responsables de hacer una pieza entera, proveer un servicio, o completar una parte de un proceso productivo. Fabricando un producto o servicio completo el equipo es suficientemente independiente para hacer ajustes sin afectar a otros equipos o sin tener intervenciones de otras unidades de operación. Al mismo tiempo, las unidades de operación primarias aseguran que los empleados desempeñen tareas interdependientes dentro del equipo, así desarrollan un sentido de cohesión al trabajar juntos por una meta común.

Los Equipos Autodirigidos poseen auto-regulación. El enfoque sociotécnico dice que los equipos deben tener la autonomía suficiente para administrar su proceso de trabajo. En la jerga del enfoque sociotécnico se le denomina **auto-regulación colectiva**, lo que significa que el equipo puede decidir la manera de dividir el trabajo entre sus miembros, así como la manera de coordinar ese trabajo. La auto-regulación colectiva es una característica central en los EAD y representa una versión de autonomía basada en equipos. En esencia, esta condición proporciona a los EAD la libertad de responder rápida y

efectivamente a los cambios de su ambiente a la vez que motiva a las personas a desarrollar el sentido del empowerment.

Los Equipos Autodirigidos controlan las variaciones clave del proceso. El enfoque sociotécnico indica que los EAD tienen control sobre las variaciones clave del proceso; estas variaciones representan interrupciones o perturbaciones que afectan la calidad del producto o desempeño del proceso. En contraste, la implementación de los EAD ofrece sólo una pequeña mejora cuando las causas principales del buen o mal desempeño dependen principalmente de la tecnología o algún otro factor que se encuentre más allá del control del equipo.

Los Equipos Autodirigidos operan bajo optimización conjunta. Tal vez la característica principal del enfoque sociotécnico es la optimización conjunta – la idea de que el proceso equilibra el sistema social y técnico para maximizar la eficiencia de las operaciones. El concepto de optimización conjunta fue completamente drástico en los años cuarenta, una época en la que se pensaba que la tecnología determinaba la forma en que los empleados deberían estar organizados. En muchos casos, el empleo de la tecnología resultaba en personas trabajando de manera aislada con muy pocas oportunidades de coordinar su trabajo o compartir su conocimiento y sugerencias⁹⁴.

De forma general, el enfoque sociotécnico expone que las compañías pueden y deben introducir tecnología que sirva de soporte para una estructura basada en equipos semi-autónomos.

2.3.2 Construcción de EAD

En el capítulo anterior se planteó el modelo que proponen McShane y Von Glinow para formar un equipo eficaz, este modelo se puede adoptar en principio para formar EAD en una organización, en el cual se deben considerar elementos del ambiente o clima organizacional, el diseño del equipo y los procesos que se requieren en él. Sin embargo, es necesario hacer un esfuerzo más para lograr la transformación a verdaderos Equipos Autodirigidos, en este punto nos podemos volver al enfoque de Jon Katzenbach y Douglas Smith, quienes proponen que en la formación de este tipo de equipos no importa tanto la química entre las personas como normalmente se cree, en cambio, centrar la atención en el desempeño y no en las interacciones personales, la comunicación o el compañerismo, contribuye a la conformación de un buen EAD⁹⁵.

⁹⁴ Steven L. McShane y Mary Ann Von Glinow, ob cit, pp. 298-299

⁹⁵ Jon Katzenbach y Douglas Smith, ob cit, pp.55-56

Así, como punto de partida, se deben estudiar seis elementos básicos del equipo para evaluar la condición actual de un grupo:

- Número pequeño;
- Habilidades complementarias;
- Compromiso con un propósito común;
- Metas de desempeño;
- Compromiso con una propuesta común; y
- Responsabilidad mutua.

Los autores proponen una serie de cuestionamientos acerca de cada uno de los seis elementos mencionados, las cuales pueden ayudar a obtener un análisis completo y se muestran en la Tabla 2.3.2(a)

Análisis de los seis elementos básicos del equipo

1. Suficientemente pequeño en número:

- a) ¿Se pueden reunir con facilidad y frecuencia?
- b) ¿Se pueden comunicar con todos los miembros con facilidad y con frecuencia?
- c) ¿Son las discusiones abiertas e interactivas entre todos los miembros?
- d) ¿Comprende cada miembro las funciones y habilidades de los demás?
- e) ¿Se necesitan más personas para lograr los fines deseados?
- f) ¿Son posibles o necesarios los subequipos?

2. Niveles adecuados de habilidades complementarias:

- a) ¿Están representadas las tres categorías de habilidades, reales o potenciales, entre los integrantes (funcionales/técnicas, solución de problemas/toma de decisiones e interpersonales)?
- b) ¿Tiene cada miembro el potencial en las tres categorías para aumentar sus habilidades hasta el nivel requerido por el propósito y las metas del equipo?
- c) ¿Faltan o están subrepresentadas algunas áreas de habilidades importantes para el desempeño del equipo?
- d) ¿Están dispuestos los miembros, en forma individual y colectiva, a dedicar tiempo para ayudarse a sí mismos y a los demás a aprender y desarrollar sus habilidades?
- e) ¿Se pueden introducir habilidades nuevas o suplementarias según se necesiten?

3. Propósito verdaderamente significativo:

- a) ¿Constituye éste una aspiración más amplia, más profunda que tan sólo metas o corto plazo?
- b) ¿Es un propósito de equipo en contraste con un propósito organizacional amplio, o tan sólo un propósito individual (por ejemplo, el del líder)?
- c) ¿Comprenden todos el propósito y se expresan respecto a él de la misma forma? ¿Y lo hacen sin apoyarse en abstracciones ambiguas?
- d) ¿Definen el propósito los miembros en forma muy clara en sus discusiones con personas ajenas al equipo?
- e) ¿Se refieren con frecuencia a él los miembros e investigan sus implicaciones?
- f) ¿Contiene éste temas que sean particularmente significativos y notables?
- g) ¿Sienten los miembros que es importante o excitante?

4. Meta o metas específicas:

- a) ¿Son metas de equipo vs. metas organizacionales amplias o tan sólo las metas de un individuo (por ejemplo, las del líder)?
- b) ¿Son claras, sencillas, y medibles? Si no son medibles, ¿puede determinarse su éxito?
- c) ¿Son tanto realistas como ambiciosas? ¿Permiten pequeñas victorias en el trayecto?
- d) ¿Necesitan un conjunto concreto de productos de trabajo del equipo?
- e) ¿Su importancia relativa y prioridad son claras para todos los miembros?
- f) ¿Están de acuerdo todos los miembros con las metas, con su importancia relativa y con la forma en que se medirá su éxito?
- g) ¿Expresan todos los miembros las metas en la misma forma?

5. Propuesta de trabajo clara:

- a) ¿Es concreta y clara la propuesta; todos la comprenden y están de acuerdo con ella? ¿Daré como resultado el logro de los objetivos?
- b) ¿Aprovechará y mejorará las habilidades de todos los miembros? ¿Es consistente con otras exigencias?
- c) ¿Requiere que todos los miembros aporten cantidades equivalentes de trabajo real?
- d) ¿Proporciona una interacción abierta, soluciones a los problemas basadas en hechos y evaluación basada en resultados?
- e) ¿Todos los miembros expresan la propuesta en la misma forma?
- f) ¿Permite modificaciones y mejoras en el transcurso del tiempo?
- g) ¿Se buscan y añaden sistemáticamente conocimientos y perspectivas nuevos, por ejemplo, mediante la información y el análisis, nuevos miembros y patrocinadores?

6. Sentido de responsabilidad mutua:

- a) ¿Son los miembros individuales y conjuntamente responsables por el propósito, las metas, la propuesta y los productos de trabajo del equipo?
- b) ¿Se puede medir y se mide el avance contra metas específicas?
- c) ¿Se sienten todos los miembros responsables por todas las mediciones?
- d) ¿Conocen todos los miembros con claridad sus responsabilidades individuales y conjuntas?
- e) ¿Existe la sensación de que *sólo el equipo puede fracasar*?

Tabla 2.3.2(a) Análisis de los seis elementos básicos del equipo

Fuente: Basado en Jon Katzenbach y Douglas Smith, "La Sabiduría de los Equipos", 1ª Edición, CECSA, México, 2002, pp. 56-58

Al responder las preguntas anteriores se puede establecer el grado en que el equipo funciona como verdadero EAD, son preguntas que establecen estándares difíciles, y contestarlas con sinceridad puede representar un reto muy duro, no obstante, el hecho de confrontar las respuestas puede acelerar el avance hacia el logro del potencial total del equipo⁹⁶. Este progreso se entiende al estudiar la trayectoria que se debe recorrer a través de la curva de desempeño del equipo.

2.3.2.1 La Curva de Desempeño del Equipo

La curva de desempeño del equipo es un ejemplo ilustrado de la forma en que se desempeña un grupo pequeño que se ha formado considerando los elementos que le permitirán convertirse en un equipo de alto desempeño. En la Figura 2.3.2.1 (4) se muestra la curva de desempeño del equipo, Katzenbach y Smith explican que “al seleccionar la vía del equipo en lugar del grupo de trabajo, las personas se comprometen a correr riesgos de conflicto, de productos de trabajo conjunto y de acción colectiva necesarios para crear un propósito común, un conjunto de metas, una propuesta y una responsabilidad mutua.”⁹⁷

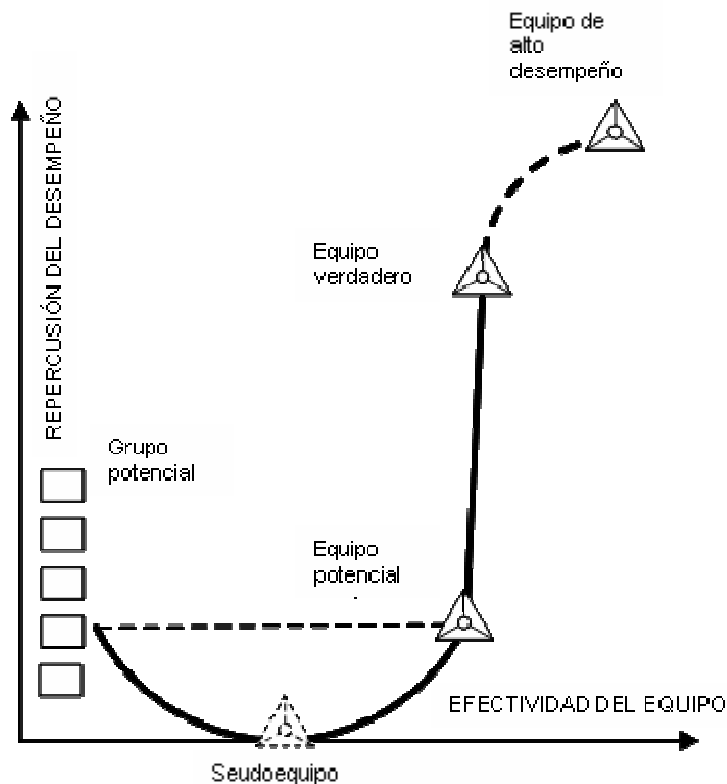


Figura 2.3.2.1 (4) La curva de desempeño del equipo

Fuente: Jon Katzenbach y Douglas Smith, “La Sabiduría de los Equipos”, 1ª Edición, CECSA, México, 2002, p. 78

⁹⁶ Idem, p. 58

⁹⁷ Idem, p. 79

De acuerdo con Katzenbach y Smith, en la curva de desempeño se encuentran cinco puntos fundamentales:

1. Grupo de trabajo.
2. Seudoequipo.
3. Equipo potencial.
4. Equipo verdadero.
5. Equipo de alto desempeño.

La curva de desempeño señala que los grupos de trabajo tienen un amplio rango de resultados de desempeño potenciales, también muestra que para gran parte de los grupos, la mayor ganancia en desempeño ocurre entre el equipo potencial y el equipo real y que la posible repercusión en el desempeño para el verdadero equipo es mucho más alta que para el grupo de trabajo. La línea punteada entre el verdadero equipo y el equipo de alto desempeño señala el compromiso personal excepcional que se requiere para este último. Finalmente, la línea punteada que une al grupo de trabajo y al equipo potencial simboliza el salto de fe que implica hacer esa selección. Por debajo de esa línea se encuentran los riesgos y desilusiones del desempeño del seudoequipo, los que hay que evitar a toda costa puesto que su repercusión es la más baja, además de que es muy difícil superar la dinámica del seudoequipo⁹⁸.

Además de la aplicación de las preguntas que se mencionan en la Tabla 2.3.2(a), los autores añaden cinco elementos que son de utilidad al realizar un análisis de desempeño del equipo:

1. Temas e identidad;
2. Nivel de entusiasmo y energía;
3. Historias impulsadas por los acontecimientos;
4. Compromiso personal.
5. Resultados del desempeño.

Utilizando estas dos guías de manera esporádica se puede detectar el avance de los equipos por la curva de desempeño, cada vez que esto se hace se pueden desarrollar nuevos conocimientos sobre las barreras que se interponen entre los equipos y su oportunidad de desempeño, a la vez que refuerzan su compromiso con el propósito común, las metas de desempeño y la propuesta para seguir adelante.

⁹⁸ Idem, pp. 84-102

Katzenbach y Smith afirman que no existe un camino único para ascender por la curva de desempeño, cada equipo que ha logrado llegar a ser de alto desempeño ha aplicado una combinación diferente para lograr ese nivel, sin embargo, sí han observado un patrón fundamental: Los equipos de alto desempeño no surgen a menos que las personas que los integran se aventuran en situaciones de conflicto, confianza, interdependencia y trabajo intenso.

Algunas propuestas que realizan los autores que pueden ayudar a los equipos potenciales a correr los riesgos necesarios para hacer que el equipo ascienda por la curva de desempeño son:

1. Definir premura y dirección.
2. Seleccionar a los miembros sobre la base de habilidades y potencial de habilidades, no por personalidad.
3. Prestar atención particular a las primeras reuniones y acciones.
4. Establecer algunas reglas claras de comportamiento.
5. Establecer y adoptar de inmediato unas cuantas tareas y metas orientadas al desempeño.
6. Retar al equipo en forma periódica con hechos e información.
7. Pasar mucho tiempo juntos.
8. Aprovechar el poder de la retroalimentación positiva, el reconocimiento y la recompensa.

La mayor parte de los equipos potenciales pueden convertirse en verdaderos equipos atravesando situaciones de conflicto, los equipos más exitosos reconocen los puntos de vista y experiencias opuestos de sus miembros como una fuente de fortaleza⁹⁹.

Las ocho prácticas que se presentaron previamente pueden facilitar los riesgos que necesitan correr los equipos, sin embargo, éstas al igual que cualquier otra propuesta de creación de equipos sólo agregará valor si se utiliza en la búsqueda del desempeño. Finalmente, Katzenbach y Smith concluyen que cuando se pierde de vista la relación entre correr riesgos y el desempeño, fácilmente se puede llegar a la frustración, y entonces se comienza a buscar soluciones ya hechas o esquemas que se apliquen al pie de la letra al estilo de una receta. Estos enfoques de molde no toman en cuenta el punto principal de los equipos, es decir, el desempeño y su carácter específico.

Cada equipo tiene que encontrar su propio camino hacia su propio reto de desempeño único. Por eso, los aspectos básicos del equipo como el número de integrantes, las habilidades, el propósito, las metas de desempeño y la responsabilidad son más bien una disciplina. Ceder control individual es un riesgo de

⁹⁹ Idem, pp. 103, 113-123

desempeño, doblegar la responsabilidad personal por el cambio necesario es un riesgo de dignidad propia, permitir dirigir a otros es un riesgo institucional, y abandonar el mando y el control jerárquicos es un riesgo de estabilidad. Correr estos riesgos sólo tiene sentido si se liberan las capacidades de un equipo en la búsqueda del desempeño, hasta que la organización decida enfrentar ese riesgo podrá percibir los beneficios que aportan los equipos¹⁰⁰.

2.3.3 El Papel del Facilitador

Tal como se ha sugerido en los temas anteriores, en las etapas iniciales de formación de un EAD, es necesario que se cuente con un elemento que actúe como guía u orientador del equipo, se ha establecido que un facilitador es “cualquier persona de nivel administrativo, de cualquier área que durante el periodo de transición apadrinará a un Equipo Autodirigido”¹⁰¹ cabe señalar que un facilitador “no es una persona que asume responsabilidades operativas o técnicas”¹⁰². Algunas funciones que debe desempeñar el facilitador con el Equipo Autodirigido son:

- Verificar diariamente si el EAD tiene algún requerimiento;
- Participar en las primeras reuniones semanales del EAD;
- Hacer labor de guía y orientación con el líder del EAD;
- Atender las situaciones que le solicite el equipo;
- Apoyar la elaboración de informes, minutas, presentaciones, etc.
- Apoyar el aprendizaje para leer la información;
- Reportar el estatus de anomalías dentro del equipo.¹⁰³

De acuerdo con Keith Davis y John W. Newstrom, los facilitadores deben aplicar y desarrollar una amplia gama de habilidades como las de asesoría, interpersonales, de investigación y de presentación¹⁰⁴. Entre las habilidades de asesoría destaca la asesoría de procesos, este tipo de asesoría requiere el desarrollo de un conjunto de habilidades que permitan que las personas se concentren en lo que ocurre a su alrededor, es decir, la asesoría de procesos debe ayudar a que los miembros del equipo perciban sus comportamientos actuales, los entiendan y reaccionen positivamente ante ellos. Los asesores de procesos dan auxilio aprovechando varios comportamientos clave de facilitación. Observan las juntas de equipos, de las que registran los modelos de conversación y los comportamientos no verbales. Hacen preguntas de sondeo diseñadas para motivar a que los miembros

¹⁰⁰ Idem, pp. 122-123

¹⁰¹ Manual para Equipos de Alto Desempeño, Allied Domecq O. U., México, 2004, p.12

¹⁰² Idem, p.12

¹⁰³ Idem, p.12

¹⁰⁴ Keith Davis y John W. Newstrom, ob cit, p. 382

del equipo identifiquen problemas. No se apropian de los problemas del equipo, no deben pretender liberar a los participantes de problemas o brindar consejos de expertos, sin embargo, de ser necesario, confrontan a los individuos pidiéndoles que examinen su comportamiento y sus consecuencias o que busquen nuevas opciones. El asesor de procesos tiene como tarea principal provocar que los equipos sean capaces de resolver problemas y desarrollen las habilidades necesarias para lograr la independencia de los miembros del equipo, de modo que puedan pensar y actuar por sí solos efectivamente¹⁰⁵. Los comportamientos de facilitación que aplican los asesores de procesos para ayudar al funcionamiento de los equipos se muestran en la Tabla 2.3.3 (b)

Comportamientos de facilitación	Efectos buscados en los miembros del equipo
Alentar la comunicación abierta	Examinar los roles pretendidos contra los reales
Observar las juntas del equipo	Identificar problemas
Sondeo y cuestionamiento	Analizar las consecuencias del comportamiento
Confrontación de los individuos	Reaccionar constructivamente ante los comportamientos actuales
Estimulación de la solución de problemas	Explorar nuevas opciones
Atención a indicios no verbales	Pensar y actuar independientemente
Fomento del aprendizaje	

Tabla 2.3.3 (b) Comportamientos de facilitación

Fuente: Keith Davis y John Newstrom, “Comportamiento Humano en el Trabajo”, 11ª Edición, McGraw Hill, México, 2002, p. 382

El facilitador desempeña una función de soporte hacia el equipo hasta que alcance la madurez, por ello se debe asegurar que se dispone de tiempo suficiente para apoyar al equipo, así como las habilidades y conocimientos acerca del desempeño del equipo para informar a la alta dirección los avances e incidentes que suceden en el transcurso del trabajo del equipo, esto significa que la empresa deberá estar dispuesta a asignar mayores recursos financieros y humanos para desarrollar a los facilitadores, pues estos requieren capacitación para realizar funciones de instructores, documentadores de información, manejador de equipos, líder, dedicándose así a fortalecer el esquema de Equipos Autodirigidos.

¹⁰⁵ Idem, p.382

2.4 RENUENCIA HACIA LOS EQUIPOS

Muchas empresas fracasan en su intento por formar equipos porque no centran sus esfuerzos en formar sistemas que faciliten el desarrollo de los equipos. Ricardo Hirata Okamoto propone algunos factores como los causantes de las fallas en las organizaciones al formar una estructura basada en EAD:

- Mal diagnóstico e implantación del trabajo en equipo como la solución mágica.
- Falta de información.
- Falta de bibliografía disponible.
- Falta de un texto interno de capacitación.
- Mucha teoría y pocos ejemplos.
- Dependencia de un agente externo.
- Poco compromiso de la alta dirección.
- Toda la responsabilidad recae en los mandos medios.
- Una visión a corto plazo.
- Falta de planeación.
- Inicio masivo de equipos.
- Equipos obligados a trabajar.
- Falta de una estructura de soporte.
- Falta de un lenguaje común en la empresa.
- Falta de un sistema de presentaciones dentro de la empresa.
- Poca interrelación entre los equipos de la misma empresa.¹⁰⁶

Estos factores que pueden ocasionar un fracaso en la implementación de los EAD dentro de una organización se deben considerar en el ejercicio de planeación de este tipo de proyectos en la organización, pero existen otras causas por las que pueden fallar los equipos y que son provocadas por la negativa de las personas de apoyarse en los equipos. De acuerdo con Katzenbach y Smith, a pesar de la evidencia de los beneficios que aportan los equipos, muchas personas subvalúan o abiertamente ponen en duda la opción del Equipo, al enfrentarse a sus propios retos de desempeño. No es posible explicar del todo esta renuencia; es probable que existan tantas razones y emociones por cada persona, dado que está fundamentada en valores profundamente arraigados por el individualismo¹⁰⁷. Los autores fundamentan que la renuencia hacia los equipos puede tener su origen en cualquiera de tres causas: falta de convicción de que los equipos pueden funcionar mejor que otras alternativas; estilos,

¹⁰⁶ <http://www.amte.org.mx/articulo-10.html>, Ricardo Hirata Okamoto, obtenido el 1 de marzo de 2006

¹⁰⁷ Jon Katzenbach y Douglas Smith, ob cit, p. 14

capacidades y preferencias personales que hacen que los equipos sean riesgosos; y una ética de desempeño organizacional débil que desalienta las condiciones en las que se desarrollan los equipos.

A pesar de la costumbre del individualismo tan arraigada en la mayoría de las personas, es posible transformar la renuencia de las personas hacia los equipos siempre y cuando se establezca una disciplina rigurosa y que la alta dirección reconozca la importancia de contar con equipos de alto desempeño, es importante tener en mente que un grupo no se convierte en un equipo tan sólo con pedirle que lo haga, se requiere valor para arriesgarse a experimentar y aprender de la experiencia.

2.5 LOS EQUIPOS AUTODIRIGIDOS Y EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones están inmersas en un entorno cambiante, los grandes desarrollos de tecnología, las características de la población trabajadora, entre otros factores, obligan a las empresas a modificar sus estructuras, en la Tabla 2.5(c) se comparan los enfoques viejos y nuevos de algunas características cambiantes de las organizaciones.

Enfoque Anterior	Enfoque Nuevo
Toma de decisiones centralizada	Toma de decisiones descentralizada
Enfoque en las personas que ocupan los puestos	Enfoque en equipos que realizan el trabajo
Énfasis en la comunicación vertical	Énfasis en comunicación lateral
Dependencia en departamentos funcionales	Dependencia en agrupamientos interfuncionales
Capacitación mínima de empleados	Capacitación amplia de empleados
Equipos de trabajo con supervisión administrativa	Equipos de trabajo autogestionados
Integración vertical	Uso de alianzas, asociaciones y empresas en participación
Enfoque en el producto	Enfoque en el mercado y el cliente
Creación de megaorganizaciones	Creación de redes de organizaciones

Tabla 2.5(c) Características organizacionales que cambian
 Fuente: Judith R. Gordon, "Comportamiento Organizacional", 5ª Edición, Prentice Hall, México, 1997, p.636

Por estas características, las organizaciones están obligadas a cambiar para adaptarse a su entorno y ser flexibles. Adrian Furnham menciona que: "el cambio es omnipresente y constante. Se puede planear

o no y, por ello, algunas organizaciones son *proactivas* y otras *reactivas*. Los cambios también pueden provenir de adentro o de afuera; o ambas cosas.”¹⁰⁸

El cambio se puede explicar de una manera sencilla y lógica, Judith R. Gordon presenta el cambio como un proceso de tres etapas propuesto por Kurt Lewin:

1. *El descongelamiento*, es decir, crear conciencia de la necesidad de cambiar y eliminar la resistencia al cambio.
2. *El cambio*, alterar la situación de la organización.
3. *El recongelamiento*, es decir, estabilizar la organización después de que se ha operado el cambio ¹⁰⁹.

Los cambios eficaces suceden cuando al *descongelar* la situación actual se traslada a la condición deseada y entonces se debe *recongelar* el sistema para que permanezca en la situación deseada. El descongelamiento implica provocar un desequilibrio entre las fuerzas que favorecen el cambio y las que están en su contra. El recongelamiento ocurre cuando los diversos sistemas y estructuras de la organización se han alineado al comportamiento deseado.

La organización debe desarrollar mecanismos que soporten los roles en el nuevo diseño para evitar que la organización regrese a la vieja forma de hacer las cosas, es decir que se debe evitar que se presente el efecto conocido en homeóstasis. El efecto de la homeóstasis se presenta cuando en cualquier organización se realiza un cambio significativo, Davis y Newstrom mencionan que, a fin de mantener el equilibrio, es común que los grupos se inclinen a mostrar una regresión al modo de vida percibido como óptimo siempre que ocurre un cambio, esto es que se forma un mecanismo de autocorrección mediante el cual se restaura el equilibrio de energía siempre que tienen lugar cambios. La homeóstasis es una forma en que las personas actúan para establecer un equilibrio de realización plena y así protegerse contra la perturbación de ese equilibrio. Las personas desean mantener su sensación de competencia previa¹¹⁰.

Por lo anterior, se deben desarrollar planes de acción y fomentar condiciones que permitan que el cambio sea una transición amigable para los integrantes de la organización, Adrian Furnham señala que las personas acceden al cambio con mayor facilidad cuando:

¹⁰⁸ Adrian Furnham, ob cit, p. 645

¹⁰⁹ Judith R. Gordon, ob cit, p. 667

¹¹⁰ Keith Davis y John Newstrom, ob cit, p.399

- Entienden el cambio;
- No amenaza la seguridad;
- Los afectados contribuyen a crearlo;
- Sigue a otros cambios de éxito;
- Reduce auténticamente las cargas de trabajo;
- Los resultados son razonablemente seguros;
- La implantación ha sido mutuamente planeada; y
- El apoyo de la alta dirección es evidente.¹¹¹

Las personas tendrán diferentes experiencias durante el proceso de cambio, pues el cambio implica descongelar las viejas formas y establecer nuevos esquemas.

Resulta relevante mencionar que para enfrentar el cambio en una organización así pues Michael y Luthans explican que no existe una técnica única para llevar a cabo el cambio organizacional, al igual que muchos otros aspectos de la administración, pues surgen prácticas nuevas, completamente diferentes a las ideas viejas. Las ideas nuevas pueden resultar atractivas para los administradores, aunque no necesariamente sean las mejores prácticas. Los dirigentes de las organizaciones deberán aplicar las ideas que mejor se adapten a la misión y objetivos de la empresa indistintamente si son nuevas o no, es decir, la técnica más exitosa será aquella que contemple y se adapte a la situación particular de la compañía¹¹².

2.5.1 Factores que Afectan el Cambio Organizacional

El cambio en nuestro tiempo está caracterizado por ser drástico y forzado por la agresividad de la competencia y las exigencias de los clientes, las organizaciones están obligadas a buscar acciones que les permitan sobrevivir y crecer en el mercado apoyadas en los adelantos tecnológicos y avances en diversas áreas del conocimiento. Las empresas están rodeadas de elementos que pueden favorecer esta necesidad de cambio o que la pueden restringir, Adrian Furnham lista algunos de estos factores:

A favor del cambio:

- Leyes o reglamentos revocados o revisados que crean nuevas oportunidades, mercados o formas de operar.
- Ambiente rápidamente cambiante que hace que sean redundantes los viejos métodos, procesos o productos.

¹¹¹ Adrian Furnham, ob cit, p. 647

¹¹² Stephen R. Michael, Fred Luthans, George S. Odiorne, W. Warner Burke y Spencer Hayden, "Técnicas para el Cambio Organizacional", 1a Edición, Mc Graw Hill, México, 1983. pp. 5-6

- Tecnología mejorada o tecnología que permite hacer las cosas más rápido, más económica o de manera más confiable.
- Desarrollo o selección de nuevos productos por tipos de consumidor.
- Fuerza de trabajo modificada con diferentes exigencias y habilidades.
- Administradores técnicamente más capacitados que aprecian las posibilidades de y para la nueva tecnología.
- Crisis organizacional (por ejemplo quiebra inminente, compra) que exige un cambio de necesidades.
- Menor productividad, calidad de productos que se traduce en un cambio.
- Menor satisfacción y compromiso del personal que provoca una crisis moral fundamental y menor productividad.
- Mayor rotación, ausentismo y otros síntomas de estrés organizacional.

En contra del cambio:

- Desconfianza personal a los agentes del cambio, sean éstos asesores, gerentes nuevos o tecnócratas.
- Temor personal al cambio, especialmente miedo a lo desconocido o a que se vea afectada la seguridad personal u ocupacional.
- Deseos personales de mantener el poder en la estructura existente.
- Complacencia individual y creencia de que todo está bien.
- Falta de recursos para sustentar el cambio de tal forma que los primeros esfuerzos se vengán abajo.
- Conflicto entre los objetivos individuales y organizacionales.
- Inercia organizacional contra el cambio del status quo.¹¹³

Los factores o fuerzas en contra del cambio se manifiestan en la resistencia de las personas a aceptar el cambio, es importante identificarlas para atacar el origen de dicha resistencia, Judith R. Gordon establece que en muchos de los casos la resistencia se deriva de alguno de los siguientes puntos:

- Ignorar las necesidades, actitudes y creencias de los miembros de la organización,
- Carecer de la información específica del cambio.
- Adoptar una actitud de “nosotros vs. ellos”, por consiguiente se considera al agente de cambio como un enemigo.

¹¹³ Adrian Furnham, ob cit, p.646

- Considerar que el cambio es una amenaza al prestigio y a la seguridad de su supervisor.
- Percibir el cambio como una amenaza para la experiencia, la posición o la seguridad de los gerentes y empleados.
- Tener estructuras organizacionales rígidas y empleados con ideas rígidas.¹¹⁴

Dado que los cambios pueden ser no planeados, drásticos o graduales, positivos o negativos, fuertes o débiles, lentos o rápidos y estimulados interna o externamente, los cambios tienen efectos profundos en quienes los sufren, toda la organización tiende a verse afectada por el cambio en cualquier parte de ella, así lo expresan Keith Davis y John Newstrom¹¹⁵.

En resumen, de este capítulo se puede concluir que los Equipos Autodirigidos surgieron como una respuesta al entorno cambiante de las organizaciones, bajo este concepto, el estilo de administración que debe adoptar la gerencia también debe adaptarse a las exigencias del medio ambiente externo y, en ocasiones también implica transformaciones en la estructura de la organización, es así que surge el enfoque del empowerment o facultamiento. El empowerment sostiene que las empresas deben mantener informados a todos sus empleados, crear normas básicas para que puedan conducirse en la realización de sus actividades y como parte esencial, la organización debe sustituir la jerarquía tradicional por una estructura basada en Equipos Autodirigidos. Sin embargo, crear con éxito una estructura sólida basada en Equipos Autodirigidos requiere de un proceso que implica planear el cambio, vigilarlo y entender cada una de las etapas que se deben experimentar antes de lograr que un equipo de trabajo se convierta en un verdadero Equipo Autodirigido.

¹¹⁴ Judith R. Gordon, ob cit, p. 670

¹¹⁵ Keith Davis y John Newstrom, ob cit, p. 396

CAPÍTULO 3. CASO: INDÚSTRIAS VINÍCOLAS PEDRO DOMEQ PLANTA TAPONES

Allied Domecq PLC es una de las empresas de bebidas alcohólicas y restaurantes de comida rápida más grandes del mundo, con ventas anuales de más de £3,229 millones y con operaciones en más de 50 países además de contar con 12,000 empleados aproximadamente, Allied Domecq cotiza en la bolsa de valores de Londres y de Nueva York¹¹⁶.

El portafolio de marcas que posee Allied Domecq está conformado por una amplia diversidad de marcas entre las más importantes se encuentran Ballantine's, Beefeater, Canadian Club, Courvoisier, Kahlúa, Malibú, Maker's Mark, Sauza, Stolichnaya. El portafolio de vinos incluye Campo Viejo, Champagne Mumm, Champagne Perrier-Jouët, Clos du Bois y Montana entre otras. En cuanto a los restaurantes de comida rápida se tienen las cadenas de franquicias Dunkin' Donuts, Bassin-Robbins y Togo's las cuales se localizan en más de 50 países.

3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

El grupo Allied Domecq está conformado por diversas unidades de operación, una de ellas es la Unidad de Operaciones México (Operations Unit, O.U. México), la cual pertenece a su vez a la división Allied Domecq América.

La O.U. México está conformada por Industrias Vinícolas Pedro Domecq S. A. de C. V. y Tequila Sauza S. A. de C. V. Su infraestructura está integrada por una bodega de añejamiento, dos cavas y siete plantas, las cuales se distribuyen en localidades como sigue:

- Vides de Guadalupe, Ensenada B.C.N.
- Desierto, Hermosillo, Son.
- Zacatecas, Zacatecas
- Sauza, Tequila, Jal.
- Reyes, Los Reyes, Edo. de Méx.

Además se cuenta con centros de distribución en Tijuana, Torreón, Monterrey, Guadalajara y Mérida.

¹¹⁶Tomado del catálogo de presentación "Brands people want", Allied Domecq PLC, Bristol, Inglaterra, 2005

3.1.1 Industrias Vinícolas Pedro Domecq S.A de C.V

La siguiente reseña se toma literalmente del Manual de bienvenida de Casa Pedro Domecq: “Casa Pedro Domecq fue fundada en 1730 en Jerez de la frontera, España, tierra de buenos vinos, por el caballero francés Pierre de Domecq Lembeye quien se estableció en aquellos años en esas tierras. Aprovechando los conocimientos adquiridos en su país de origen y adaptándolos para mejorar el cultivo de la vid en la región jerezana, los productos Domecq adquirieron rápidamente fama y prestigio en toda Europa.

En la segunda mitad del siglo XVIII, una empresa ordenó a la Casa Pedro Domecq una considerable cantidad de producción diferente a la usual, lo que requirió de nuevos sistemas especiales de fabricación, esto incrementó extraordinariamente el costo y el tiempo de elaboración, por lo que no fue aceptada por el comprador, teniendo que almacenarse en los barriles de roble que en Jerez se utilizaban.

Algunos años más tarde, la Casa Pedro Domecq descubrió que esta producción había desarrollado en su envejecimiento un bouquet y paladar extraordinarios y concibió la idea de continuar destilando mayores cantidades con los métodos que se usaron en aquella ocasión. En 1874, una vez que hubo producido y añejado bastantes existencias, aplicó a este nuevo producto el sistema de soleraje tradicional de Jerez de la Frontera y por fin en ese año lanzó al mercado un nuevo producto de la Casa Domecq, al cual bautizó con el nombre de FUNDADOR por ser el coñac (aguardientes y brandies añejos) más antiguo y el iniciador de una nueva industria española.

En 1937, un joven español de nombre Antonio Ariza Cañadilla ingresa a laborar a la Casa Pedro Domecq en su país, alcanza un nivel directivo que le permite recibir una invitación para viajar a México. En 1948, Don Pedro Domecq González y Don Antonio Ariza Cañadilla llegan a México para abrir el mercado de Latinoamérica, de manera inicial como un negocio de importación, especialmente de brandies y productos jerezanos, en especial el afamado Brandy Fundador.

En 1951, después de medir cuidadosamente el mercado y las posibilidades vitivinícolas, se inició el proyecto Domecq México, es así como los técnicos recorrieron todas las zonas vitícolas mexicanas: Baja California, Sonora, Coahuila, Durango, Aguascalientes, Querétaro, terrenos en donde se comenzó a utilizar la experiencia y la tecnología acumulada por tres siglos en esa empresa.

En diversas ocasiones opositores a la Casa Pedro Domecq trataron de que sus productos nunca salieran al mercado, pero nunca pudieron con la voluntad de sus hombres. En 1958 sale al mercado la

primera botella de Brandy Presidente, siendo un pedido de 300 cajas para la desaparecida Casa Peláez y cuyas dos primeras botellas fueron destinadas para el presidente saliente Adolfo López Mateos. Para 1980, Casa Pedro Domecq tenía siete plantas procesadoras y su capacidad instalada rebasaba las 210,000 toneladas. En Los Reyes se contaba con más de 240,000 barricas y se comercializaban 28 marcas. A partir del 15 de julio de 1988, Casa Pedro Domecq une sus esfuerzos con Tequila Sauza, siendo esto una prolongación natural de la hermandad que siempre había existido entre estas dos firmas. En Mayo de 1994 Casa Pedro Domecq y el grupo internacional Allied–Lyons establecen una alianza internacional operando desde entonces como Allied Domecq y de esta forma convertirse en el segundo lugar en la clasificación mundial del mercado de vinos y licores. Además Allied Domecq participa en el negocio de comida rápida.

Grupo Domecq México está considerado dentro de las 10 empresas más importantes en el mundo de bebidas y es líder en el mercado mexicano por sus volúmenes de ventas en bebidas alcohólicas.”¹¹⁷

Como ya se ha mencionado, la O.U. México del grupo Allied Domecq está constituida por varias localidades, en la Tabla 3.1.3(a) se muestran las localidades y los procesos que se realizan en cada una de ellas:

Localidad	Proceso
Vides de Guadalupe	Vinos
Desierto	Destilación de la uva
Zacatecas	Vinos, destilación y Kahlúa
Sauza	Tequila
Reyes	Añejamiento y embotellado de brandies y distribución

Tabla 3.1.3(a) Localidades de la O.U. México
Fuente: Elaboración propia

En el desarrollo de este trabajo nos enfocaremos en la Localidad Reyes, la cual se encuentra ubicada en el municipio de Los Reyes La Paz, Estado de México, a su vez, esta localidad es un complejo que se compone de 4 plantas:

Planta 1: Embotellado

Planta 2: Recepción de aguardientes de uva y Bodegas de añejamiento

¹¹⁷ Manual de Bienvenida, Casa Pedro Domecq, México

Bodega 4: Almacenes de Producto Terminado

Planta 5: Tapones

Las plantas arriba mencionadas operan bajo la razón social de Industrias Vinícolas Pedro Domecq S.A. de C.V. y se identificará en lo sucesivo como INVIDO.

3.1.2 Grupo PLAMMEX¹¹⁸

La información siguiente se toma literalmente del Manual de Administración de Calidad de Invido Planta Tapones: “El día 27 de noviembre de 1965, Cierres Guernica de México, S.A. de C.V. inició sus operaciones con la fabricación de tapas y tapones irrellenables para el embotellado de bebidas alcohólicas, contando únicamente con una máquina de inyección de plástico manual y tres trabajadores. El principal accionista de la compañía constituida era el Sr. Maguerregui Bereclartu quien diseñó y patentó el tapón que tenía integrado un mecanismo irrellenable y que se empleó en el embotellado de Brandy Presidente.

Posteriormente la empresa se trasladó a un local ubicado en la colonia Portales, donde poco a poco se alcanzó un total de 6 máquinas de inyección manuales y, más tarde se logró adquirir seis máquinas de inyección automáticas; el cliente fundamental de esta empresa fue Pedro Domecq S.A. de C.V., quien tras un vertiginoso crecimiento, sobrepasó la capacidad de la fábrica de tapones, siendo necesario un incremento de capital que sólo fue posible con la venta de la empresa del Sr. Maguerregui a Pedro Domecq S.A. de C.V. y un grupo de nuevos accionistas en el primer semestre de 1974.

La localización y el tamaño de la planta también fueron inadecuados, por lo que se construyó una nave en el municipio de Los Reyes La Paz, Estado de México, fundándose para ello una nueva sociedad llamada Tapas y Tapones, S.A. en el mes de septiembre de 1976. El 11 de octubre de 1977, se fusionaron las dos sociedades (Cierres Guernica de México, S.A. de C.V. y Tapas y Tapones, S.A.) para simplificar la operación, prevaleciendo el nombre de la segunda, hasta el 8 de octubre de 1980, fecha en la que se cambió el nombre quedando finalmente como Plastindustrias Metálicas Mexicanas, S.A. de C.V. (PLAMMEX).

El grupo Plammex se encontraba constituido por dos empresas, Plammex y Micromold. El grupo contaba con la capacidad de realizar funciones de diseño y fabricación de moldes, Inyección, Ensamble y Decoración de plástico.

¹¹⁸Manual de Administración de Calidad, Invido Planta Tapones, 17 de marzo de 2004

PLAMMEX era una empresa dedicada a la inyección de productos termoplásticos de alta precisión, troquelados de aluminio, ensambles y decorados de productos de plástico. La amplia diversificación del mercado permitió el crecimiento constante de la empresa. Se contaba con 35 máquinas de inyección de diversas capacidades, con las que era posible transformar todo tipo de resinas termoplásticas existentes en el mercado.

PLAMMEX era proveedor de empresas manufactureras líderes en diversas áreas como: vinos y licores, farmacéutica, cosméticos, electrodomésticos, artículos para el hogar, entre otras. La fabricación se realizaba con moldes propios o del cliente.

Sus principales clientes eran: Industrias Vinícolas Pedro Domecq México S.A. de C.V., Avon Cosmetics S.A. de C.V., House of Fuller S.A. de C.V., Industrias Resistol S.A. de C.V., Phillips Mexicana S.A. de C.V., Kimberly Clark S.A. de C.V., Productora de Cosméticos S.A. de C.V., Texas Instruments de México y Mabe de México S. de R.L.

En el campo de tapas de aluminio se contaba con una amplia línea de prensas y troqueles automáticos, con los que se fabricaban cápsulas de aluminio de las siguientes medidas: 18x13, 31.5x44, 31.5x50, 30x35 y 30x32mm.

El ensamble automático de tapones irrellenables se realizaba con equipos de alta tecnología italiana. Por el gran desarrollo del mercado nacional de piezas inyectadas de plástico de alto tonelaje y la carencia de máquinas de esta magnitud, se pensó en cubrir las necesidades del mercado nacional y de exportación, para lograrlo se contaba con una máquina italiana, marca ITALTECH, que después de un estudio realizado por los especialistas en el ramo, resultó ser la que contó con los mayores avances tecnológicos existentes en el mercado. Esta máquina tenía una fuerza de cierre de hasta 1000 toneladas, con una capacidad de inyección de 6 kg. y una distancia entre columnas de 1145x920mm lo que daba una capacidad de trabajar moldes de gran volumen. La avanzada tecnología y el personal altamente capacitado permitieron satisfacer las necesidades de los clientes que les confiaron sus moldes para su operación.

En 1980 se creó Micromold, aprovechando la tecnología en el diseño, esta empresa se dedicó a la fabricación de moldes de alta precisión. El tipo de mercado al que estuvo enfocado se diversificó con los años, ya que no solo se trabajó para la industria vinícola como en un principio, sino también para otros campos de la industria como la de cosméticos, eléctrica, electrónica, farmacéutica y automotriz.

Entre sus principales clientes se encontraban: House of Fuller S.A. de C.V., Productora de Cosméticos S.A. de C.V., Pond's de México S.A. de C.V., Reckitt & Colman de México S.A. de C.V., Kimberly Clark

S.A. de C.V., Dinámica Termoplástica S.A. de C.V., Kostal Mexicana S.A. de C.V., Koblenz eléctrica S.A. de C.V., Mabe de México S. de R.L. y Hoover Mexicana S.A. de C.V.

La experiencia adquirida a lo largo de los años, junto con el crecimiento de MICROMOLD, formaron cuatro áreas definidas de trabajo: Ventas, Planeación, Diseño y Manufactura. Además, se realizaron diversas inversiones para mejorar la tecnología del diseño y en manufactura para realizar actividades de fabricación de moldes desde el escuadrado de placas hasta el ajuste y armado final. El diseño de los moldes era de acuerdo a normas estandarizadas, llevando el control y registro de todos los dibujos de ensamble y despiece. En el área de manufactura, para un desbaste de alta precisión, fiabilidad y complejidad, se contaba con 2 centros de maquinado para la fabricación de elementos de figura y despiece, portamoldes y piezas de mayor peso.

Para el maquinado en acero de figuras de alta precisión y difícil consecución, se empleaba el electroerosionado de penetración o de hilo el que se realizaba en cualquiera de 5 máquinas de control numérico con que se contaba. Entre la maquinaria de rectificado, se contaba con una rectificadora vertical a coordenadas del portamolde y despiece, con lo que era posible lograr una larga vida útil y funcionalidad de los moldes.

En resumen, MICROMOLD contaba con la tecnología y experiencia necesarias para poder ofrecer moldes que cubrieran las exigencias tanto de calidad como de productividad.”

3.1.3 Industrias Vinícolas Pedro Domecq Planta Taponés

Para entender el origen de la planta Taponés de INVIDO, se requiere revisar en primera instancia la estructura organizacional de Allied Domecq América, la que está constituida de la siguiente forma:

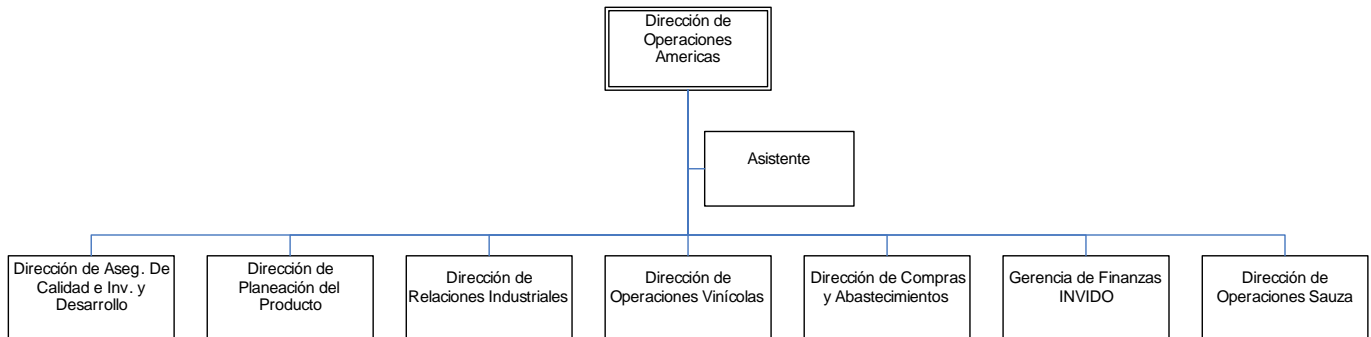


Figura 3.1.3(1) Organigrama de la Dirección de Operaciones Americas
Fuente: Documento ODOC-001G, Publicado el 10 de Junio de 2005

Entonces, para poder delimitar la ubicación de la Planta Taponés consideraremos la Dirección de Operaciones Vinícolas, la cual tiene la estructura siguiente:

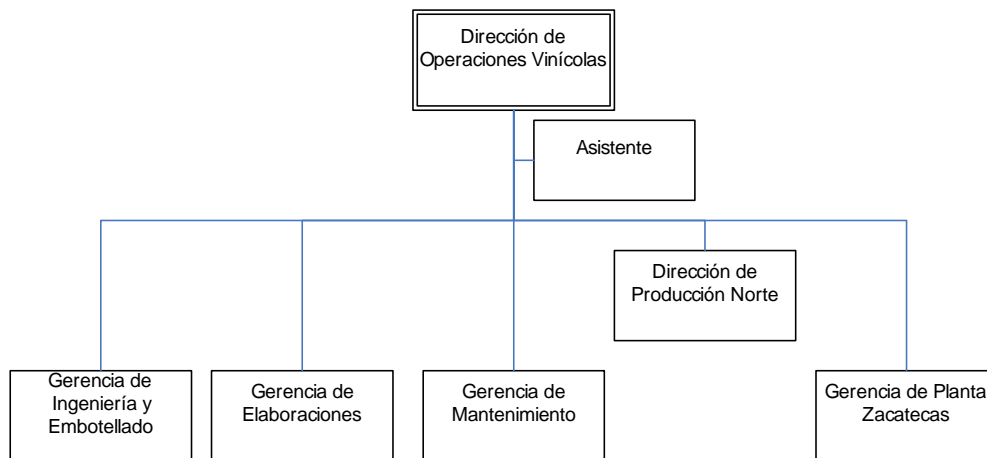


Figura 3.1.3(2) Organigrama de la Dirección de Operaciones Vinícolas
Fuente: Documento ODOP-001G, Publicado el 10 de Junio de 2005

Hasta el mes de octubre de 2004 en el organigrama de la Figura 3.1.3 (2) se encontraba la Dirección de Producción Taponés y estaba colocada al nivel de la Dirección de Producción Norte.

INVIDO Planta tapones nace de la adquisición del Grupo PLAMMEX por parte de Allied Domecq en el año 2001. Al adquirir al Grupo Plammex, Allied Domecq se vio en la necesidad de diseñar todo un proyecto para tener como resultado la Planta Tapones de INVIDO, esto implicaba diversas acciones que abarcaban desde cancelar las cuentas que se tenían con los otros clientes de Plammex, entregar los moldes que les pertenecían, pagar los adeudos a proveedores, liquidar los excedentes en inventarios y hacer un análisis para determinar la maquinaria que se conservaría, es decir, a INVIDO solamente le interesaba conservar las máquinas y los moldes que fueran necesarios para fabricar las tapas para sus productos y, aquellas que no lo fueran se venderían a otras empresas del ramo.

En cuanto a los recursos humanos se liquidó a todo el personal, una plantilla de aproximadamente 300 personas, sin embargo, se hizo una selección de aquellas personas que se consideraron como importantes para que se integraran a la naciente INVIDO Planta Tapones, así, se seleccionaron solamente trece personas de niveles administrativos y alrededor de 75 personas de nivel operativo que se pensaba que contaban con los conocimientos de la operación y mantenimiento de las máquinas que conservó INVIDO. Además de estas personas que fueron contratadas por INVIDO, se hizo una contratación de personal externo o nuevo, debido a que se requería cubrir plazas de ayudantes generales, y también se consideró la necesidad de integrar ingenieros en las áreas de Calidad y Producción, de tal forma que INVIDO Planta Tapones inició con una estructura conformada por 17 empleados administrativos y 105 operarios¹¹⁹.

La estructura inicial de INVIDO Planta Tapones estaba encabezada por el Director de Producción, quien era el enlace con la Dirección de Operaciones Vinícolas. A su vez, la Dirección de Producción Tapones tenía a su cargo dos gerencias: Gerencia de Producción y Gerencia Técnica. La estructura inicial de INVIDO Planta Tapones se muestra en la Figura 3.1.3(3).

Sin embargo, debido a decisiones estratégicas de la organización, el puesto de Director de Producción de planta Tapones desapareció a finales del año 2004 y únicamente permanecieron las dos gerencias en INVIDO Planta Tapones; también, con la intención de buscar la consolidación de las funciones de toda la O.U. México, se integró el área de Control de Calidad de Planta Tapones a la dirección de Aseguramiento de la Calidad e Investigación y Desarrollo, es decir que ya no dependería más de la Gerencia Técnica.

Debido al crecimiento de la empresa en cuanto a volumen de producción y cambios en los diseños de algunos productos, se hizo evidente que era necesario mejorar los procesos de producción, ya que la

¹¹⁹ Tomado del documento ORHM-001T, publicado el 5 de Noviembre de 2003

maquinaria con que se contaba para fabricar las tapas de aluminio era lenta y antigua, lo cual limitaba la capacidad de producción retrasando las fechas de entrega o prolongando los programas de producción, para solucionar este problema se realizó una fuerte inversión en maquinaria e infraestructura para formar nuevas líneas de producción por familias de productos, así se formó una línea especial para los tapones de Tequila Sauza y otras líneas diferentes para fabricar las tapas de INVISO, se compraron máquinas de ensamble automático para los insertos y los tapones irrellenables para las nuevas presentaciones de brandy Presidente y Don Pedro, eliminando así el ensamble manual.

IMPLANTACIÓN DE EQUIPOS AUTODIRIGIDOS: EL CASO DE INDUSTRIAS VINÍCOLAS PEDRO DOMEcq PLANTA TAPONES

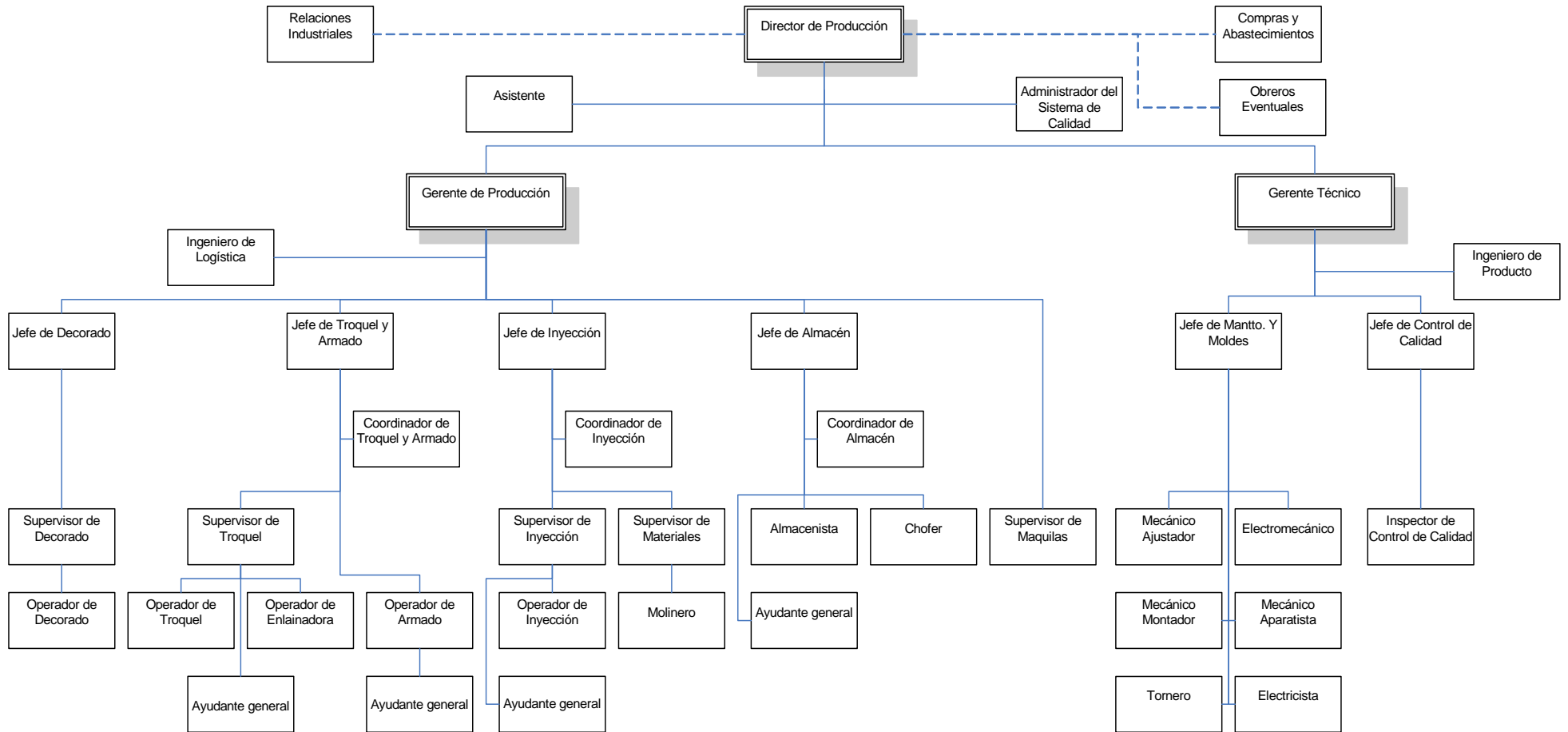


Figura 3.1.3(3) Organigrama inicial de INVIDO Planta Tapones
 Fuente: Documento ORHM-001T, Publicado el 5 de Noviembre de 2003

Estos cambios implicaron también que se realizara una nueva distribución de planta, se cambió de una distribución por procesos (Troquelado, Armado, Decorado, Ensamble e Inyección), a una distribución por Celdas de Manufactura¹²⁰. Es decir, se formaron celdas de manufactura para las diferentes familias de productos quedando así, celdas con maquinaria nueva para Tapa Jumbo y Tapa Stel Cap, que eran los de mayores requerimientos, las máquinas viejas se dedicaron únicamente a la fabricación del tapón para el brandy Añejo Los Reyes, Don Pedro y otras tapas que se requerían en menores cantidades, y solamente el área de Inyección de plásticos permaneció sin cambios en su distribución física. Al modificar la distribución de las máquinas se volvió necesario modificar la estructura organizacional de la planta, es decir, a las celdas de manufactura se asignaron operadores que eran de diferentes áreas lo cual rompió la existencia de las áreas operativas como tales, pues cada celda contaba con operadores de las áreas de Troquel, Decorado y en algunos casos se incluyó personal de Ensamble.

Un cambio más que se realizó en el aspecto de la estructura organizacional fue que la Planta Tapones no estaría más bajo la tutela del Director de Operaciones Vinícolas, sino que esta responsabilidad se asignó al Director de Relaciones Industriales, lo anterior ocasionó que al frente de planta Tapones estuvieran las dos gerencias y a su vez los gerentes reportaran directamente al Director de Relaciones Industriales, quien sería a partir de ese entonces el canal de comunicación entre Planta Tapones y la Dirección de Operaciones América. Finalmente, la estructura de INVIDO Planta Tapones quedó como se muestra en la Figura 3.1.3 (4).

¹²⁰ Las Celdas de Manufactura es la distribución de planta que tiene como objetivo diseñar y construir líneas de trabajo bajo los fundamentos de un flujo continuo y flexible, donde las características y secuencia de las operaciones se adapte a las características y requerimientos de los productos que se van procesar; volviendo las líneas rígidas, extensas y dispersas en células balanceadas, eficientes y autónomas (tomado de <http://www.sigmaingenieria.com/Manufacturacelular.htm>)

IMPLANTACIÓN DE EQUIPOS AUTODIRIGIDOS: EL CASO DE INDUSTRIAS VINÍCOLAS PEDRO DOMEcq PLANTA TAPONES

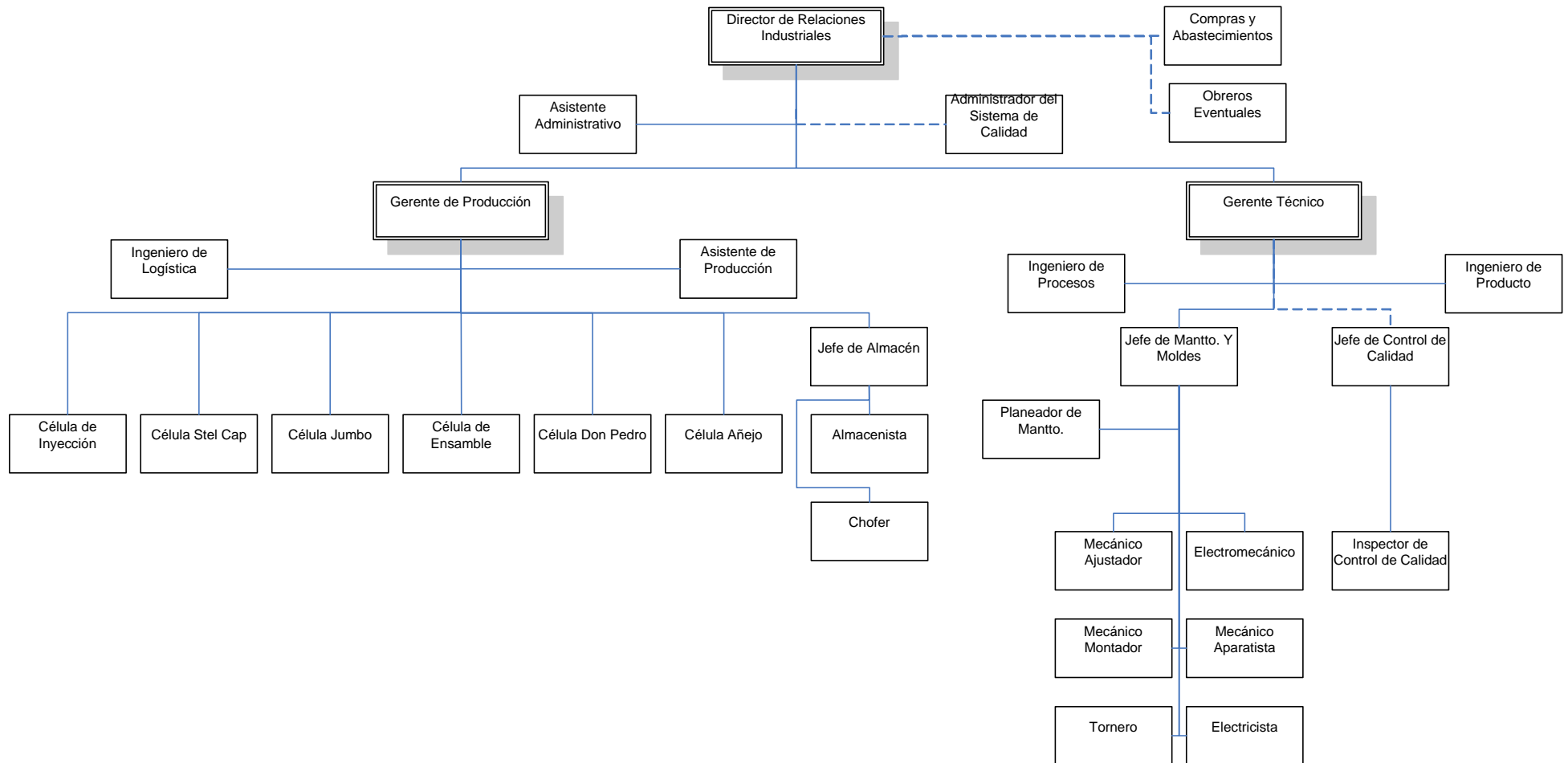


Figura 3.1.3(4) Organigrama final de INVIDO Planta Tapones
 Fuente: Documento ORHM-001T, Publicado el 1 de Diciembre de 2004

3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este trabajo se exponen las condiciones en que Industrias Vinícolas Pedro Domecq S.A. de C.V. tomó la iniciativa de emprender un proyecto enfocado a optimizar sus recursos humanos de las áreas de operaciones de la O.U. México y cómo se desarrolló dicho proyecto en la Planta Tapones.

Tratando específicamente el caso de la Planta Tapones, se trabajaba con una estructura organizacional funcional, tal como se puede observar en la Figura 3.1.3(3) en el área de producción existían jefes, coordinadores, supervisores, operadores y ayudantes generales, cada uno con sus funciones, responsabilidades y autoridad bien delimitadas en las descripciones de puesto, esto ocasionaba que el personal operativo se limitara a operar la maquinaria y cuidaba celosamente de éste papel, por lo que no permitía tan fácilmente que un ayudante general aprendiera el manejo de la máquina al suponer que podía ser reemplazado por otra persona y así perder su trabajo.

Otra situación que se presentaba era la mentalidad generalizada en el personal operario de ejecutar una rutina diaria centrada en el cumplimiento de actividades por turno, y como consecuencia no generaban aportaciones que agregaran valor y tampoco asumían la responsabilidad de asegurar que el producto que producían cumpliera las especificaciones para que el siguiente proceso se ejecutara adecuadamente y el producto fuera aprobado por el área de Control de Calidad, esto también indicaba que la operación era errática y que no existían parámetros de operación definidos y tampoco un control acerca de los materiales que se debían emplear en la fabricación de los diferentes productos, toda la operación se realizaba con base en la experiencia de los mismos obreros, o bien, sobre ensayo y error.

El hecho de contar con una estructura tan vertical ocasionaba otros problemas como altos costos de fabricación por mano de obra directa, la comunicación tampoco fluía de manera adecuada a través de toda la línea de mando y también se tenía una actitud de trabajo individualista, es decir, que no existía compromiso de los operadores por participar en un proceso de fabricación de calidad puesto que no conocían las repercusiones de generar mermas y productos de baja calidad. Así pues, la empresa requería conocer si las funciones de cada uno de los puestos que formaban el área de operaciones realmente agregaban valor al producto o al proceso y eran indispensables para su buen funcionamiento.

Se esperaba que un cambio en la organización enfocado a sus áreas operativas diera como resultado una organización más plana, con personal que contara con mayores conocimientos, que fuese capaz de desarrollar sus habilidades para desempeñar tareas diferentes en cada una de las etapas del

proceso de fabricación, y, como propósito fundamental se confiaba en que se tendría una reducción de los costos de fabricación, tiempos de ciclo y mermas, incrementando así la disponibilidad de producto, los índices de eficiencia y en consecuencia el nivel de satisfacción y servicio al cliente.

Por otra parte, era menester atacar puntos relacionados a los recursos humanos y que afectaban el desempeño de la organización, como eran la motivación, el ausentismo y la rotación de personal, ya que cuando se presentaban estas situaciones con operadores que eran los especialistas en la operación de una máquina se incrementaban los tiempos muertos (tiempos debido al arranque de máquina, para corregir problemas de calidad o alguna reparación menor), debido a que la persona que se colocaba para cubrir al operador ausente no contaba con las habilidades y conocimientos suficientes acerca de la operación de la máquina, como consecuencia se requería más supervisión para vigilar que la persona que operaba temporalmente la máquina no dañara alguna parte de ésta y se tuviesen problemas mayores de calidad o de operación.

Esta situación hizo notorio que existían personas expertas de quienes dependía el cumplimiento del programa semanal de producción, y no era el sistema de trabajo el que garantizaba que las líneas de operación trabajaran de la misma forma sin importar quien fuese el operador al frente de la máquina. Por lo mencionado anteriormente, la organización necesitaba modificar su sistema de trabajo por uno que buscara beneficios para la empresa y a la vez mejorara la calidad de vida de los empleados y verlo reflejado en un cambio de actitud hacia el trabajo, provocando que el personal operativo considerara su trabajo como una oportunidad de crecimiento personal.

Por lo mencionado previamente y siguiendo los lineamientos de mejora continua que promovía la alta dirección del grupo Allied Domecq, se diseñó una estrategia para convertir a la organización en una basada en Equipos Autodirigidos, así se estableció un objetivo general para este proyecto y que aplicaría a todas las Plantas de la O.U. México, el cual fue:

“Mejorar la competitividad de la planta a través de potenciar el capital humano vía el desarrollo de Equipos De Alto Desempeño.”¹²¹

A este proyecto se le dio el nombre de “EQUIDAD” con la intención de sugerir que este proyecto se enfocaría a desarrollar valores como la integridad, la unidad, la igualdad y respeto a la diversidad. Cabe señalar que el objetivo de este proyecto fue general para la O. U. México, sin embargo la planeación y la ejecución se desarrolló de manera particular en cada una de las Plantas.

¹²¹ Manual para Equipos de Alto Desempeño, Allied Domecq O. U., México, 2004, p.4

3.2.1 Proyecto EQUIDAD (Equipos de Alto Desempeño)

Es importante destacar en este punto que aquellas personas que anteriormente laboraban en PLAMMEX tenían la convicción de que su trabajo consistía en producir tapones con calidad y en volúmenes muy altos, sin dar mayor importancia a medir los niveles de eficiencia, costos de inventarios y sobre todo al crecimiento y desarrollo de su personal, no existía una cultura organizacional y de trabajo que identificara a PLAMMEX como organización y que mantuviera de esa forma un vínculo con sus trabajadores en los diferentes niveles de la estructura; es decir, la cultura existente dentro de esta organización era informal, creada por la influencia de las diferentes personas que en ella laboraban, lo que ocasionaba que éstas no tuviesen claro algún objetivo dentro de PLAMMEX más que cumplir con lo que se les ordenaba hacer día a día y recibir un pago semanal.

Cuando estas personas se integraron a INVIDO fue preciso educar a todo el personal de tal forma que guiara su conducta y su actitud laboral basándose en los elementos intangibles que forman la cultura organizacional de Allied Domecq; en primera instancia, hacer uso de la memorización e interpretación de los siguientes elementos:

- **“Misión de Servicio:** *Ser la mejor compañía de vinos, destilados y licores; superando las expectativas del consumidor, clientes y empleados mediante la venta y distribución de marcas de calidad que agreguen valor a los accionistas y a la empresa, basada en principios de ética y responsabilidad social.*
- **Misión Económica:** *Utilidad y Flujo de servicio.*
- **Visión:** *Ser reconocidos por su pasión en el desarrollo de sus marcas, sólida responsabilidad y efectividad en comparación al mercado.*
- **Propósito:** *Ofrecer a nuestros consumidores marcas de calidad en vinos, destilados y licores que faciliten la convivencia, el esparcimiento y la diversión de una manera responsable.*
- **Política de Calidad:** *Disponibilidad y entrega oportuna de productos de calidad, elaborados bajo un esquema de mejora continua por medio de objetivos que aseguren:*
 - **La rentabilidad e inocuidad** de los productos
 - **La prevención e integridad ambiental** y del **personal** en nuestros procesos.

- ***El cumplimiento a los requerimientos legales y cualquier otro adoptado por la organización.***
- **Valores Real Player¹²²:** *Unidad, Diversidad, Integridad, Compromiso con el aprendizaje, Desempeño con pasión y Celebración.*¹²³

Estos elementos fueron inculcados al personal por medio de un fuerte trabajo de comunicación interna, convencimiento y motivación por parte de los niveles jerárquicos más altos; en segundo lugar se buscó adoptar las técnicas de trabajo y sistemas de gestión que ya se utilizaban en otras plantas del grupo, y dentro de este contexto era primario obtener la certificación en ISO 9001:2000 por lo que se trabajó fuertemente para implantar este sistema en cuanto a documentación de actividades, controles, procedimientos, descripciones de puesto, registros, entre otros.

Este sistema de trabajo abrió las puertas para que se programaran cursos y talleres con todos los integrantes de INVIDO Planta Taponés acerca de las diferentes técnicas de trabajo que forman parte de la filosofía Kaizen como 5S's¹²⁴, TPM¹²⁵ y SMED,¹²⁶ asimismo se capacitó en Buenas Prácticas de Higiene y Sanidad, Seguridad, Matemáticas y estadística básicas, y diversas técnicas para solución de problemas como las 8 D's¹²⁷, AMEF¹²⁸ y CEP¹²⁹, entre otros. Los resultados obtenidos de dichos

¹²² **Real Player** es la identificación de los empleados de Allied Domecq, se sugería que un Real Player vive estos valores dentro y fuera de la organización.

¹²³ Presentación "ESQUEMA EQUIPOS AUTODIRIGIDOS", Allied Domecq O. U., México, 2003

¹²⁴ Las 5S's son las iniciales de cinco palabras japonesas que nombran a cada una de las cinco fases que componen la metodología de Organización, Orden y Limpieza: Seiri (organización); Seiton (orden); Seiso (limpieza); Seiketsu (control visual) y Shitsuke (disciplina y hábito). (tomado de http://www.asimet.cl/gestion_imp_kaizen_5S.htm)

¹²⁵ Mantenimiento Productivo Total es la traducción de TPM (Total Productive Maintenance). El TPM es el sistema japonés de mantenimiento industrial desarrollado a partir del concepto de "mantenimiento preventivo" creado en la industria de los Estados Unidos. (tomado de <http://www.geocities.com/usmindustrial/tpm.htm>)

¹²⁶ SMED (cambio de herramental en un minuto) es un método para cambiar los útiles o herramientas de una máquina en el menor tiempo posible para minimizar el tiempo que la máquina está parada (tomado de <http://www.leanadvisors.com/es/workshop.cfm?CourseID=21>).

¹²⁷ Las 8 Disciplinas (8D's) es un proceso utilizado para encontrar solución a problemas encontrados en los procesos de manufactura. Este proceso ha demostrado su eficacia al momento de entrar en procesos de mejora continua ya que provoca el trabajo en equipo y al practicarse regularmente se desarrolla el sentido de pertenencia de los miembros del equipo hacia su área de trabajo, a través de los siguientes pasos: 1) Integración del equipo; 2) Definición del problema; 3) Determinación de la acción de contención; 4) Aplicación de la acción de contención; 5) Análisis de la causa raíz; 6) Determinación del plan de acción correctiva; 7) Implementación de la acción correctiva y del sistema de control y 8. Reconocimiento y felicitación del equipo (tomado de <http://www.sigmaingenieria.com/8Disciplinas.htm>).

¹²⁸ AMEF (Análisis de Modo y Efecto de Fallas), es un método inductivo de análisis de la seguridad y/o fiabilidad del funcionamiento de un sistema, utilizando para ello, el estudio sistemático de las causas y consecuencias de los fallos que puedan afectar a los elementos de este sistema (tomado de <http://digitalia.uvmnet.edu/portalestudiantil/memorias/iis/disexp/analisismodoeffectofallas16-02-06.doc>)

¹²⁹ El Control Estadístico de Procesos es un conjunto de herramientas estadísticas que permiten recopilar, estudiar y analizar la información de procesos repetitivos para poder tomar decisiones encaminadas a la mejora de los mismos, es aplicable tanto a procesos productivos como de servicios. (tomado de <http://www.monografias.com/trabajos28/manual-spc/manual-spc.shtml>).

cursos se reflejaron en instalaciones limpias, ordenadas, procesos controlados, desarrollo de acciones preventivas y correctivas, mejor ambiente laboral entre los individuos, además que se sentaron las bases para comenzar a trabajar bajo principios de la fábrica visual con la finalidad de poder medir el desempeño de los diferentes procesos de la Planta Tapones.

Un efecto interesante que se obtuvo a raíz de este proceso de capacitación, fue que las personas adquirieron gran sensibilidad para adaptarse a los cambios lo cual se tomó como una fortaleza de esta planta para la ejecución de uno de los retos que lanzó la presidencia de Allied Domecq a la O.U. México en Enero del 2003, este reto consistía en aprovechar al máximo los recursos humanos en las áreas de operaciones haciendo que la empresa trabajara bajo un esquema de Equipos Autodirigidos, y esta estrategia se ejecutaría bajo el proyecto denominado EQUIDAD (Equipos de Alto Desempeño).

Como se mencionó anteriormente, a la par de que se realizó este largo proceso de enseñanza acerca de la cultura organizacional se realizaron las evaluaciones correspondientes para la adquisición de la tecnología que sería utilizada en las diferentes celdas de manufactura, el diseño de la nueva distribución de la planta y las actividades necesarias para que al arribo de la maquinaria se pudiese dar el cambio de estructura de las áreas productivas, principalmente en Troquel, Armado y Decorado a las celdas de manufactura que tenían la finalidad de eliminar aquellas actividades que no agregaban valor al producto, en estas celdas, la fabricación sería de acuerdo a familias de productos.

Los estudios antes mencionados respecto a la adquisición de nueva maquinaria resultaron en la adquisición de maquinaria de alta tecnología, cuya instalación, puesta en marcha y capacitación acerca de la operación y mantenimiento de la misma estuvo a cargo de los fabricantes de estos equipos. Las pruebas y validación de la maquinaria fue responsabilidad del equipo de Producción, Calidad e Ingeniería, una vez liberadas las máquinas y dispuestas en una nueva distribución, las celdas quedaron como se muestra en la Tabla 3.2.1 (b).

Celda de Manufactura	Productos
Célula Jumbo	Tapones 31.5x40 para las diferentes presentaciones de Tequila Hacienda, Hornitos, Conmemorativo, Brandy Don Pedro y Presidente (1750ml) y Brandy blanco Stigma.
Célula Stel cap	Tapones (30x35; 31.5x44; 31.5x50; 31.5x60), para Tequila Sauza Exportación, Brandy Azteca de Oro, Ron Baraima Blanco, Black y Citrus, además de la nueva presentación de Presidente y Don Pedro.
Célula Añejo	Tapones para brandy Añejo Los Reyes
Don Pedro	Tapones irrellenables para Don Pedro diseño anterior, Tapa miniatura para Sauza Extra y Exportación.
Ensamble	Tapones con mecanismo irrellenable (31.5x44; 31.5x50 y 31.5x60) para Brandy Presidente y Don Pedro. Insertos vertedores para Tequila Sauza, Azteca de oro, Stigma, Añejo Los Reyes.
Célula Inyección	Componentes plásticos del tapón irrellenable de Presidente y Don Pedro.

Tabla 3.2.1(b) Celdas de manufactura y productos que se fabricaban en ellas
Fuente: Elaboración propia

No solamente se tenía en puerta el cambio en la disposición física de la maquinaria en la Planta Tapones, sino que los fuertes cambios en las preferencias del consumidor, la inestabilidad económica, la apertura del mercado que favorece la importación, que exigen que las organizaciones se mantengan en evolución y mejora continua con el fin de alcanzar niveles altos de competitividad en el mercado industrial, por lo que INVIDO Planta Tapones tuvo que responder a esta exigencia aceptando el reto de adoptar el cambio organizacional por medio del Proyecto EQUIDAD, el cual se programó para iniciar en el mes noviembre de 2003 con la colaboración de una empresa consultora. Se esperaba que la estructura organizacional cambiara de manera tal que al contar con celdas de manufactura, se contara con Equipos Autodirigidos que operaran dichas celdas.

Las actividades que se realizaron para llevar a cabo la implantación de los EAD en INVIDO Planta Tapones comenzaron con una reunión con el equipo de consultores externos que apoyarían a la Planta en el proyecto de cambio organizacional, durante esta reunión inicial con los consultores se acordó que a lo largo de todo el desarrollo del proyecto EQUIDAD se tendrían reuniones de trabajo los días martes y jueves con los involucrados en este proyecto, de tal forma que el proyecto fuera realizado por los miembros de la organización y no por personas ajenas a ella. Asesorados por el equipo consultor, el equipo de Gerencia y mandos medios de Planta Tapones diseñó un esquema de

actividades en el cual se detallaron las etapas que se ejecutarían para implementar la estructura basada en Equipos Autodirigidos, dicha propuesta quedó integrada por las siguientes fases:

I. Diagnóstico y Planeación

- a. Diagnóstico de la situación laboral.*
- b. Diagnóstico de las técnicas de mejora implementadas.*
- c. Plan de acción para las siguientes cuatro fases.*

II. Desarrollo Gerencial

- a. Reunión de sensibilización y capacitación en el lenguaje.*
- b. Curso – taller para desarrollar liderazgo y habilidades gerenciales.*

III. Programa de Educación y Desarrollo Humano

- Módulo A. ¿Cómo Conducir Tu Destino?*
- Módulo B. Conceptos de la Naturaleza Humana.*
- Módulo C. Conceptos de Empresa.*
- Módulo D. HACCP.¹³⁰*
- Módulo E. Conceptos de Control de Calidad.*
- Módulo F. Las 5'S.*
- Módulo G. Técnicas de Trabajo.*
- Presentación de casos de éxito por equipos.*

IV. Diseño de la Estructura de Equipos Autodirigidos.

V. Implementación y Estabilización de la Nueva Estructura.

El desarrollo de estas etapas se muestra en la Figura 3.2.1(5).

¹³⁰ El Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control, HACCP, es un enfoque sistemático para identificar peligros y estimar los riesgos que pueden afectar la inocuidad de un alimento, con el fin de establecer medidas para controlarlos. (tomado de http://www.minagricultura.gov.co/02componentes/04san_01calidad.aspx)

lograr la sensibilización y así formar un equipo promotor del cambio y dispuesto a adaptarse o integrarse a los diferentes niveles o tipos de equipos que surgirían.

- *Capacitación en Técnicas de Mejora.* A partir del diagnóstico realizado por el equipo consultor acerca del nivel de implantación de las técnicas de mejora, se detectó también las necesidades de capacitación o especialización en las técnicas de trabajo que tenían los encargados de ellas. A partir de dicho diagnóstico se procedió a diseñar el programa de capacitación técnica con la intención de llegar a certificar las competencias del personal que estaría formalmente al resguardo de cada una de las técnicas.

III. Programa de Educación y Desarrollo Humano. Esta fase consistió en impartir a todo el personal de la Planta Taponés un programa de capacitación dirigido a la liberación del potencial humano en beneficio del propio individuo, enfocado a que las personas comprendieran que la preparación de la vida incluye el desarrollo de la voluntad de la persona para ser mejor y realizarse personal y profesionalmente, sin hacer a un lado la atención a las necesidades de la empresa como un ente que interacciona con empleados, accionistas, clientes, proveedores y con la sociedad en general. Las actividades que se incluyeron en esta fase fueron:

- *Selección de Instructores Internos.* Este equipo de instructores estaría formado tanto por personal administrativo (jefes, coordinadores) que ejercían un liderazgo notorio dentro de la organización, como por operadores a quienes se les había reconocido participación activa en otros programas de la empresa y de acuerdo a su desempeño dentro de la misma. La selección de dichos instructores estaría a cargo del Director de Operaciones y del Coordinador de Capacitación de INVIDO, el objetivo de contar con este grupo fue formar parejas de instructores que recibirían capacitación del Programa de Educación y Desarrollo Humano por parte de los consultores durante seis meses y a su vez, éstos realizarían el despliegue de estos cursos al resto del personal de la empresa.
- *Logística de la capacitación.* Se organizaron los grupos que recibirían la capacitación por parte de los instructores internos, buscando que estuviesen integrados por personas de todas las áreas de Planta Taponés.
- *Impartición de los módulos del Programa de Educación y Desarrollo Humano.* Los instructores internos recibían la capacitación de cada módulo con una duración de ocho horas al mes por parte de los consultores, y la impartición de estos módulos al resto del personal de la planta se programaba de una a dos semanas después, este despliegue

estaba a cargo de los instructores internos, cada pareja de instructores impartía el curso que recibió de los consultores a uno de los grupos que se habían formado previamente, el despliegue tenía una duración promedio de dos horas y media.

IV. Diseño de la Estructura de Equipos Autodirigidos. Durante esta etapa, entre todos los participantes se diseñó de manera genérica o esquemática el cambio de estructura de INVISO Planta Tapones, de una estructura funcional al esquema de Equipos Autodirigidos. Se establecieron los nuevos roles que se asumirán durante el proceso de cambio organizacional y una vez ya instaurada la nueva estructura de trabajo. El principio organizacional fijado para la formación de los EAD fue la existencia de cuatro categorías de equipos para la operación del esquema de autocontrol:

- **Equipo Líder.** Su objetivo principal fue gerenciar el cambio. En la etapa de arranque era el encargado de proporcionar los apoyos requeridos por el equipo soporte, de expertos y los EAD. Posterior a la etapa de arranque sus actividades consistirían en desarrollar las condiciones para el proceso de constante innovación.
- **Equipo Autodirigido o de Alto Desempeño.** Cuyo objetivo principal fue controlar el proceso de producción debiendo desempeñar las funciones básicas de cada puesto operativo, es decir, sus integrantes debían contar con la capacidad de realizar las actividades necesarias para gerenciar o administrar la rutina de trabajo en función de los estándares y documentación del proceso, y gradualmente aplicar técnicas de mejora. Estos equipos estaban formados por el personal operativo de las áreas de producción.
- **Equipo Soporte.** Su objetivo en la etapa de arranque fue ofrecer el apoyo necesario para que los equipos alcanzaran su madurez, sus principales actividades debían estar encaminadas a crear confianza en los miembros del equipo fortaleciendo la autoestima de los integrantes de los EAD y dando reforzamiento positivo; monitorear que las actividades que debía realizar el equipo se llevaran a cabo apoyándoles en situaciones extraordinarias, creando condiciones para que el equipo pudiera desarrollar las habilidades necesarias para enfrentar en el futuro dichas situaciones. El Equipo Soporte debía definir nuevas actividades de adición de valor o de mejora, tras la delegación de actividades al EAD, es decir, se incluían en este equipo a los jefes y coordinadores de las áreas productivas entre otros. Este equipo debía cubrir las funciones que se refieren a las áreas que se muestran en la Figura 3.2.1 (6).



Figura 3.2.1(6) Puntos de interacción del Equipo Soporte con el EAD.
Fuente: Elaboración propia

Equipo de Expertos. El objetivo de este equipo era incorporar las técnicas de mejora continua que elevarían el desempeño de la organización, sus funciones estarían dirigidas a dar soporte operativo a los EAD. Independientemente del puesto que ocuparan, sus integrantes debían contar con conocimiento y aprendizaje profundo de las técnicas a ser incorporadas, tendrían a su cargo la enseñanza de estas técnicas a los responsables de la implementación dentro de los EAD. Este equipo debía proporcionar apoyo en la implementación de las celdas de manufactura y en la conformación de los equipos que se integrarían a dichas celdas. Las técnicas que se asignaron como parte del sistema de trabajo se observan en la Figura 3.2.1 (7).

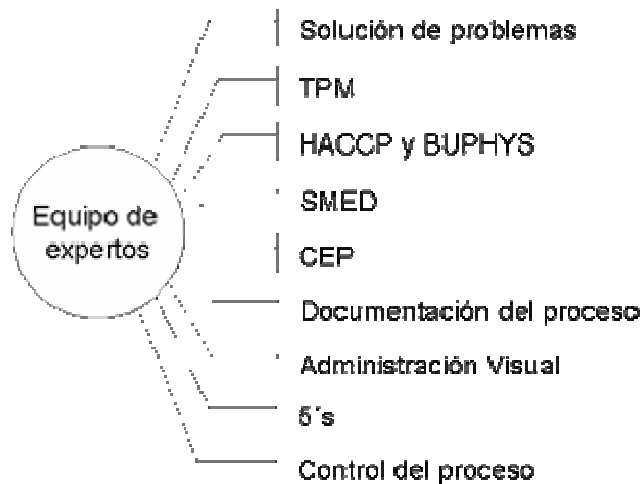


Figura 3.2.1(7) Técnicas de Mejora Continua por desarrollar en Planta Tapones.
Fuente: Elaboración propia

En esta etapa del proyecto se realizó la elección de los operadores que integrarían cada uno de los EAD, pues al integrar maquinaria de diferentes procesos era menester incluir personal de las anteriores áreas productivas ya que cada célula estaría conformada por troqueles, máquinas decoradoras, bordadoras y punzonadoras o ensambladoras dependiendo del caso de cada célula. De este modo cada EAD en las diferentes células debía incluir personal de los departamentos de Troquel, Armado y Decorado. De forma ideal, cada EAD debería incluir personal de las áreas de Calidad y Mantenimiento, sin embargo, dado el grado de especialización de las tareas desempeñadas en estas áreas y el reducido número de personas que integraban la plantilla laboral de estas áreas, no fue factible incluirlas como integrantes de los EAD, sino que se diseñó un plan alternativo en el que, apoyados por las técnicas TPM, CEP y capacitación sobre metrología, los miembros de los EAD irían adquiriendo las habilidades necesarias para realizar las funciones de Calidad y Mantenimiento. De esta forma, ciertos elementos se podrían integrar a los EAD una vez que se encontraran en una etapa de madurez alta. Aunque sin dejar de existir como tales, Control de Calidad y Mantenimiento serían parte del Equipo Soporte puesto que actividades como Liberación de Materia Prima y Reparación de Fallas mayores o Mantenimiento civil requieren la existencia de estos departamentos. La selección del personal se realizó con base en una evaluación de todos los operadores de la Planta Tapones frente a los requerimientos técnicos a ser operados en cada una de las celdas, esta evaluación se hizo por medio de una matriz de habilidades y conocimientos en la que se calificó a cada persona.

Referente al diseño de la estructura, también se definieron las funciones específicas dentro del equipo de soporte además de formular un plan de desarrollo dentro de la organización para las personas que integraban este equipo. Otro aspecto fue la selección de quienes formarían el equipo de expertos, esta selección se realizó de acuerdo al perfil de las personas que se encontraban en los mandos medios, tomando en cuenta su desempeño dentro de la empresa, sus funciones y su formación profesional, a cada una de las técnicas adoptadas se asignó una pareja de “expertos” quienes a su vez tendrían que interactuar con cada uno de los EAD, hasta que las técnicas señaladas alcanzaran el nivel de madurez más alto dentro de cada EAD.

La definición de las relaciones de los EAD con el resto de la organización implicó el establecimiento de los mecanismos de operación y comunicación dentro del equipo y del equipo con los otros niveles organizacionales, definiendo un esquema de reuniones diarias a las que se les llamó “reuniones relámpago” además de los reportes que habían de generar diariamente, semanal, mensual y trimestralmente.

V. Implementación y Estabilización de la Nueva Estructura. La etapa final de este proyecto de cambio organizacional en INVIDO Planta Tapones comprendió el diseño de un plan de prevención de

contingencias con la finalidad de anticipar los posibles obstáculos y problemas que pudiesen afectar para alcanzar el objetivo de la implantación de EAD en la organización. Usando los conceptos planteados en “Los Seis Sombreros para Pensar”¹³¹, se realizó un ejercicio llamado del Sombrero Negro, en el cual todos los integrantes de los Equipos de Soporte y de Expertos, lanzaron las ideas que suponían alguna traba o dificultad para la adecuada implementación de este proyecto. Estos supuestos se basaron en las siguientes categorías: Desarrollo y madurez del EAD, Motivación y salario, Capacitación, Proceso de producción, Recursos y Tiempo. Una vez clasificadas las ideas se calificó la severidad y probabilidad de ocurrencia y dependiendo de las calificaciones de cada rubro, se establecieron las posibles acciones que integrarían el plan de contingencia.

Esta última etapa incluyó como último aspecto el ajuste y monitoreo de la nueva estructura organizacional, estableciendo los niveles de autonomía y responsabilidad que se darían conforme se alcanzaran niveles de madurez mayores, estos avances en los grados de madurez del EAD serían determinados por medio de auditorías internas de los procesos y por las cuales se verificaría el adecuado funcionamiento de los EAD.

Finalmente, una vez realizadas estas actividades, en la puesta en marcha se realizó la reubicación del personal, también se nombraron facilitadores a cada uno de los EAD quienes tendrían como función principal guiar, orientar y apoyar a los EAD hacia la madurez de su equipo. Se insistió en la capacitación acerca de las nuevas funciones y la nueva forma de trabajar y por último, obedeciendo a uno de los valores Real Player se realizó la celebración del inicio de esta nueva etapa en la vida de INVIDO Planta Taponés.

3.2.2 Problemáticas Posteriores a la Implantación

Para la implantación de los Equipos Autodirigidos se realizaron las etapas de planeación y capacitación, sin embargo una vez puesto en marcha el proyecto se presentaron varias dificultades que no estaban contempladas y por lo tanto no se tenía una alternativa para solucionarlas, las problemáticas más trascendentes fueron:

1. Se eliminó el puesto de supervisor, los antes supervisores de área, se incorporaron como operadores de las líneas, esto ocasionó que algunos tomaran la actitud de apatía y poca participación en los equipos al sentir que perdieron su autoridad.

¹³¹ Eduard de Bono creó un programa llamado TIC “Tarea de Investigación Cognoscitiva”, en el que a través del trazado de mapas simples en que se incluyen diferentes puntos de vista, puede fundamentarse la toma de decisiones. Los Seis Sombreros para Pensar, corresponden a diferentes colores que se usan para imprimir un mapa (tomado del curso: “Conceptos de la naturaleza humana”, LAJAPYME, 2003).

2. La condición inicial para elegir al primer líder fue que no podría ser alguien que antes haya tenido el puesto de supervisor. Se experimentó renuencia de las personas a participar en la elección de los líderes dentro de los EAD, ya que no todo el personal operativo estaba dispuesto a asumir la responsabilidad de liderazgo de su equipo, porque pensaban que tendrían más trabajo y no sería remunerado económicamente. El cambio de líderes estaba programado para hacerse cada 3 meses, y sería rotativo, es decir que no podría ser siempre el mismo líder, pero debido a la renuencia de los integrantes de los equipos gran parte de los EAD solicitaron que el líder que habían elegido inicialmente continuara por tiempo indefinido y les fue concedido. Como consecuencia, el liderazgo no fue participativo y las responsabilidades no fueron equitativas.
3. Debido a la falta de preparación en liderazgo, adopción del autocontrol y supresión de los roles de Jefes y Supervisores, hubo descontrol en ciertas responsabilidades operativas, como reportes de daños en las máquinas al inicio de los turnos, herramientas perdidas, problemas de calidad como rechazos que no se reportaban, omisión de actividades indicadas en procedimientos, entre otras porque no había quien verificara que éstas se realizaran en estricto orden y esto ocasionaba falta de control en los procesos.
4. Una de las actividades que debían realizar los equipos, eran juntas relámpago diarias de máximo 10 minutos antes del inicio de cada turno, pero debido a la inseguridad de los líderes, impuntualidad o indiferencia de algunos miembros del equipo no se realizaban con todos los miembros o simplemente no se hacían.
5. El papel de los facilitadores se confundió con el de jefe o supervisor de área, ya que se le exigían los resultados del desempeño del equipo que tenía asignado, pero los facilitadores tenían funciones propias de un puesto administrativo, además de que al no haber recibido orientación acerca de las funciones que debían ejercer, los facilitadores supusieron que solamente debían estar al pendiente de solicitar herramientas, agilizar la respuesta a las sugerencias propuestas del equipo, atender y evitar conflictos personales, capacitar al líder en el uso de la PC y orientación en general durante la etapa de integración. Después de esta etapa, el equipo Soporte estaría encargado totalmente de que en las actividades de los EAD no faltara información o recursos.
6. No se tenía bien delimitada la forma en que se conocería que un equipo ya había pasado la etapa de integración y estaba ya en la etapa de madurez. La forma en que se estableció este cambio únicamente fue a través del tiempo, es decir, que se puso un lapso de 3 meses para la etapa de integración a todos los equipos y al término de éstos, se supuso que ya habían pasado a la etapa de madurez todos los equipos al mismo tiempo. Obviamente no fue así para todos los

equipos lo que también provocó que se retirara el apoyo del facilitador antes de que estuviera totalmente integrado.

7. También hubo falta de comunicación entre los facilitadores, ya que había algunos que por la naturaleza de su puesto formal dentro de la empresa tenían mayor carga de trabajo que los otros, entonces, quienes disponían de más tiempo, estaban más tiempo con su equipo, y quienes estaban más saturados de actividades tenían menor interacción con ellos, esto hace suponer que no se analizó correctamente a las personas que desempeñarían las funciones de facilitador.

Por toda las problemáticas mencionadas, en este trabajo se presenta una serie de sugerencias que se podrían considerar para que este tipo de estrategias encaminadas a la integración exitosa de Equipos Autodirigidos en las empresas.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA PARA LA IMPLANTACIÓN DE EQUIPOS AUTODIRIGIDOS

*Si los cambios externos son más rápidos que los cambios internos,
entonces la empresa seguramente perecerá.
Jack Welch*

En el capítulo anterior se señalaron las principales dificultades que se presentaron una vez que se dio inicio a la transformación de la estructura y estilo de trabajo de INVIDO Planta Taponés. Las problemáticas indicadas fueron obstáculos para que la implantación de la nueva estructura basada en Equipos Autodirigidos se desarrollara de manera exitosa, ya que más que un cambio en la estructura, se estaba enfrentando un cambio cultural sumado al de los sistemas de trabajo de la organización completa; lo anterior requería un trabajo que fuera más allá de un buen diseño de un programa de capacitación, de la simple reubicación de áreas de trabajo, o bien, de la selección del personal para la formación de este tipo de equipos.

Existen diversos aspectos que deben tenerse en cuenta al enfrentar un cambio en la organización en cada una de sus etapas, desde la elección del agente de cambio hasta la institucionalización del mismo, se debe diseñar además de la estructura, los mecanismos que guíen y permitan anticiparse a las dificultades al implantar este tipo de sistemas de autogestión para atenuar los posibles efectos negativos. Por lo indicado anteriormente, podemos establecer que la etapa de la planeación es primordial para que el control o evaluación permita la evolución o fortalecimiento del cambio efectuado y no sea sólo el descubrimiento de las anomalías que se han de corregir.

En este capítulo se presenta una comparación del proyecto “Equidad” contra los modelos teóricos del Empowerment y la formación de un Equipo eficaz y se analizan las razones por las cuales el proyecto no funcionó de la mejor manera, para después presentar una propuesta que permita a las organizaciones que buscan implantar este tipo de estructura lo ejerzan con más aciertos que errores.

4.1 COMPARACIÓN DEL PROYECTO EQUIDAD CON LOS MODELOS TEÓRICOS

A manera de resumen, las situaciones que limitaron la formación y desarrollo de los EAD en INVIDO Planta Taponés mencionadas en el capítulo anterior se pueden delimitar en los siguientes rubros:

- Poca participación del personal en acciones formales de mejora continua;
- EAD sin tutoría real, la función de facilitación no cubría las necesidades de los equipos, y se abandonó al término de 3 meses;
- El personal en general no participaba en la toma de decisiones;

- No existían prácticas de análisis de problemas;
- Disciplina relajada;
- Personal con bajo compromiso;
- Personal orientado al día-día, es decir, al cumplimiento de una rutina.

Todas estas condiciones se oponían a la situación deseada al emplear EAD en la organización, es decir, lo que se esperaba al implantar esta nueva estructura de trabajo se enfocaba a la obtención de los siguientes resultados:

- Asegurar la disponibilidad del producto.
- Eliminar desperdicios.
- Personal proactivo a las sugerencias y al trabajo en equipo.
- Personal calificado y flexible.
- Enfoque de procesos en cada una de las tareas realizadas.

Cuando se elaboró el plan del proyecto Equidad bajo la asesoría de un equipo consultor, se estableció que los EAD experimentarían cuatro niveles de Madurez para que llegaran a ser totalmente autodirigidos y que la transición entre dichos niveles se daría con base en el tiempo, tiempo en el cual debían ir adoptando la ejecución de más tareas; así pues, se dispuso que el *Nivel de Madurez 1* tendría una duración de tres meses, el *Nivel de Madurez 2* duraría tres meses más, el *Nivel de Madurez 3* continuaría por seis meses, y finalmente el *Nivel de Madurez 4* se alcanzaría después de seis meses más.

Hemos estudiado la teoría de la dinámica de grupos y la existente acerca del surgimiento de los Equipos Autodirigidos, por tanto se considera conveniente para el desarrollo del presente trabajo realizar una comparación del proyecto Equidad contra los elementos del Equipo Eficaz expuestos en el Capítulo 1, seguido de la comparación con el enfoque del Empowerment y el de Jon Katzenbach y Douglas Smith, ambos presentados en el Capítulo 2, para concluir con un análisis acerca de la etapa de implantación del proyecto Equidad, buscando de esta forma, concretar las causas que limitaron la ejecución exitosa de este cambio en la empresa.

4.1.1 Comparación del Proyecto EQUIDAD con los Elementos del Equipo Eficaz

Se mencionó anteriormente que un equipo eficaz es aquel que conserva motivados a sus miembros y mantiene las condiciones para la permanencia del propio equipo. Para generar este tipo de equipos, el modelo de McShane y Von Glinow estudiado en el Capítulo 1, señala que para formarlos se deben

tener en cuenta tres aspectos con sus respectivos elementos: Ambiente Organizacional, Diseño del Equipo y Procesos del Equipo.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Sistema de Recompensas. La remuneración económica es considerado como un motivador, sin embargo, el proyecto desarrollado por INVIDO Planta Taponés no contemplaba una modificación en el sistema de remuneraciones, el sistema de salarios diferenciaba a los operadores de base y los eventuales, aún así los operadores de base de cada área tenían un salario diferente, por ejemplo, un operador del área de troquel ganaba más que un operador del área de inyección, así también los supervisores tenían un salario mayor que el de los operadores en general, esta estructura se conservó después del cambio al formar EAD y eliminar el puesto de Supervisor de área.

Sistemas de comunicación. El sistema de comunicación se estructuró de la siguiente manera: cada uno de los EAD tenía acceso a alguna de las computadoras que estaban instaladas en las áreas operativas, por medio de correo electrónico se establecía la comunicación con los gerentes, facilitadores o con cualquier otra persona que ocupara un puesto dentro de la organización, así mismo, en estas terminales alguno de los integrantes del EAD que estuviera capacitado se encargaba de notificar las cantidades de producción que se fabricaban durante el turno, así como los tiempos muertos y los requerimientos de materiales, todo esto a través del sistema SAP. Al inicio de la transición al esquema de trabajo de EAD, se entregó a cada uno de los integrantes de la organización un manual que contenía de manera resumida, las políticas y los principios de operación de los EAD, siendo este una herramienta a disposición de los miembros de los equipos al brindarles información que les permitiera actuar correctamente. Existían varios niveles de comunicación en esta nueva estructura: dentro del EAD, el EAD con el Equipo Soporte, con el Equipo Líder y con el Equipo de Expertos. Dentro del EAD, la comunicación se tenía por medio de “juntas relámpago” diarias de no más de 3 minutos, en donde todos los integrantes del equipo podían informarse y opinar acerca de los asuntos pendientes de producción, calidad, tiempo extra y otra información proveniente de la gerencia, además de la comunicación informal que se tenía a lo largo del turno de trabajo. También debían realizar juntas quincenales, para revisar resultados de los indicadores, problemas que hubieran surgido en el periodo y sugerencias de mejora, en estas reuniones era requisito levantar una minuta que se daría a conocer al Equipo Soporte o Líder en reuniones trimestrales en las cuales también se evaluaba el desempeño de la rutina de trabajo y de la madurez alcanzada por cada EAD. Por otra parte se esperaba que los integrantes del Equipo Soporte se reunieran mensualmente para verificar las necesidades de los EAD y la forma de atenderlas, así como cualquier asunto relacionado al funcionamiento de los equipos. Finalmente, también se había establecido que cada uno de los

integrantes del equipo de Expertos se reuniera mensualmente con los encargados de las técnicas dentro de los EAD para verificar la implementación de cada técnica y proporcionarles ayuda. Esta estructura se puede ilustrar como se muestra en la Figura 4.1.1 (1). De esta figura encontramos que la red de comunicación existente entre los cuatro niveles de Equipos era en forma de “Y”, y dentro de los EAD era una red “Completamente Conectada”.

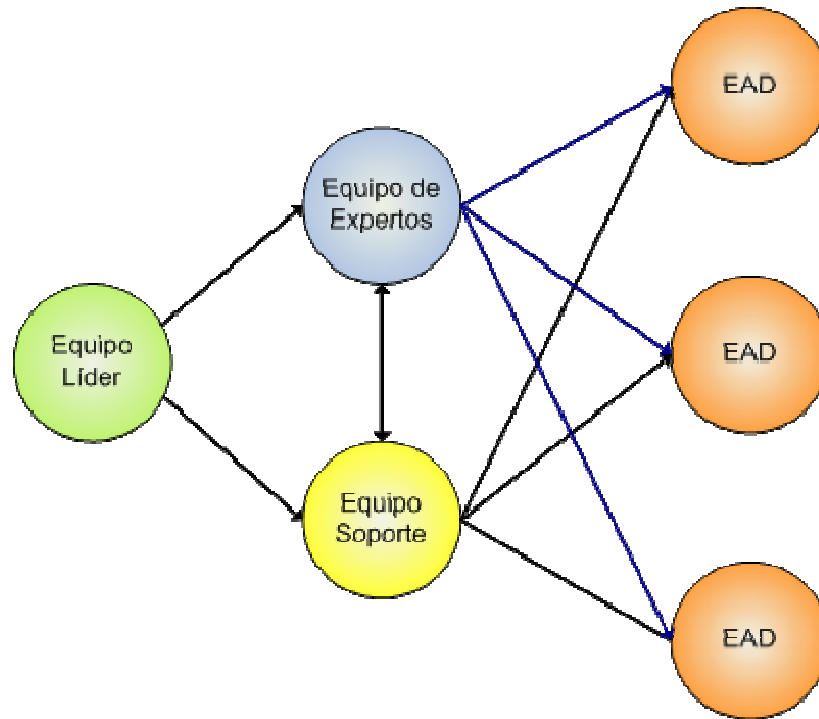


Figura 4.1.1(1) Estructura de comunicación en el esquema de trabajo de EAD.
Fuente: Elaboración propia

No obstante la programación de las diferentes reuniones a realizar, pasó poco tiempo para que se comenzaran a posponer o a realizar sin la presencia de todos los integrantes de los equipos, por ejemplo, las juntas relámpago se realizaban con algunos integrantes del EAD porque había quienes llegaban tarde y se apresuraban a recibir la máquina del personal del turno anterior, o bien porque ya había terminado el turno y ansiaban retirarse a sus hogares. Por su parte, las reuniones del Equipo Soporte no eran atendidas por todos los involucrados pues en el transcurso de las mismas había quien se retiraba para atender alguna “urgencia” de sus áreas, alguna otra reunión, o simplemente no asistían a la reunión por considerar que no era importante y que los encargados de las áreas de producción podían atender esos asuntos.

Espacio físico. La distribución de la planta en forma de celdas de manufactura favoreció que los integrantes de los EAD se comunicaran entre sí al encontrarse más cercanos físicamente, ya que las estaciones de trabajo estaban conectadas entre sí, además de que así se fomentó que se comenzara

a tener una relación de cliente y proveedor internos. Además de que la ubicación de las oficinas del área de Producción se encontraban dentro del área operativa y esto facilitaba el contacto entre los empleados administrativos y los integrantes de los EAD.

Ambiente organizacional. El ambiente externo de la organización estaba regido por una exigencia muy alta de competitividad, se requería reducir el porcentaje que representaba el tapón del costo total de las bebidas, alta disponibilidad del producto, estandarización de operaciones, en resumen, se exigía a la empresa incrementar su competitividad, además de adaptarse a los nuevos sistemas de gestión que las empresas de clase mundial emplean hoy día, por ello urgía un cambio que transformara a la organización haciéndola más flexible y eficiente.

Estructura organizacional. Era indispensable que la existencia de los EAD estuviera reforzada por el resto de la organización, con esta intención se crearon los equipos Líder, Soporte y de Expertos, para ello fue necesario crear puestos, cambiar las funciones de algunos de ellos, o bien eliminarlos de la estructura. En concreto, era necesario que existiera un puesto que se dedicara a la Ingeniería industrial o de procesos además de otro responsable de la planeación del mantenimiento, por otra parte, la cadena de mando en las áreas de producción se redujo al eliminar los puestos de jefes, coordinadores y supervisores. En un principio se supuso que el facilitador asumiría las funciones que realizaban estos puestos lo cual era erróneo, al cabo de los tres meses en los que se asumió que los EAD habían pasado a una primera fase de madurez, hubo la necesidad de crear el puesto de Asistente de Producción, quien ejercería funciones de un supervisor general de todos los EAD, debido a que se incurrió en diversos problemas de disciplina en el trabajo.

Liderazgo organizacional. En primer lugar se tenía al equipo líder, conformado por gerentes y directores quienes eran los principales responsables de que este cambio en la organización contara con todo lo necesario para que se pudiera llevar a cabo, es decir, eran los principales facilitadores en la empresa. En segundo lugar se tenía a los facilitadores que eran el enlace principal con los EAD y los responsables de asesorar y alentar al equipo. Finalmente, estaban también los líderes de equipo, quienes fueron elegidos por el mismo equipo, con la condición de que el primer líder que eligieran no hubiera ocupado el puesto de supervisor.

DISEÑO DEL EQUIPO

Características de la tarea. Este elemento estaba bien delimitado, ya que cada EAD asignado a las diferentes celdas de manufactura tenía que fabricar los productos de las diferentes familias de productos, los cuales se pueden ver en la Tabla 3.2.1(b). Por tanto, existía una gran interdependencia

en la tarea, pues al estar conectadas entre sí cada una de las máquinas, el producto de la primera estación se convertía en el insumo de la siguiente y así sucesivamente.

Tamaño del equipo. Si bien en la teoría no se ha definido un tamaño específico para los equipos, sí se ha mencionado que los equipos con más de diez integrantes tienden a ser menos eficaces. En la Planta Taponés se formaron un total de diez EAD distribuidos de la siguiente manera: tres en el área de Inyección, tres en la celda de Stel cap (el EAD de Stel cap incluía también a los operadores de la línea de Ensamble), dos en la celda Jumbo, uno en la celda Don Pedro y uno en la celda Añejo. A su vez, los equipos tenían un número de integrantes diferente; los EAD de inyección estaban formados por tres personas, los de Stel cap por diez y once, en Jumbo seis, en la celda Don Pedro cuatro integrantes y en Añejo solamente tres, la diferencia básicamente se debía al número de estaciones de trabajo en cada una de las líneas.

Composición. Como se ha mencionado anteriormente, los EAD se formaron con operadores de las anteriores áreas operativas, debido a que la empresa trabajaba bajo un esquema de tres turnos, se tomaron a los operadores de cada turno y de cada área para cubrir las estaciones de trabajo de cada una de las celdas de manufactura en los tres turnos. Un aspecto importante fue la forma de estructurar los EAD de las celdas de Stel cap y Jumbo porque en estas celdas se iban a fabricar los principales productos para Brandies y Tequilas, los que representaban el mayor volumen de producción, por tanto se requería asegurar que las personas que estarían operando las máquinas nuevas estuvieran capacitadas, de tal forma que se hizo una evaluación de cada uno de los operadores respecto al dominio que tuvieran de la operación y su experiencia, así, los que obtuvieron calificaciones más altas se asignaron a los EAD de las celdas Stel cap y Jumbo, al resto de los operadores se les situó en las celdas restantes, pues se consideró que si su desempeño no era eficaz, no afectaría a los resultados globales de la empresa como lo era el caso de Stel cap y Jumbo, de esta forma se supuso que cada equipo contaba con las habilidades necesarias para ejecutar la tarea.

PROCESOS DEL EQUIPO

Desarrollo del equipo. Existen dos modelos de desarrollo de los equipos, el “de las cinco etapas” y el de “desarrollo discontinuo”, dado que este último modelo se aplica a equipos que desarrollan un proyecto de duración determinada no se puede aplicar a los EAD, por tanto emplearemos el Modelo de las Cinco Etapas: Formación, Confrontación, Normalización, Desempeño y Terminación. A pesar de que como se mencionó anteriormente, se esperaba que los EAD experimentaran cuatro niveles de madurez, se buscará identificar las etapas de este modelo.

La etapa de *Formación* comenzó cuando se notificó a todo el personal la manera en que estarían conformados cada uno de los EAD y las celdas a las que estarían asignados. Se señaló el día en que los equipos comenzarían a trabajar como tales, inmediatamente después de haber concluido el Programa de Educación y Desarrollo Humano. Gran parte de los operadores se conocían como compañeros de trabajo mas no habían trabajado juntos ya que habían pertenecido a diferentes áreas. Para que esta etapa fuese más fácil de sobrellevar para todos los integrantes de los EAD se encomendó al facilitador que tuviera algunas sesiones con su equipo asignado para realizar algunas dinámicas de integración, sin embargo no se estableció como una actividad relevante a la que se le debía dar seguimiento.

Las etapas de *Confrontación* y *Normalización* se dieron de forma paralela y a la vez, sólo dos EAD pudieron atravesar estas etapas satisfactoriamente. Se presentaron conflictos que giraban alrededor del liderazgo en el equipo, la tutoría inadecuada por parte de los facilitadores y la falta de comunicación entre estos; de alguna manera los integrantes de los EAD se sentían sin una figura de autoridad hacia la que dirigieran los problemas de fallas de la maquinaria, falta de materiales, de herramientas o defectos en los productos, dado que anteriormente todo problema se dejaba en manos del supervisor y del jefe y el operador no participaba en la solución de los mismos, entonces, los integrantes de los EAD al saber que el líder tampoco asumiría la responsabilidad de todos los problemas y que el facilitador en muchos casos tenía otras tareas propias de su puesto, se encontraba en la disyuntiva de actuar de acuerdo a su propio criterio o pedir ayuda a otro operador de mayor experiencia (bien sea el líder, alguno que antes fuera supervisor o al gerente del área inclusive) porque no contaba con la información adecuada para tomar decisiones y solucionar los problemas. Otro tipo de conflictos se daba cuando el material que servía de insumo para alguno de los procesos no cumplía con los parámetros de calidad que requería para ser transformado, ya que cuando el cliente interno lo rechazaba, su proveedor interno no asumía la responsabilidad para acondicionar el producto o desecharlo. Durante la etapa de formación se establecieron los roles que tomarían algunos de los miembros del EAD, pues dentro del diseño de los EAD se pensó que, además de que existiera un líder, hubiera un responsable de realizar los reportes de producción y tiempos en SAP, y un encargado de cada una de las técnicas de mejora continua, como se puede observar en la Figura 4.1.1(2). Así, dentro del EAD se tendría un encargado de SMED o cambios rápidos de herramientas, uno de TPM (Mantenimiento Productivo Total), de 5 S's (orden y limpieza), de BUPHYS (Buenas Prácticas de Higiene y Seguridad), de STOP (Técnica de Seguridad Industrial), de reportar en SAP, de Análisis y Resolución de Problemas, y también un encargado de CEP (Control Estadístico de Procesos).

Cabe señalar que estos roles serían fijos y sólo el rol de líder se cambiaría cada tres meses, de acuerdo a la elección del mismo EAD. Otro tipo de conflicto interno fueron algunas situaciones en las que los mismos miembros del EAD no aceptaban la autoridad de los otros integrantes responsables de alguna de las técnicas pues se consideraban totalmente autónomos, pero no integrantes de un equipo.

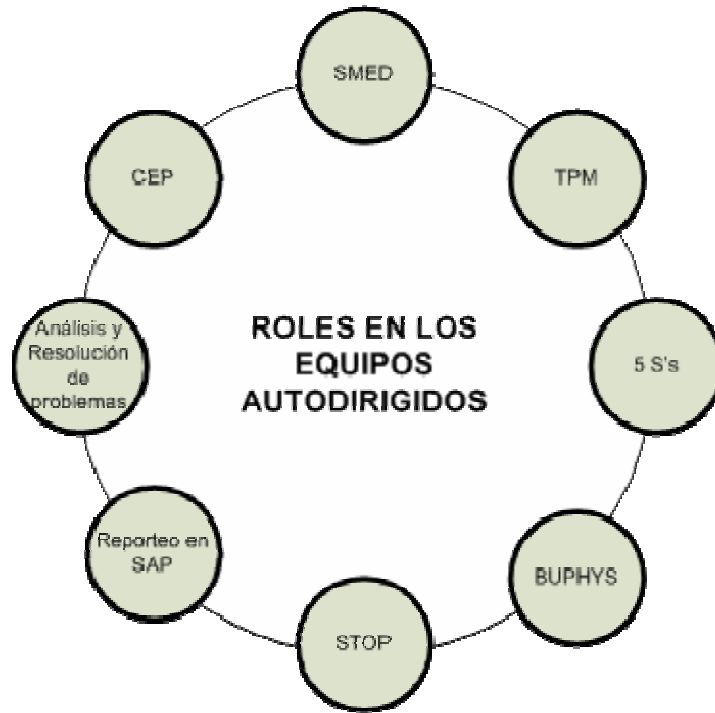


Figura 4.1.1(2) Roles fijos en los EAD.
Fuente: Elaboración propia

Bajo este panorama resulta interesante señalar que los dos EAD de la celda de Jumbo y los del área de Inyección pudieron pasar estas etapas satisfactoriamente, mientras que el resto de los EAD permanecieron en estas etapas al no desarrollar la capacidad de solucionar sus conflictos internos, ni de organizarse como unidad para lograr alcanzar los objetivos de eficiencia que les habían sido planteados.

Para la etapa de *Desempeño* solamente mencionaremos el caso de los EAD de la celda Jumbo y del área de Inyección, puesto que en el caso de los EAD de Jumbo, sus integrantes desarrollaron las habilidades necesarias para operar las diferentes máquinas de manera tal, que cuando alguno de los operadores se ausentaba por cualquier motivo, la máquina continuaba trabajando pues cualquier otro miembro del equipo se hacía cargo de ella; en los dos casos los miembros de los equipos desarrollaban sugerencias para mejorar sus procesos o reducir mermas en general, además de que existía la confianza entre los integrantes para comunicarse entre sí y solucionar gran parte de los problemas que se originaban en la operación, de tal forma que el facilitador o el gerente del área no

eran tan requeridos como en el caso de los EAD de las otras celdas, situación que podría servir de distintivo para suponer que estos equipos efectivamente pasaron a la etapa de Desempeño.

La etapa de *Terminación* se dio de manera simultánea en todos los equipos al cerrarse las operaciones de INVISO Planta Tapones en el mes de septiembre del 2005.

Normas. Este elemento fue establecido externamente a los equipos, se entregó a cada operador un manual con las políticas a seguir bajo la estructura de Equipos Autodirigidos, entonces cada uno de los EAD estableció sus propias normas respecto a los horarios de comida de tal forma que el proceso no se interrumpiera, las personas que cubrirían el tiempo extra cuando fuese necesario, y también, entre los EAD de la misma celda pero diferente turno hicieron acuerdos acerca de la forma de realizar los requerimientos de materiales. Así, las normas que los equipos establecieron estaban encaminadas a la operación, y dentro de los lineamientos que se establecieron en el manual de los EAD.

Papeles. Como se mencionó en el elemento de *Desarrollo del Equipo*, los roles o papeles a ser ejercidos dentro del EAD fueron establecidos en la etapa de *Diseño* de la nueva estructura en el plan general diseñado en conjunto con el equipo consultor, en el cual se establecieron de manera general los diferentes niveles de la estructura:

- El *Equipo Líder* encargado de gerenciar y promover el cambio y la mejora,
- El *Equipo de Expertos*, donde empleados administrativos de diferentes áreas, con dominio de cada técnica de mejora continua se encargaría de que cada una de estas se implementaran y desarrollaran correctamente,
- El *Equipo Soporte* con la finalidad de brindar todo el apoyo para que los equipos fueran capaces de alcanzar la madurez, estaba formado por áreas como Ingeniería, Almacén, Relaciones Industriales, Calidad, Mantenimiento, Planeación de la producción, Logística, y los Sistemas de Calidad y, finalmente,
- Los *Equipos Autodirigidos*.

A su vez, los operadores dentro de los EAD tenían que desempeñar diferentes papeles, su primer rol correspondía a sus funciones básicas de operación de la maquinaria, pero también se esperaba que todos los integrantes del EAD ejercieran otro rol dentro del mismo, para lo que se tenían otros roles fijos, como se mencionó en uno de los elementos anteriores, había un encargado de las diferentes técnicas de mejora continua y se esperaba que trabajara de manera cercana con el integrante del Equipo de Expertos asignado a la misma técnica, otros roles estaban diseñados para que hubiese un encargado de realizar los reportes en SAP acerca de la producción y tiempos del turno de trabajo de

cada EAD. La asignación de estos papeles se hizo con base en la personalidad y el desempeño que los operadores habían mostrado en sus áreas de trabajo anteriores, además de que, debido al número de integrantes de cada EAD, en algunos, un integrante cubría más de un rol, y en otros casos, más de un integrante se encargaba de alguna de las técnicas. Se menciona que estos roles eran fijos porque el papel de Líder de Equipo tenía una duración de tan sólo seis meses, al final de los cuales el EAD debía elegir a un nuevo líder.

Esta fue una de las funciones nuevas que se asignó a los EAD en su etapa de integración, la elección de entre sus integrantes a quien ejercería el papel de “líder de equipo”. Las funciones básicas del líder consistían en distribuir las cargas de trabajo en el EAD, ser el portavoz de las decisiones de disciplina dentro del equipo y, básicamente era el vínculo con los equipos Líder, Soporte y de Expertos.

Esta estructura se puede ver ilustrada en la Figura 4.1.1(3), donde de manera general se muestra que, los diferentes EAD eran el centro de la estructura y estaban soportados por un equipo de Facilitadores, donde un facilitador estaba asignado a un EAD específico; también se observa que el Equipo Soporte interactuaba fuertemente con todos los EAD, pues eran quienes debían proporcionar la información, los implementos, los insumos y la infraestructura necesaria para que los EAD operaran bajo un proceso controlado; el Equipo Líder siendo el estratega y el principal encargado de marcar el rumbo para gerenciar el cambio; de otro lado tenemos al Equipo de Expertos, el que estaba conformado por personal administrativo que fue capacitado en la técnica que le fue encomendada, la interacción que tenían estos “expertos” interactuaba de manera con integrantes específicos de cada uno de los EAD, por ejemplo, el Experto de SMED (Cambios rápidos de herramienta) estaba en contacto con los encargados de la misma técnica dentro de cada uno de los EAD y no con todo el equipo, como el caso de los Equipos Líder y Soporte.

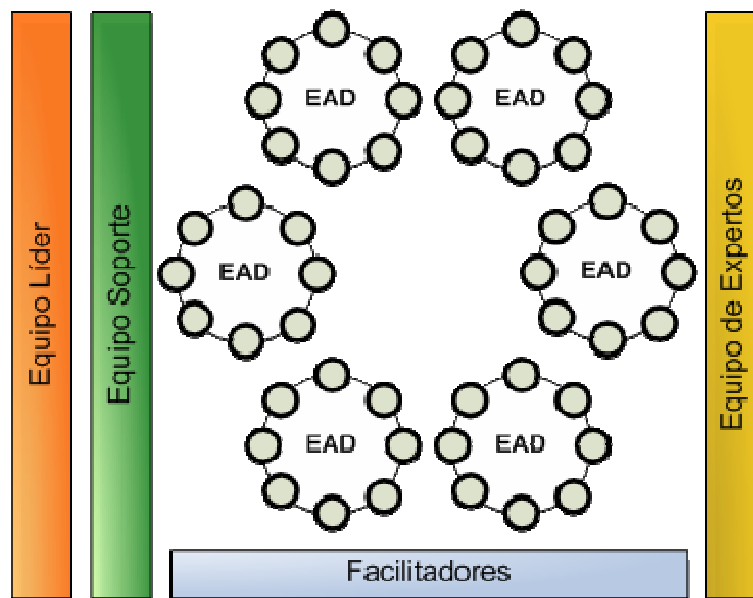


Figura 4.1.1(3) Esquema de roles en la estructura basada en EAD de Planta Taponés
Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, en cuanto a los empleados administrativos también se modificaron sus papeles, en algunos casos cambió completamente el rol que desempeñaban, como lo fue el caso de los coordinadores de áreas a quienes se asignaron funciones de planeación y de ingeniería de producto y proceso, en otros casos, se adicionaron funciones para que estuvieran dentro de alguno de los equipos de Soporte, de Expertos o de Facilitadores. Un problema que se presentó en este sentido fue que hubo una distribución de papeles que no fue equitativa, pues había personas que estaban dentro de tres de los equipos mencionados (de Soporte, de Expertos y Facilitadores) y otros que sólo pertenecían a uno de ellos.

Cohesión. En este elemento intervienen varios factores, de los cuales el tamaño del equipo, la semejanza entre sus integrantes, el éxito y la competencia externa fueron los que determinaron la magnitud de la cohesión en los EAD de INVISO Planta Taponés. El tamaño del equipo fue determinante puesto que en equipos pequeños como los de Jumbo (formados por seis operadores), se reflejaba una mejor comunicación, interacción y más participación en la solución de problemas, en cambio, en equipos grandes como los de la celda de Stel cap se presentaban problemas de comunicación, de interacción y colaboración en las tareas, además de que se presentó la formación de subgrupos entre los cuales también había rencillas de índole operativo o incluso personal. Por otra parte, la semejanza entre los integrantes del EAD fue un factor que influyó positivamente ya que todos los operadores poseían características sociales similares porque vivían en zonas alrededor del

municipio de Los Reyes en el Estado de México, además de que la mayor parte de ellos se conocía desde que trabajaban en Grupo Plammex.

El éxito no influyó igual en todos los equipos, se medía su desempeño de acuerdo a indicadores de cumplimiento a los programas de producción, índice de mermas y de calidad. Así pues, al final de cada mes se presentaban los resultados por equipo y los equipos con mejores resultados se mostraban motivados, sin embargo esta forma de estimular a los equipos sólo presentaba efectos temporales, además al publicar los resultados de cada equipo mensualmente se empleaba el factor de la competencia externa entre los diferentes equipos de cada celda.

El proyecto EQUIDAD tomó entonces algunas de las etapas del modelo de la formación del Equipo Eficaz, vemos así que los Procesos del Equipo estuvieron influenciados fuertemente por el Ambiente Organizacional y el Diseño del Equipo pues cada uno de sus elementos tiene como finalidad crear compromiso en los integrantes del equipo eficaz cuando ven alcanzadas las metas y a la vez el equipo es un medio para que las personas puedan satisfacer sus necesidades de pertenencia y asociación, condición que de alguna forma se cumplió con mayor éxito en el aspecto social que en el laboral. Un resumen de la comparación del proyecto Equidad con el Modelo del Equipo Eficaz se muestra en la Tabla 4.1.1(a).

ELEMENTOS DEL EQUIPO EFICAZ		PROYECTO EQUIDAD	OBSERVACIONES	
AMBIENTE ORGANIZACIONAL	<i>Sistema de Recompensas</i>	La remuneración económica es considerado como un motivador.	No contempló una modificación en el sistema de remuneraciones; la estructura salarial se conservó intacta después del cambio aún habiendo eliminado formalmente el nivel de Supervisor de área.	Se presentó inconformidad en cuanto a rumores
	<i>Sistemas de comunicación.</i>	Establece las diferentes estructuras de comunicación, no se especifica una en particular.	La red de comunicación entre los cuatro niveles de Equipos era en forma de "Y", y dentro de los EAD era una red "Completamente Conectada".	No obstante la programación de las reuniones, pasó poco tiempo para que se comenzaran a posponer o a realizar sin la presencia de todos los integrantes de los equipos. Por su parte, las reuniones del Equipo Soporte no eran atendidas por todos los involucrados.
	<i>Espacio físico.</i>	La distribución de una oficina o de una planta manufacturera debe favorecer la comunicación entre los integrantes del equipo y fomentar la percepción del equipo como una entidad.	La distribución de la planta en forma de celdas de manufactura favoreció que los integrantes de los EAD se comunicaran entre sí al encontrarse cercanos físicamente en estaciones de trabajo conectadas entre sí.	
	<i>Ambiente organizacional</i>	El éxito de un equipo depende del medio ambiente externo de la empresa, un medio ambiente externo competitivo puede motivar a los empleados a trabajar de manera más cercana y permanecer con el equipo.	El ambiente externo de la organización estaba regido por una exigencia muy alta de competitividad, se exigía incrementar su competitividad, además de adaptarse a los nuevos sistemas de gestión de clase mundial.	Urgía un cambio que transformara a la organización haciéndola más flexible y eficiente.
	<i>Estructura organizacional</i>	Los equipos trabajan mejor cuando hay pocos niveles administrativos y se les otorga autonomía y responsabilidad para desempeñar sus funciones.	Se crearon equipos Líder, Soporte y de Expertos, se establecieron puestos nuevos, cambiaron las funciones de algunos de ellos y se eliminaron otros. La cadena de mando en las áreas de producción se redujo al eliminar los puestos de jefes, coordinadores y supervisores.	Se supuso que el facilitador asumiría las funciones de supervisión, al cabo de los tres meses en los que se asumió que los EAD's habían pasado a una primera fase de madurez, hubo la necesidad de crear el puesto de Asistente de Producción, quien ejercería funciones de un supervisor general de todos los EAD, debido a que se incurrió en diversos problemas de disciplina en el trabajo.
	<i>Liderazgo organizacional</i>	Los equipos requieren de apoyo continuo por parte de un gerente para organizar los elementos externos del equipo. Los equipos también requieren líderes dentro de ellos o facilitadores que se encarguen de alentarlos y auxiliarlos.	Se tenía al equipo líder, conformado por gerentes y directores quienes eran los principales facilitadores en la empresa. Después se tenía a los facilitadores que eran el enlace principal con los EAD y los responsables de asesorar y alentar al equipo. Finalmente, estaban también los líderes de equipo.	No se capacitó de manera formal para ejercer un liderazgo adecuado

Tabla 4.1.1(a) Comparación del proyecto Equidad con el modelo del Equipo Eficaz

Fuente: Elaboración propia

Continúa

ELEMENTOS DEL EQUIPO EFICAZ		PROYECTO EQUIDAD	OBSERVACIONES
DISEÑO DEL EQUIPO	<i>Características de la tarea.</i>	Los equipos tienden a ser más eficientes cuando trabajan sobre tareas bien estructuradas y metas dentro del conocimiento general y habilidades de los miembros. Mientras el nivel de interdependencia sea más alto, la necesidad de trabajar en equipo de las personas será mayor que trabajar de manera individual.	Cada EAD tenía que fabricar los productos de una familia de productos, por tanto, existía una gran interdependencia en la tarea.
	<i>Tamaño del equipo.</i>	El tamaño óptimo de un equipo está sujeto a diversos factores, un equipo debe ser lo suficientemente grande para proporcionar las capacidades y perspectivas necesarias para realizar el trabajo, pero no tan grande que permita mantener la coordinación y participación significativa de cada miembro, algunos autores	En la Planta Taponés se formaron diez EAD distribuidos de la siguiente manera: tres en el área de Inyección, tres en la celda de Stel cap, dos en la celda Jumbo, uno en la celda Don Pedro y uno en la celda Añejo. Los equipos tenían un número de integrantes diferente; los EAD de inyección estaban formados por tres personas, los de Stel cap por diez y once, en Jumbo seis, en la celda Don Pedro cuatro integrantes y en Añejo solamente tres.
	<i>Composición.</i>	Los empleados deben contar con los conocimientos y habilidades que facultan al equipo para el logro de sus objetivos, cada integrante poseerá sólo algunas características necesarias pero el equipo tendrá la serie completa de las competencias requeridas.	Los EAD se formaron con operadores de las diferentes áreas operativas, de esta forma se supuso que cada equipo contaba con las habilidades necesarias para ejecutar la tarea.

Tabla 4.1.1(a) Comparación del proyecto Equidad con el modelo del Equipo Eficaz

Fuente: Elaboración propia

Continúa

ELEMENTOS DEL EQUIPO EFICAZ		PROYECTO EQUIDAD	OBSERVACIONES	
PROCESOS DEL EQUIPO	Desarrollo del equipo Modelo "de las cinco etapas"	La etapa de formación es un periodo de orientación en la cual los miembros se conocen entre sí, las personas tratan de entender lo que se espera de ellos y cómo podrán acoplarse en el equipo, existe gran incertidumbre sobre el propósito, la estructura y el liderazgo.	La etapa de <i>Formación</i> comenzó cuando se notificó a todo el personal la manera en que estarían conformados cada uno de los EAD y las celdas a las que estarían asignados. Se señaló el día en que los equipos comenzarían a trabajar como tales, inmediatamente después de haber concluido el Programa de Educación y Desarrollo Humano.	Para que esta etapa fuese más fácil de sobrellevar para todos los integrantes de los EAD se encomendó al facilitador que tuviera algunas sesiones con su equipo asignado para realizar algunas dinámicas de integración, sin embargo no se estableció como una actividad relevante a la que se le debía dar seguimiento.
		La etapa correspondiente a la confrontación se caracteriza por la presencia de conflictos internos, al final de la etapa los integrantes llegan a ser proactivos y son competentes a un nivel que les permite asumir varios roles dentro del equipo.	Las etapas de <i>Confrontación</i> y <i>Normalización</i> se dieron de forma paralela y sólo los EAD de la celda de Jumbo y los del área de Inyección pudieron pasar estas etapas satisfactoriamente.	Se presentaron conflictos que giraban alrededor del liderazgo en el equipo, la tutoría inadecuada por parte de los facilitadores y la falta de comunicación entre estos; los integrantes de los EAD se sentían sin una figura de autoridad y apoyo porque no contaban con la información adecuada para tomar decisiones y solucionar los problemas. Los EAD permanecieron en estas etapas al no desarrollar la capacidad de solucionar sus conflictos internos, ni de organizarse como unidad para lograr alcanzar los objetivos de eficiencia que les habían sido planteados.
		En la etapa del desempeño sus miembros han aprendido a coordinar sus funciones y a solucionar sus conflictos de manera eficiente, son altamente cooperativos, existe un alto nivel de confianza entre sí, están comprometidos con los objetivos grupales y se identifican con el equipo.	La etapa de <i>Desempeño</i> sólo se presentó en los EAD de la celda Jumbo y de Inyección, sus integrantes desarrollaron las habilidades necesarias para operar las diferentes máquinas y los miembros de los equipos desarrollaban sugerencias para mejorar sus procesos, existía la confianza entre los integrantes para comunicarse entre sí y solucionar gran parte de los problemas que se originaban en la operación.	
		La mayoría de los equipos de trabajo y grupos informales con el tiempo terminan. Algunos equipos acaban como resultado de los despidos o cierres de plantas productivas.	La etapa de <i>Terminación</i> se dio de manera simultánea en todos los equipos al cerrarse las operaciones de Invido Planta Taponés en el mes de septiembre del 2005.	
	Normas	Las normas son reglas informales que los grupos establecen con el fin de regular la conducta de sus miembros, se aplican sólo al comportamiento que se considera importante para el equipo. Existe inclusive, presión por parte de un grupo para actuar de la manera en que el resto de sus miembros se conduce.	Se entregó a cada operador un manual con las políticas a seguir bajo la estructura de equipos autodirigidos, y cada uno de los EAD estableció sus propias normas respecto a horarios de comida, tiempo extra y requerimientos de materiales. Las normas que los equipos establecieron estaban encaminadas a la operación y dentro de los lineamientos que se establecieron en el manual.	
Papeles	Cada equipo de trabajo posee papeles que le ayudarán a lograr sus objetivos y a su permanencia. Un papel o rol es el conjunto de conductas que se espera que una persona desempeñe debido a la posición que ocupa dentro del equipo.	Los roles o papeles a ser ejercidos dentro del EAD fueron establecidos en la etapa de <i>Diseño</i> de la nueva estructura en el plan general diseñado en conjunto con el equipo consultor, en el cual se establecieron de manera general los diferentes niveles de la estructura.	El conflicto se presentó con los empleados administrativos dado que también se modificaron sus papeles pero la distribución de papeles no fue equitativa, puesto que había personas que estaban dentro de tres de los equipos administrativos de Soporte, de Expertos y como Facilitadores; mientras otros sólo pertenecían a uno de ellos.	
Cohesión	Las personas sienten cohesión a un equipo cuando consideran que el equipo le ayudará a lograr sus metas personales. Los factores que influyen en la cohesión de un equipo son la semejanza entre las personas, la interacción dentro del equipo, la dificultad para ingresar (intensidad de iniciación), el éxito del equipo, la competencia externa y los retos impuestos al equipo.	Los factores que determinaron la cohesión fueron el tamaño del equipo, la semejanza entre sus integrantes, el éxito y la competencia externa.	En equipos grandes como los de la celda de Stel cap se presentaban problemas de comunicación, de interacción y colaboración en las tareas, además de la formación de subgrupos entre los cuales también había rencillas de índole operativo o personal. Acerca de la publicación de los resultados de los indicadores mensuales por equipo, se observó que los equipos con mejores resultados se mostraban motivados, sin embargo esta forma de estimular a los equipos sólo presentaba efectos temporales.	

Tabla 4.1.1(a) Comparación del proyecto Equidad con el modelo del Equipo Eficaz

Fuente: Elaboración propia

Concluye

4.1.2 Comparación del Proyecto EQUIDAD con el enfoque del Empowerment

El enfoque del Empowerment desarrollado y propuesto por Ken Blanchard et al, está encaminado a transformar a las organizaciones para hacerlas más eficientes, dicho enfoque está fundamentado en el cumplimiento de tres etapas, tal como se mencionó en el Capítulo 2:

1. Compartir información con todos,
2. Crear autonomía por medio de fronteras, y
3. Reemplazar la jerarquía con Equipos Autodirigidos.

Para analizar el desarrollo del proyecto Equidad bajo la lupa del enfoque del Empowerment desglosamos de manera general las acciones que sí se realizaron en el proyecto y que las podemos colocar en cada una de las tres etapas.

Compartir información con todos, es la base para encaminar a la organización a la autogestión; se dice que, un empleado, al contar con información no se puede excusar por no realizar su trabajo, puesto que la intención es proporcionar a los individuos todos los datos que requieren para ejecutar sus funciones, compartiendo de esta forma la responsabilidad. Así pues, llevando este principio a INVIDO Planta Taponés, tenemos que la información que se transmitía tanto a los operadores como al personal administrativo después de comenzar a operar bajo el esquema de EAD se mantuvo en forma y cantidad. Básicamente, como se mencionó en secciones anteriores, se contaba con terminales de PC en las áreas operativas, en las cuales los operadores podían consultar el correo electrónico genérico que se había instalado con la finalidad de mantener contacto con los diferentes equipos de administrativos y EAD de la Planta, independientemente del turno en que se estuviese laborando. Sin embargo, la información relevante a la que se refieren Ken Blanchard et al, aquella referente a datos específicos indispensables para ejecutar las funciones de los integrantes de los EAD, era únicamente la que se encontraba cargada en SAP. La manera en que se empleaba el SAP como fuente de información, del Equipo Soporte hacia los EAD se gestionaba como sigue: el área de Ingeniería obtenía y cargaba información acerca de los productos, como son: códigos, costos, listas y cantidades de materiales, ruta del proceso y estándares de mano de obra y tiempos. Una vez que se contaba con esta información, el área de Producción generaba órdenes de producción, mismas que proporcionaba a los EAD de las diferentes celdas de manufactura. Se capacitó a los encargados del rol de *Reporteo en SAP* para que fuesen capaces de consultar toda esta información en la PC del área; además de proporcionarle la Orden de Producción a los EAD, también se les proporcionaban las especificaciones que debían cumplir los productos para ser aceptados por Control de Calidad. Hasta cierto punto la información que se comenzó a proporcionar en INVIDO Planta Taponés fue limitada, puesto que

muchos de los datos de SAP no estaban validados, o eran aproximados, debido a que la capacidad del área de Ingeniería tanto de Producto como de Proceso, era muy limitada en cuanto al recurso humano, pero este esfuerzo fue significativo pues redujo en gran parte los problemas de comunicación con las áreas de Control de Calidad, Mantenimiento y Almacén.

De cierta forma, el flujo de la información fue de la misma manera en que se había hecho hasta días antes de comenzar la transición de la estructura, con la variante de que ahora, la información fluía directamente del Gerente de Producción a los líderes de los EAD y a la vez al tutor de producción, había más interacción con las áreas formales de Ingeniería, lo que ayudó a evitar la triangulación o disipación de la información entre el jefe, el coordinador y el supervisor de las áreas.

Crear autonomía por medio de fronteras es el segundo paso hacia el Empowerment. Durante el desarrollo del proyecto EQUIDAD se pudieron notar grandes omisiones de este concepto, ya bien en la planeación, en la etapa de Educación o en la de Transición; esto ocasionó que se presentaran situaciones de indisciplina que repercutieron en falta de control del proceso. Se deben mencionar dos situaciones que se pudieron observar en la omisión de esta etapa, por una parte, en la Etapa preparatoria del proyecto EQUIDAD en la que se colaboró con el equipo de consultores, se consideró la revisión de los planes de calidad bajo los cuales se generaban los diferentes registros de producción, pero esta revisión sólo se enfocó a verificar que existieran dichos planes, mas no que estos realmente fuesen efectivos como pautas para el desempeño de las actividades de rutina de la operación. Por otra parte, sumado al cambio de estructura, como ya se mencionó, se tuvo la puesta en marcha de maquinaria nueva, por lo que no existía un conocimiento amplio o dominio acerca de su operación y mantenimiento, por lo que aún no se habían desarrollado planes de calidad o registros que comenzaran a soportar las actividades de producción en dichas máquinas. Resulta interesante mencionar que Ken Blanchard et al, hacen hincapié en el establecimiento de una visión clara y partiendo de ésta, plantean el cuadro de acción individual de cada uno de los integrantes de la organización de tal suerte que se clarifican y justifican cada uno de los roles; así pues, durante la fase preparatoria del proyecto EQUIDAD, se establecieron roles que se consideraron necesarios para el adecuado funcionamiento de la nueva estructura, tanto dentro del EAD como en las funciones administrativas, mas no se desarrolló un modelo de operación en el que se detallaran las funciones de dichos roles.

Reemplazar la jerarquía con Equipos Autodirigidos. Este era el objetivo final del proyecto EQUIDAD, por tanto podemos decir que esta parte se llevó a cabo durante todo el desarrollo de este proyecto, aunque la intención en esta etapa es comparar todo el proyecto EQUIDAD con una sola etapa del

Empowerment, se realizó solo una parte de un todo, y al haber descuidado los dos pasos anteriores los resultados no alcanzaron satisfactoriamente los objetivos planteados. Se presentaron situaciones importantes en el camino hacia el autocontrol como confundir la dirección con dar órdenes y no crear bases firmes para el desarrollo de líderes de equipo, la toma de decisiones, el manejo de conflictos y la solución de problemas. Al contrario, al dar inicio a la nueva forma de trabajo, los supervisores adoptaron roles dentro de la operación de la maquinaria, los jefes de las diferentes áreas productivas fueron destituidos de sus puestos, quedando cada uno de ellos desempeñando funciones de tutoría en los diferentes turnos de trabajo bajo el puesto de Asistente de Producción. Resulta interesante analizar este nuevo rol, pues el gerente de Producción incrementó su carga de trabajo porque era a él a quien recurrían los integrantes de los diferentes EAD cuando tenían cualquier tipo de dificultad en el desarrollo de sus funciones, mientras que el Asistente no tenía la responsabilidad de entregar resultados que dependieran del desempeño de los equipos, sino solamente se limitó a ser un canal de comunicación entre la gerencia y los EAD, principalmente en el turno nocturno, ya que no se establecieron funciones que agregaran valor a este puesto se decidió liquidar a dos de ellos y contar únicamente con aquél que colaboraba en el turno nocturno. Una situación que contemplan Ken Blanchard et al y que concuerda con la experiencia de la Planta Tapones, es que al poner en marcha la nueva estructura los gerentes (o el personal administrativo del Equipo Soporte) dejaron solos a los EAD al suponer que con la experiencia que las personas tenían en sus puestos, y al haberles indicado que a partir de entonces serían autodirigidos los operadores entenderían su condición y automáticamente trabajarían de manera armónica, situación que en realidad provoca inestabilidad, confusión e insatisfacción. A pesar de que se tuvo un periodo de capacitación previa al inicio del proyecto, no se establecieron los objetivos específicos o indicadores que fueran midiendo el desempeño y comportamiento de cada uno de los EAD, así como la falta de presencia y apoyo de los facilitadores (quienes, como ya se mencionó, no tenían claras sus funciones y su interacción con el EAD). Esto fue el inicio de la indisciplina en piso y la consecuente falta de control y cumplimiento de los objetivos del proyecto EQUIDAD. A diferencia de lo planteado por los autores, en la Planta Tapones no se tomaron acciones permanentes para atenuar esta situación. Es importante hacer notar que se requería aplicar el liderazgo situacional, dependiendo de la etapa de madurez en que se encontraran los EAD, y entender que no todos experimentarían la transición entre etapas al mismo tiempo, así pues, Ken Blanchard et al plantean que el estilo de liderazgo situacional y el entrenamiento constante, son puntos vitales al comenzar a trabajar con EAD, pero reforzados por la entrega de información y el establecimiento de fronteras o guías de acción.

Es interesante notar que el proyecto Equidad abarcó solamente esta última etapa del enfoque del Empowerment, lo que sirve de pauta para suponer que, el hecho de planear o proponer un cambio

completo en la estructura de una organización para formar Equipos Autodirigidos, debe cubrir diferentes aspectos y requiere la creación de fundamentos sólidos que soporten la transformación de la empresa, de manera tal, que se prevean las contingencias que pueden suceder al momento de ejecutar el proyecto de transformación y se evite la tendencia a pretender regresar a la estructura jerárquica o tradicional. En la Tabla 4.1.1(b) se presenta a manera de resumen, la comparación antes mencionada del proyecto Equidad con el Empowerment.

Las comparaciones que se realizaron anteriormente tienen la finalidad de identificar las áreas de oportunidad que se presentaron al implantar los EAD en INVIDO Planta Taponés, y con base en ello, y los planteamientos teóricos que se hicieron en los primeros capítulos de este trabajo, proponer una alternativa para la planeación e implantación de Equipos Autodirigidos.

ELEMENTOS DEL EMPOWERMENT		PROYECTO EQUIDAD	OBSERVACIONES
<i>Compartir información con todos</i>	Compartir la información es la manera de crear confianza en toda la organización, ayuda a las personas a ser más responsables, puesto que quienes carecen de información no pueden actuar con responsabilidad, y quienes tienen información se ven obligados a actuar en forma responsable.	La información indispensable era únicamente la que se encontraba cargada en SAP, códigos, costos, listas de materiales, ruta del proceso, estándares de mano de obra y tiempos y órdenes de producción. Se capacitó a integrantes de los EAD para que fuesen capaces de consultar toda esta información en la PC del área; también se les proporcionaban las especificaciones que debían cumplir los productos para ser aceptados por Control de Calidad.	La información que se comenzó a proporcionar fue limitada puesto que muchos de los datos de SAP no estaban validados.
<i>Crear autonomía por medio de fronteras</i>	Para facultar a las personas hay que liberarlas, sin embargo, dado que las personas no tienen experiencia respecto a estar facultados se necesita una estructura. Sin normas que les sirvan de guía, los empleados vuelven a caer en sus viejos hábitos. Las fronteras ayudan a todos a aprender a actuar con responsabilidad y autonomía. Estar facultado significa que uno tiene libertad para actuar; también significa que uno es responsable por los resultados.	Durante el desarrollo del proyecto EQUIDAD se notó indisciplina y falta de control del proceso. A pesar de que durante la fase preparatoria del proyecto se establecieron roles, no se desarrolló un modelo de operación en el que se detallaran las funciones de dichos roles y documentación que garantizara la adecuada operación de la maquinaria.	1) En la Etapa preparatoria del proyecto en la que se colaboró con el equipo de consultores se consideró la revisión de los planes de calidad, esta revisión sólo se enfocó a verificar que existieran mas no a que fuesen efectivos como guías de operación; 2) Además del cambio de estructura, se tuvo la puesta en marcha de maquinaria nueva, por lo que no existía dominio de la operación.
<i>Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos</i>	En un equipo autodirigido adecuadamente conformado, los miembros se basan en las destrezas y conocimientos especializados de cada uno de ellos. Un equipo autodirigido consta de un grupo de empleados que tienen la responsabilidad de todo un proceso o producto. Planean, ejecutan y dirigen el trabajo desde el principio hasta el fin. Comparten por igual las responsabilidades, el liderazgo del equipo puede rotar. Antes de que los empleados estén facultados y trabajen en equipos autodirigidos hay que darles la preparación que necesitan. La autonomía empieza por la necesidad de fronteras y dirección.	Al poner en marcha la nueva estructura, el personal administrativo dejó solos a los EAD's al suponer que con la experiencia que los operadores tenían en sus puestos los operadores automáticamente trabajarían de manera armónica. A pesar de que se tuvo un periodo de capacitación previa, no se establecieron indicadores que midieran el desempeño y comportamiento de cada EAD y la falta de presencia y apoyo de los facilitadores, iniciaron la indisciplina en piso y la consecuente falta de control.	No se crearon bases firmes para el desarrollo de líderes de equipo, para la toma de decisiones, manejo de conflictos y la solución de problemas. Al dar inicio a la nueva forma de trabajo, los supervisores adoptaron roles de la operación de maquinaria y se desentendieron de cualquier situación aunque supieran cómo resolverla. Al dejar solos a los EAD's se provocó inestabilidad, confusión e insatisfacción. Los facilitadores no tenían claras sus funciones ni su interacción con el EAD. No se contempló que no todos los equipos experimentarían la madurez al mismo tiempo, no se incluyó tampoco el entrenamiento constante.

Tabla 4.1.2(b) Comparación del proyecto Equidad con el Empowerment
Fuente: Elaboración propia

4.2 PROPUESTA PARA LA IMPLANTACIÓN DE EQUIPOS AUTODIRIGIDOS

Una vez que se ha estudiado la literatura acerca de los grupos, y en específico de los Equipos Autodirigidos, y habiendo revisado un caso práctico, se proponen algunos aspectos que permitan a las organizaciones interesadas, realizar su transición de una estructura tradicional a una organización de alto desempeño que tenga como su base una estructura basada en Equipos Autodirigidos.

Como punto principal de esta propuesta se recomendará seguir los tres principios que plantea el enfoque del Empowerment, incluyendo algunas consideraciones en particular que se enfocan a la cultura nacional y, otros conceptos de la dinámica de los equipos, todo esto partiendo del proyecto estudiado de INVIDO Planta Taponés.

La planeación del proyecto es tan importante como su difusión y su implantación, por tanto, el Proyecto de cambio organizacional y las personas que han de estar involucradas en la gestión de este tipo de proyectos, deben estar fuertemente respaldadas por la alta gerencia, de tal manera que, dependiendo del impacto que se pretenda dar al proyecto, la introducción y lanzamiento de EAD en la organización, deben ser presentados por la dirección, sabiendo que por parte de los trabajadores mexicanos “existe un gran respeto a la autoridad, llegando al servilismo”¹³², por lo que tenderán a sujetarse si la línea proviene de la alta gerencia.

Se presenta la propuesta en cuatro etapas: 1) **Diagnóstico y Planeación**; 2) **Capacitación**; 3) **Rediseño de los Sistemas**; 4) **Reestructuración y Cambio**.

4.2.1 Diagnóstico y Planeación

En esta primera etapa se deben contemplar todos los factores que afectarán la ejecución del cambio en la organización, así como la formación del *Equipo Administrador del Cambio* que impulsará la transición hacia los Equipos Autodirigidos. Si bien, de manera generalizada se considera que un agente de cambio suele ser ajeno a la empresa, al adoptar la consultoría externa siempre se debe involucrar a los niveles Directivos, Gerencial y mandos medios.

La primera actividad para encaminarse al cambio puede ser un estudio de clima organizacional con la intención de tener un diagnóstico de la situación laboral, en el cual se incluya un análisis formal de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, así como conocer el perfil de las personas que desempeñan las principales funciones de la empresa, por medio de entrevistas a

¹³² Tesis “El cambio organizacional y la cultura mexicana” Alejandro Francisco Cisneros Pérez, 2000, IPN, SEPI, UPIICSA, pp. 60-63

una muestra representativa a todos los niveles de la organización, permite conocer el panorama actual y detectar si a nivel de organización se cuenta con la capacidad de aceptar un cambio de estructura. Ahora bien, el diagnóstico nos debe revelar el nivel de existencia de las condiciones que propician un Equipo Autodirigido y que se mencionaron en el Capítulo 2, páginas 41 y 42 de este trabajo, esto es, que el cuestionario del diagnóstico debe diseñarse para identificar el grado de compromiso de los mandos superiores; si el ambiente es propicio para generar confianza recíproca entre empleados y administradores; si se han seleccionado las operaciones adecuadas para los Equipos Autodirigidos; el nivel de participación o influencia que tenga el sindicato, el nivel de confianza mutua, empatía y la disposición de las personas de compartir sus conocimientos con los demás.

Otro aspecto por evaluar en el estudio de clima organizacional, es la cantidad de técnicas o proyectos de mejora continua que se han implementado en la organización, la metodología que se ha seguido para su implantación, y los resultados que se han tenido en ellos. De igual manera, se debe indagar si la misión, visión y valores que ostenta la organización son la plataforma que soporta las actividades y actitudes diarias de los trabajadores, ya que si las personas se identifican con estos elementos y han participado en otro tipo de proyectos de cambio, se tendrá mayor sensibilidad a un cambio estructural de fondo.

Todo proyecto de cambio debe estar enfocado a lograr un objetivo, el cual se debe establecer en conjunto con los asesores externos y el nivel gerencial, si bien, lograr la conformación de Equipos Autodirigidos puede parecer un objetivo en sí mismo, como se empleó en INVISO Planta Taponés, es conveniente que la organización ordene este fin con los objetivos naturales que como organización tiene. Esto es, orientar el objetivo de reestructuración hacia el logro de Reducción de costos, Incremento en la productividad y eficiencia, Mejora de la Calidad, Mayor seguridad, reducción de accidentes, Mejora del índice de servicio al cliente, Reducción de tiempos de ciclo, Reducción de inventarios, Reducción de merma, Disponibilidad de producto, Incremento de las ventas y Disminución en la rotación de personal. Para poder establecer la meta que se pretende alcanzar con una nueva estructura de trabajo se puede partir del análisis del comportamiento de los datos históricos con los que cuente la organización.

Así, se cuenta con tres elementos que pueden funcionar como la base del cambio: Diagnóstico del clima organizacional, Objetivos y Metas por lograr. Con este conocimiento previo a la tarea, se puede dar paso a la elaboración del plan de acción para las siguientes etapas.

El plan de acción para las siguientes tres fases se conforma en primer lugar, del diseño del programa de Capacitación que debe estar encaminado a sensibilizar a todos los niveles de la organización acerca de la necesidad de cambio, de los beneficios que se tendrán para mejorar los indicadores de desempeño de la empresa y de los beneficios al adoptar este sistema de trabajo que a la vez sirve a los integrantes de la organización a desarrollar su potencial, al darle un enfoque de autonomía a sus labores cotidianas. Asimismo, se han de determinar las actividades adicionales de capacitación que se hayan detectado, derivadas del estudio de clima organizacional, las cuales pueden ser desde capacitación en materias básicas como matemáticas y estadística, hasta formación en técnicas de mejora continua o sistemas de gestión de calidad.

Para las etapas de Rediseño de los Sistemas y Reestructuración, el plan de acción debe incluir tres aspectos:

1. La definición de Equipos Autodirigidos, el establecimiento de los roles necesarios para el buen funcionamiento de los mismos, y los indicadores con los que se medirá el desempeño de los EAD;
2. El análisis de la distribución de la planta y el flujo de los procesos, esto es, revisar los mapas de los procesos de la organización puesto que esto asegura que los equipos y los materiales de trabajo serán operados de manera adecuada, también se debe incluir la revisión de los parámetros de operación y control de la maquinaria o equipos necesarios para el desarrollo de los procesos; y
3. La descripción detallada de las actividades necesarias para el diseño de la estructura organizacional.

Un factor muy importante a tomar en cuenta es la creación de un sistema de reconocimiento, esto podría ser importante para el caso de la aceptación del papel de líder de equipo y a la vez un elemento motivador para los operadores al cambiar de sus antiguas áreas a una forma de trabajo diferente y con mayores exigencias. La estructura del sistema de recompensas puede ligarse a la generación de sana competencia entre equipos, el avance en su grado de madurez, el impacto de la participación individual en el cumplimiento de los indicadores, o algún otro que decida la empresa.

Por otra parte es elemental incluir en el plan la creación de un sistema o estructura de comunicación en el cual se permita y facilite el intercambio de información como lo requiere el primer paso del Empowerment. Así, se pueden integrar los elementos del Equipo Eficaz y el Empowerment.

4.2.2 Capacitación

Es importante el diseño y la impartición de un programa de capacitación, y más aún, la intención y la evaluación de la efectividad del mismo. Derivado de lo anterior, se requiere unificar términos, familiarizarse con el vocabulario que normalmente se emplea en el ámbito de la mejora continua y los sistemas de gestión más recientes; es decir, se requiere integrar en los temas de la capacitación, la educación en el lenguaje a todos los integrantes de la organización, así como sesiones especiales a los mandos medios para desarrollar liderazgo y habilidades gerenciales. En esta etapa también se han de considerar los aspectos de capacitación específica para la operación, es decir, se deben definir los conocimientos y habilidades que se necesiten conforme al nuevo perfil del puesto de integrante de EAD.

Como se mencionó anteriormente, los temas a incluir en el programa de capacitación pueden abarcar desde Matemáticas básicas, hasta los temas relativos a los EAD, esto es, Aseguramiento de Calidad; Comportamiento humano; Mejora Continua y técnicas de trabajo; Liderazgo; Trabajo en equipo; Administración de Recursos Humanos, Calidad y Metrología; Principios de Kaizen y Lean Manufacturing, entre otras. Toda la capacitación debe estar basada en el perfil necesario para los integrantes de los EAD de acuerdo a las habilidades y competencias que se consideren primordiales.

Paralelamente a la estructuración del temario, y el desarrollo de los temas, se debe establecer la logística para la impartición de este programa en cuanto a fechas, duración y número de sesiones; dado que se requiere invertir tiempo de los integrantes de la organización, lo que equivale a horas-hombre en que se dejaría de producir, en caso de que se contemple ejecutar el plan de capacitación durante el horario de trabajo. Y finalmente la selección de instructores puede resultar un punto interesante, ya que pueden ser instructores externos o inclusive internos, tal como se realizó en el proyecto Equidad.

La capacitación no debe consistir solamente en una serie de clases que tomen todos los integrantes de la organización, esta etapa debe reforzarse con evaluaciones de efectividad de la capacitación, detección de necesidades de capacitación de otras áreas en la empresa, el desarrollo de la capacitación en tales áreas y la evaluación por parte del facilitador del EAD o del jefe inmediato.

Un aspecto que no se tomó en cuenta fue la capacitación a los Facilitadores, pues no se les dio una formación para que contaran con los elementos necesarios que les permitieran orientar a los nuevos equipos y no se les aclaró hasta donde llegaban sus responsabilidades y su campo de acción; por lo que también es importante capacitar a las personas que asumirán este papel para que desarrollen las habilidades necesarias de la asesoría de procesos, esto implica evaluar a los candidatos a ser designados como facilitadores, y diseñar un programa continuo de desarrollo de habilidades y entrenamiento para estas personas que normalmente serán mandos medios de la organización.

4.2.3 Rediseño de los sistemas y Cambio

En esta etapa se propone tomar el segundo paso del Empowerment, el cual menciona que se deben crear fronteras, puesto que, si se va a facultar a las personas para que ejerzan sus funciones y sean autocontrolables, se les deben otorgar los lineamientos, políticas, guías y especificaciones bajo los cuales trabajarán. En este caso, en el área operativa se requiere información concreta y validada por los clientes, esto incluye:

- . Catálogo de productos;
- . Criterios de aceptación del producto (especificaciones);
- . Estructuras de producto (listas de materiales);
- . Rutas de proceso;
- . Estándares operativos;
- . Validación de modificaciones realizadas a los diseños y/o materiales de los productos, cuando las hubiera;
- . Variables en cada máquina para el aseguramiento de la calidad del producto;
- . Órdenes de producción de acuerdo a la demanda de los clientes;
- . Existencias de materiales en almacén;
- . Mecanismos de control de material en piso, es decir, procedimientos y herramientas para movimientos de materiales y producto fabricados y aprobados.

En esta etapa es primordial asegurar la operación adecuada de los equipos y maquinaria de la planta, es decir, desarrollar y mantener un sistema de operación documentado y confiable que contemple los parámetros de operación y así unificar la forma de operación de las máquinas independientemente de la persona que se encuentre al frente de ésta. Es importante que en las plantas manufactureras el área de *Ingeniería de Procesos* estructure la forma de administrar los procesos productivos.

Otro aspecto fundamental a considerar en esta etapa, es que la madurez de un equipo no se puede medir a través del tiempo que lleve formado, sino que se debe establecer un medio de evaluación

objetivo por parte de los integrantes de los equipos de Soporte y de la Gerencia, pudiendo ser una lista de verificación que contemple aspectos del desempeño de los EAD como:

1. Cumplimiento con reuniones programadas diarias, semanales, mensuales.
2. Alcance las metas de la operación (Calidad, cantidad, costo).
3. No tiene conflictos ni incumplimientos.
4. Número de sugerencias generadas.
5. Cumplimiento con requerimientos en técnicas de mejora continua.
6. Cumplimiento con informes y reportes.

El rediseño del sistema de trabajo involucra en gran medida a la Ingeniería de Procesos, la cual debe aplicar el enfoque de Cadena de Valor Agregado, es decir, identificar y delimitar claramente los procesos principales y sus subprocesos, la identificación y validación de las Variables de Control del proceso, los Flujos del proceso, Tablas de control, Matrices de defectos y las ayudas visuales necesarias para la operación, esto es en realidad realizar el Mapeo del proceso. Una vez elaborada esta documentación, y garantizado que el proceso es maduro y capaz, es preciso garantizar que forma parte de la estructura documental del Sistema de Gestión de Calidad, por ejemplo ISO 9001:2000.

El rediseño afecta también a los sistemas informáticos para el control de la producción, ya que se hace necesario ajustar la estructura de puestos de trabajo, personas empleadas y listas de materiales, así como tener en cuenta la existencia de productos semiterminados, además que se requerirá un levantamiento de información para validar las variables de control de la maquinaria, refacciones y actividades de mantenimiento preventivo.

4.2.4 Reestructuración y cambio

El tercer paso del empowerment es el cambio de la estructura empleando los Equipos Autodirigidos, es decir, invertir la pirámide organizacional para que la gerencia sea quien apoye al personal de operaciones, la capacitación es soporte fundamental de este paso, pues sensibiliza acerca del cambio a las personas. La reestructuración, etapa final de la propuesta, implica revisar quiénes y cuántas personas conformarán los EAD, por ello es necesario evaluar a cada miembro de las áreas productivas que estarán sujetas al cambio, esta evaluación debe incluir aspectos fundamentales de las habilidades y conocimientos individuales respecto a:

- Corrección de fallas de operación que afecten la calidad de producto;
- Conocimiento de la maquinaria para realizar reparaciones y ajustes menores;
- Cálculo e interpretación de indicadores de su área;

- Manejo de instrumentos de medición para liberación del producto y del proceso;
- Realización de monitoreos del producto;
- Dominio de instructivos y procedimientos de trabajo, entre otros que determine la organización.

Una vez realizada esta evaluación se ha de realizar la propuesta de la conformación de los Equipos Autodirigidos de acuerdo a la capacitación proporcionada y el perfil de las personas, los equipos nacientes deben contar con la orientación y apoyo del facilitador quien a su vez pertenecerá a un equipo que brindará soporte a la estructura de la organización, este es el Equipo de Soporte o Equipo Administrador del cambio, y puede estar formado por personal de las áreas de Ingeniería, Relaciones Industriales, Control de Calidad, Mantenimiento, Administración de Sistemas de Calidad y Planeación de la Producción. Esta etapa también incluye definir cada uno de los Roles operativos y de líder dentro de los EAD.

Derivado de la necesidad de una figura de autoridad, dada la conducta del mexicano en el trabajo, es importante considerar que debe existir un papel de tutoría que debe ejercer el Facilitador, es decir, un papel que se concentre en mantener la disciplina operativa en piso, la seguridad, orden, limpieza, control visual, inasistencias, etc. Es importante mencionar que el tutor o facilitador debe tener sus indicadores, autoridad y responsabilidad claramente establecidas, así como fronteras definidas alrededor de la visión de la empresa, evitando que sea un puesto innecesario como sucedió en el proyecto EQUIDAD.

Por otro lado, esta etapa también implica el establecimiento de los canales de comunicación entre el EAD, el facilitador, el Equipo Administrador del Cambio y la Alta Dirección.

Finalmente, existen algunas actividades que por su trascendencia o impacto en otros procesos no pueden ser delegadas a los Equipos Autodirigidos en las áreas operativas, puesto que requieren experiencia o una formación específica, o bien, son aspectos asignados a la Gerencia, entre tales actividades pueden encontrarse los pedidos y evaluación de materias primas y refacciones, autorización de modificaciones técnicas a equipos, revisión y aprobación de los indicadores de los equipos, aprobación de cambios a los procedimientos operacionales, y planeación y ejecución de auditorías internas, por mencionar algunas. Estas actividades no se delegan pues los EAD no pueden ser juez y parte acerca de su desempeño o bien, implican afectaciones a los activos de la organización.

De esta manera se considera que la organización cuenta con suficientes elementos para planear el lanzamiento del proyecto y establecer fecha de arranque de la nueva estructura de operación y con el conocimiento de herramientas que permitan que las contingencias que sucedan durante el tiempo de cambio y madurez no ocasionen efectos negativos en los resultados de la empresa.

En resumen, la propuesta antes mencionada, parte de la etapa de **Diagnóstico y Planeación**. Al igual que en el proyecto Equidad, esta etapa se refiere a la aplicación de entrevistas al personal de la organización, pero reforzándolo para emplearlo como la herramienta que auxilie a identificar si existen las condiciones que propicien la implantación de los EAD, diagnosticar el clima organizacional y detectar las necesidades de capacitación. De igual forma, la presente propuesta incluye en esta etapa dos elementos del Modelo del Equipo Eficaz que son el diseño de un Sistema de Recompensa y el diseño o revisión de la Estructura de Comunicación existente, con la intención de reducir la incertidumbre y contar con elementos de motivación para las personas que habrán de experimentar el cambio. Otro aspecto importante que incluye la propuesta en esta etapa es que se sugiere la necesidad de que los objetivos incluyan una meta cuantificable y determinada con base en los indicadores o datos con los que cuenta la organización.

La segunda etapa de la propuesta, **Capacitación**, abarca las etapas II y III del proyecto Equidad (Desarrollo Gerencial y Programa de Educación y Desarrollo humano) y se considera de suma importancia, dado que se debe ir más allá de contar con el programa de capacitación e impartirlo, implica el diseño de un nuevo perfil para los integrantes de los EAD, de los miembros del Equipo Administrador del cambio, de los Facilitadores y demás personal de apoyo que se considere necesario. Resulta indispensable mencionar que se hace especial énfasis en contar con un programa de capacitación particular para los Facilitadores, ya que estos tienen el papel de ser guías de los EAD en su proceso de madurez, asimismo, se incluye la evaluación de la efectividad de la capacitación como retroalimentación de los programas que se impartan.

El segundo aspecto del Empowerment se contempla en la etapa de **Rediseño de los Sistemas**, fase que se omitió por completo en el Proyecto Equidad, y que en el presente trabajo se considera como un elemento vital para dotar a los individuos de guías adecuadas y suficientes para ejercer el autocontrol, es indispensable la validación de la documentación existente de cada uno de los procesos, revisar las posibles afectaciones a los sistemas informáticos que se utilicen para el control de la producción, asegurar que se cuenta con la infraestructura adecuada y en condiciones favorables que proporcionen seguridad a las personas al momento de experimentar el cambio, esto para prevenir que el individuo se ocupe en la ejecución de sus funciones, reduciendo las posibilidades de fallas en maquinaria,

equipos, herramientas, sistemas, documentación y demás implementos que se requieran para la ejecución de las tareas. Se sugiere, que para tal efecto se considere el empleo del mapeo de Procesos, técnica que contempla objetivamente la interacción de los procesos, las actividades que se deben realizar en cada proceso y la estructura de documentación formal y de fácil acceso a todo el personal de las organizaciones, siendo útil como herramienta de inducción a los nuevos colaboradores o integrantes de los EAD.

El paso final de la propuesta es la **Reestructuración** y la puesta en marcha del cambio, que al igual que en el Proyecto Equidad, consta del diseño e integración de los EAD, la determinación de la cantidad de equipos, la definición de los roles de apoyo y de los roles que se necesitan dentro del EAD, la asignación formal de estos roles al personal involucrado, la difusión de las reglas del juego, y el establecimiento de un sistema de evaluación del grado de madurez alcanzado por los EAD, a diferencia del proyecto Equidad que estableció un tiempo específico para que los EAD experimentaran un proceso que deberá ser natural y puede tener una duración diferente en cada uno de ellos. Esta etapa marca el comienzo de la nueva forma de hacer las cosas, por lo que se esperaría que durante su ejecución se aplique la experiencia obtenida de las tres etapas anteriores.

En conclusión, implantar una estrategia encaminada al desarrollo de los recursos humanos de una empresa, no incluye solamente rediseñar la estructura de la organización y capacitar, sino que se requiere compromiso de la alta dirección y que existan áreas de soporte que establezcan las fronteras de la autonomía de los Equipos Autodirigidos, como son las funciones de Ingeniería, la Facilitación y la Auditoría de procesos.

CONCLUSIONES

Diseñar un proyecto que tenga por alcance a toda una organización, sin importar su tamaño, requiere compromiso y convencimiento de que se debe llevar a cabo hasta que se pueda evaluar y obtener resultados satisfactorios para la empresa, no sólo cualitativos sino resultados que se traduzcan en mayor rentabilidad, reducción de costos, o un volumen mayor de ventas. De ahí que en el desarrollo de esta propuesta se consideró como elemento fundamental la planeación y el arranque del proyecto; además, una vez implantado el proyecto se debe establecer el mecanismo de mantenimiento y mejora.

El objetivo del presente trabajo de tesis, fue identificar los factores que afectan la formación de Equipos Autodirigidos en una organización y proponer una metodología con etapas ordenadas para llevar a cabo un proyecto de esta dimensión, objetivo que se logró en su totalidad con la propuesta que se presenta en el punto 4.2 PROPUESTA PARA LA IMPLANTACIÓN DE EQUIPOS AUTODIRIGIDOS, del Capítulo 4.

Como resultados principales de este trabajo se pueden mencionar los siguientes:

- La propuesta para la implantación de un sistema de trabajo basado en EAD, toma como base los tres puntos del Empowerment para establecer cuatro etapas: 1) **Diagnóstico y Planeación**; 2) **Capacitación**; 3) **Rediseño de los Sistemas**; y 4) **Reestructuración y Cambio**. Fases en las que a su vez se apoya el Proyecto Equidad, pero que se ordenan para cumplir el enfoque del Empowerment por completo, al mismo tiempo que se incluyen también algunos elementos del Modelo del Equipo Eficaz para aminorar las problemáticas que se expusieron en el punto 3.2.3 de este trabajo, como son la integración de un Sistema de Recompensas y de la Estructura de Comunicación.
- Un análisis comparativo de los modelos teóricos contra un caso práctico, a manera de matriz de análisis para conocer el grado de aplicación de la teoría, y que sirve como fundamento para la metodología propuesta.

Durante el desarrollo de este trabajo se enfrentaron algunos obstáculos, como el hecho de que existe poca bibliografía disponible acerca de los Equipos Autodirigidos en particular, dado que es un tema relativamente nuevo de Administración moderna y Mejora continua, además, los casos de aplicación documentados han sido de otros países y por lo tanto están influenciados por factores culturales propios de esas naciones. Por otra parte, las acciones específicas para llevar a la práctica este tipo de propuestas dependen en gran medida de los resultados del diagnóstico situacional de la organización,

de la cultura organizacional y regional, así como del grado de compromiso y de influencia que posean los agentes de cambio de las empresas.

Dentro de la propuesta se destacan como aspectos relevantes: la importancia del diagnóstico inicial del proyecto y del Rediseño de los sistemas para establecer las herramientas y guías de acción que permitan facultar al personal y llevar a sus respectivos EAD a un grado de madurez satisfactorio, así como vigilar el proceso natural de madurez de cada uno de los EAD en particular y no dar por sentado que todos los equipos se desarrollarán en el mismo lapso de tiempo. Asimismo, resulta indispensable reestructurar los nuevos roles de la gerencia y definir adecuadamente el de los facilitadores.

Derivado del desarrollo del presente trabajo se pueden emprender las siguientes líneas de investigación: 1) Diseño de indicadores para las actividades desarrolladas por EAD's; 2) Estudio del Liderazgo dentro de los EAD; 3) Propuesta de una estructura de remuneración basada en el desempeño de los Equipos; 4) En una organización en la que se esté ejecutando una iniciativa de esta naturaleza es posible realizar un estudio de clima organizacional posterior a la implantación de los EAD y evaluar las mejoras que trajo consigo la nueva estructura de trabajo.

Finalmente, en este trabajo se vertió la experiencia obtenida en el desarrollo del **Proyecto Equidad** para identificar las limitaciones que se tuvieron en la Planta Taponés y detectar áreas de oportunidad que sirvan de apoyo , comparar el grado de aplicación de la teoría existente al respecto y por otra parte, conjuntar el pensamiento de los autores para incluir elementos que prevengan algunos de los posibles contratiempos en la puesta en marcha de la transformación de los sistemas de trabajo hacia Equipos de Alto Desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

BAUER Jeffrey Christopher, "A Longitudinal Evaluation of the Impact of Organizational Structure on Role Ambiguity and Work Group Performance", University of Sarasota, Florida, 2002.

BLANCHARD Ken, CARLOS John P. y RANDOLPH W. Alan, "Empowerment", 1ª Edición, Grupo Editorial Norma, México, 2005.

CISNEROS PÉREZ Alejandro Francisco, "El cambio organizacional y la cultura mexicana", IPN, SEPI, UPIICSA, 2000.

DAVIS Keith y NEWSTROM John W., "Comportamiento Humano en el Trabajo", 11ª Edición, McGraw Hill, México, 2002.

FURNHAM Adrian, "Psicología Organizacional, El comportamiento del individuo en las organizaciones", 1ª Edición, Alfaomega, México, 2001.

GORDON Judith R., "Comportamiento Organizacional", 5ª Edición, Prentice Hall, México, 1997.

KATZENBACH Jon y SMITH Douglas, "La Sabiduría de los Equipos", 1ª Edición, CECSA, México, 2002.

McSHANE Steven L. y VON GLINOW Mary Ann, "Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution", 3ª Edición, Mc Graw-Hill, New York, 2005.

MICHAEL Stephen R., LUTHANS Fred, ODIORNE George S., BURKE W. Warner y HAYDEN Spencer, "Técnicas para el Cambio Organizacional", 1ª Edición, Mc Graw Hill, México, 1983.

NAPIER Rodney W. y GERSHENFELD Matti K., "Grupos: teoría y experiencia", 3ª Edición, Trillas, México, 1991.

ROBBINS Stephen P., "La Administración en el mundo de hoy", 1ª Edición, Pearson Educación, México, 1998.

ROBBINS Stephen P., "Comportamiento Organizacional", 8ª Edición, Pearson Educación, México, 2004.

ZÁRRAGA Oberty y BONACHE PÉREZ J., "Equipos de trabajo para la gestión del conocimiento: la importancia de un clima adecuado", Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Núm. 22, 2005.

Curso de Liderazgo y Desarrollo Gerencial, LAJAPYME, México, 2003.

Manual para Equipos de Alto Desempeño, Allied Domecq O. U., México, 2004.

"Brands people want", Allied Domecq PLC, Bristol, Inglaterra, 2005.

Manual de Bienvenida, Casa Pedro Domecq, México.

Manual de Administración de Calidad, INVIDO Planta Tapones, 17 de marzo de 2004.

<http://www.grupokaizen.com>

<http://www.amte.org.mx>