



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
FACULTAD DE QUÍMICA

PROPUESTA DE MEJORA MEDIANTE LA IMPLANTACIÓN Y EVALUACIÓN  
DE EQUIPOS AUTODIRIGIDOS DE ALTO DESEMPEÑO PARA UNA  
COMPAÑÍA DE DESARROLLO DE MATERIALES AGROQUÍMICOS

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

MAESTRO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN (INDUSTRIAL)

PRESENTA:  
ULISES JORDÁN RIVERA MONROY

TUTOR:  
M.A. ERNESTO FERNÁNDEZ MORALES  
FACULTAD DE QUÍMICA

MÉXICO, D.F. AGOSTO DE 2014



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**JURADO ASIGNADO:**

**Presidente: M.A. Ernesto Fernández Morales**

**Secretario: M.A.I. Alejandro Zanelli Trejo**

**Vocal: M.B.A. Xavier Ponce de León Inman**

**1er. Suplente: Ing. Eduardo Rojo y de Regil**

**2do. Suplente: Dr. Domingo Alarcón Ortiz**

**Lugar donde se realizó la tesis:**

**Auditorio del Edificio D, Facultad de Química, Ciudad Universitaria**

**TUTOR DE TESIS**

---

**M.A. ERNESTO FERNÁNDEZ MORALES**

# Reconocimientos

A la Universidad Nacional Autónoma de México por darme la oportunidad de ser mi segunda casa de estudios al abrirme sus puertas y brindarme el invaluable tesoro del conocimiento.

Al Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Administración por compartir sus aulas, profesores de calidad y personal de apoyo que fueron las herramientas necesarias para que este trabajo se llevara a cabo.

A la Compañía United Phosphorus de México por compartir la infraestructura, información y personal los cuales fueron la columna vertebral de este trabajo.

Al M.A. Ernesto Fernández Morales, por ser un guía más en mi camino rumbo al conocimiento, que con su experiencia, consejos, paciencia y opiniones me permitieron ir de la mano en el desarrollo de este trabajo, mil gracias.

Al honorable jurado, por haber tomado parte de su valioso tiempo en la revisión del presente trabajo y que con sus invaluable opiniones y comentarios, enriquecieron la culminación del mismo.  
Muchísimas gracias.

*Para mi amada esposa Ale ♥  
y mi Familia.*

# ÍNDICE

TEMA	PÁG.
ÍNDICE DE FIGURAS	v
ÍNDICE DE TABLAS	vi
INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
OBJETIVOS	7
HIPÓTESIS	8
METODOLOGÍA	9
<b>CAPÍTULO I ASPECTOS BÁSICOS DE LOS EQUIPOS Y GRUPOS DE TRABAJO EN UNA ORGANIZACIÓN</b>	<b>12</b>
❖ EL ORIGEN DE LOS GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO	12
❖ EL GRUPO Y SU CLASIFICACIÓN	14
- Grupo	14
- Clasificación de grupo	16
❖ EL EQUIPO DE TRABAJO Y SU CLASIFICACIÓN	19
- Equipo de trabajo	19
- Clasificación de los equipos de trabajo	20
- De acuerdo a su interdependencia	21
- De acuerdo al programa de trabajo	21
- De acuerdo al nivel de formalidad	22
- De acuerdo a la temporalidad	22
- De acuerdo al nivel de autoridad	23
- Tipos de equipos de trabajo	23
- Equipo funcional	23
- Equipo transfuncional	24
- Equipo de solución de problemas	25
- Equipo autodirigido	26

-	Equipo virtual	27
-	Círculo de calidad	28
-	Equipo de alto desempeño	28
❖	IMPORTANCIA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN UNA ORGANIZACIÓN	29
❖	DIFERENCIAS ENTRE GRUPO DE TRABAJO, EQUIPO DE TRABAJO Y TRABAJO EN EQUIPO	32
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>EQUIPOS AUTODIRIGIDOS DE ALTO DESEMPEÑO</b>	<b>37</b>
❖	ORIGEN DE LOS EQUIPOS AUTODIRIGIDOS	37
❖	EQUIPOS AUTODIRIGIDOS	38
❖	EMPOWERMENT	44
❖	EQUIPOS AUTODIRIGIDOS DE ALTO DESEMPEÑO (EAAD).	47
❖	CARACTERÍSTICAS DE LOS EAAD	48
-	Desempeño, aprendizaje y capacitación	49
-	Asignaciones de trabajo flexibles y rotación de responsabilidades	50
-	Compromiso	50
-	Recursos humanos	50
-	Estructuras organizacionales	51
-	El rol del líder	51
-	Toma de decisiones y participación	52
-	Confianza y comunicación	52
-	Administración participativa	52
-	Enfoque basado en hechos	53
-	Enfoque de problemas	53
❖	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE IMPLANTAR EQUIPOS AUTODIRIGIDOS DE ALTO DESEMPEÑO (EAAD)	53
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>GENERALIDADES DE LA COMPAÑÍA DE DESARROLLO DE MATERIALES AGROQUÍMICOS</b>	<b>58</b>
❖	GENERALIDADES DE LA COMPAÑÍA	58
❖	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	60

❖	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	61
❖	SISTEMAS DE COMUNICACIÓN	63
❖	CADENA DE SUMINISTRO	65
❖	CONTROL DE CALIDAD	69
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA MEDIANTE LA IMPLANTACIÓN Y EVALUACIÓN DE EAAD EN LA CADENA DE SUMINISTRO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>72</b>
❖	PREPARACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN AL CAMBIO	77
	- Toma de conciencia de la necesidad del cambio	79
	- Desarrollo de una visión de qué se podría y qué se debería hacer	79
	- Redacción de un plan para mover a la organización hacia su visión	81
	- Proveer el liderazgo y el soporte para los cambios	85
	- Continuando con el seguimiento a lo largo del plan de cambio	87
❖	PREPARACIÓN DE LOS MIEMBROS HACIA LA INICIATIVA DE CAMBIO.	89
	- Consideraciones para el diseño previo de los EAAD	89
	- Selección de los miembros del equipo	90
	- Brindando el entrenamiento a los miembros del equipo	92
❖	SENTIDO CLARO DE DIRECCIÓN	96
	- Características de las metas a desarrollar	99
❖	MIEMBROS TALENTOSOS	104
❖	RESPONSABILIDADES CLARAS Y MOTIVADORAS	110
❖	PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN RAZONABLES Y EFECTIVOS	120
❖	RELACIONES INTERPERSONALES CONSTRUCTIVAS	125
❖	SISTEMAS DE REFORZAMIENTO ACTIVO	129
	- Pago por habilidades	131
	- Remuneración por competencias	132

- Banda amplia	134
- Compensación basada en el equipo	135
- Compensación variable basada en el rendimiento	136
❖ RELACIONES EXTERNAS CONSTRUCTIVAS	139
<b>CAPÍTULO V APLICACIÓN Y RESULTADOS PRELIMINARES</b>	142
<b>VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	151
REFERENCIAS	157
ANEXOS	162

---

---

**ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>NO.</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>PÁG.</b>
1	RAZONES PARA FORMAR UN GRUPO	16
2	COMPARACIÓN ENTRE LOS GRUPOS DE TRABAJO Y EQUIPOS DE TRABAJO	33
3	ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES DE LA COMPAÑÍA UPM	61
4	ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE LA COMPAÑÍA UPM	62
5	ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN OPERATIVA DE LA COMPAÑÍA PROASA	63
6	ESQUEMA DEL PROCESO DE CS LLEVADO A CABO EN UPM Y PROASA	66
7	ESQUEMA DEL PROCESO DE CS APOYADO DE EAAD	67
8	MARCO DE ACCIÓN PARA GERENTES EN LA CREACIÓN DE EAAD	75
9	COMPARACIÓN ENTRE LA DIRECCIÓN CON RUMBO Y SIN RUMBO	97
10	DIFERENCIACIÓN DE ROLES	112
11	DESAFÍOS DE LOS EAAD	125
12	UBICACIÓN DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO EN LA CS	145
13	COSTO TOTAL DE LA CS EN EL ESTADO CONTABLE	149

---

---

**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>NO.</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>PÁG.</b>
1	GRUPOS FORMALES E INFORMALES	18
2	RESUMEN COMPARATIVO ENTRE LOS GRUPOS DE TRABAJO “TRADICIONALES” Y LOS “EAD”	43
3	LOS CINCO PASOS CLAVE PARA LOGRAR UN CAMBIO EXITOSO EN UNA ORGANIZACIÓN	78
4	EJERCICIOS PARA LA PREPARACIÓN DE EQUIPOS EN UNA ORGANIZACIÓN	83
5	CÓMO PUEDE AYUDAR UN LÍDER PARA HACER MÁS EFECTIVAS LAS SESIONES DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO	94
6	LOS 5 PASOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	101
7	DESCUBRIENDO EL TALENTO DEL EQUIPO	106
8	CUALIDADES Y HABILIDADES CLAVE DEL ALTO DESEMPEÑO	108
9	CLARIFICACIÓN DE LOS ROLES DE TAREA	115
10	CLARIFICACIÓN DE LOS ROLES DINÁMICOS DENTRO DEL GRUPO	115
11	NEGOCIACIÓN DE LOS ROLES CON EL PERSONAL PARTICIPANTE	116
12	LA TRANSICIÓN DE LA GERENCIA TRADICIONAL A LA GERENCIA ORIENTADA A EQUIPOS	118
13	RESPONSABILIDAD DEL LIDERAZGO EN LOS EAAD	119
14	CLASIFICACIÓN DE INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO	144
15	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO DE LA COMPANÍA UPM	149

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realizó con base en la problemática que se vive hoy en día en la mayoría de las compañías gestionadas con forma de organización vertical, las cuales se encuentran más preocupadas por el aumento en su producción, tener reconocimiento en el mercado, percepción de su publicidad, crecer, vender, vender y vender; sin darse cuenta que el factor humano, la calidad de sus productos, la efectiva operación de sus procesos, la disminución gradual en los niveles de sus inventarios, la disminución de los altos costos de una mala gestión de su cadena de suministro (CS) e incremento en los niveles de servicio al cliente y en consecuencia su satisfacción, es lo que realmente importa si se desea permanecer “*vivo*” en un mercado altamente competitivo como en el que nos encontramos actualmente.

Esta investigación tiene por objetivos buscar, conocer y proponer los principales componentes y consideraciones que permitan llevar al administrador de la mano para gestionar sus operaciones por procesos y de una manera horizontal, con el apoyo de Equipos Autodirigidos de Alto Desempeño (EAAD) y herramientas organizacionales que sirvan de apoyo para su implantación efectiva. Modificado sensiblemente con ello, la orientación de la compañía a la que se encuentra enfocado el presente trabajo, promoviendo en gran parte de la compañía el diseño y/o rediseño de su organización en torno a equipos interdependientes, cuyo funcionamiento se sustenta en la expectativa de que, los trabajadores laborando juntos son más efectivos en manejar y mejorar los procesos que los mismos laborando aislados. Esto en razón a estar integrados por personas quienes comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias, alineadas a un propósito común. Tomando como base que en nuestro país no se tiene la cultura de trabajar colectivamente, existiendo ventajas y beneficios bastante buenos aplicando este tipo de iniciativa.

Es por ello que el presente trabajo enfoca una propuesta mejora mediante la implantación y evaluación efectiva de EAAD, en una compañía hindú de la industria agroquímica llamada “*United Phosphorus de México*” (UPM), que actualmente carece de efectividad en la gestión de sus procesos y falta de identificación de indicadores clave de

los mismos, irregularidades en el manejo de su gestión de la calidad, proceso de planeación deficiente, desconocimiento del correcto manejo de sus inventarios, entre otras particularidades.

La metodología empleada en el desarrollo de este trabajo se llevó a cabo en cinco puntos principales, la visualización del cambio tradicional por el uso de equipos por medio de capacitación al personal, estableciendo reglas, procedimientos y lineamientos, dándole seguimiento a la revisión del desempeño del equipo por medio de la evaluación de KPI's establecidos por los participantes, publicando los resultados para conocimiento de la organización, y con base a los buenos resultados obtenidos, recompensar al equipo por su esfuerzo. Para ello por el momento, 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 con los colaboradores.

Bajo el panorama anterior, el capítulo I busca introducir al lector los principios básicos de cómo se conforman los Equipos de Trabajo (ET) para diversos propósitos en las organizaciones, evidenciando la gran cantidad de clasificaciones existentes, y resaltando la importancia que tienen los ET en las organizaciones.

El capítulo II destacará la razón de ser de los EAAD, mencionando sus características principales que determinan la efectividad de estos mismos en las organizaciones y que han llevado a diversos investigadores a considerar diferentes maneras de potencializar el desempeño de los integrantes de los EAAD, en su pensar, sentir, actuar, comprometerse y tomar decisiones en forma coordinada y efectiva.

En el capítulo III se mencionan las generalidades de la compañía de desarrollo de materiales agroquímicos, el ambiente organizacional que enfrenta, su estructura organizacional, los sistemas de comunicación actualmente llevados a cabo y las áreas de oportunidad que tiene que pulir tanto en su cadena de suministro como en calidad de sus productos y procesos.

El capítulo IV menciona la propuesta que se llevará a cabo, los puntos importantes que prepararán a la organización y sus miembros para la iniciativa de cambio y todas

aquellas consideraciones necesarias para el diseño previo de los EAAD, tomando como base los siete puntos para lograr el éxito en los equipos del autor Gregory Huszco<sup>1</sup>. El cual promete, con respaldo de su aplicación en más de 100 compañías, un cambio de la administración tradicional por uno de procesos.

Y para finalizar en el capítulo V se muestran la aplicación y los resultados preliminares del avance de la propuesta y el plan de trabajo que se tiene contemplado. También se enlistan los indicadores clave de desempeño (KPI's) a evaluar de la cadena de suministro, indicando para cada uno de ellos su cálculo correspondiente.

---

<sup>1</sup> Huszco, Gregory E., (1996), "Tools for team excellence. Getting your team into high clear and keeping it there". 1<sup>st</sup> Edition, Davies-Black Publishing, Palo Alto, California, EEUU., pp. 19-22.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **- DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Bien es sabido que la mayoría de las organizaciones han venido operando con el viejo arreglo en su estructura jerárquica descendente conocida como organización vertical, en la cual a medida que descienes por cada área funcional, el nivel de autoridad y responsabilidad va disminuyendo. Este tipo de estructura jerárquica tiene la desventaja de que los empleados en la parte inferior tienden a sentirse menos valorados que aquellos en las posiciones más altas de la cadena, por lo que algunas veces los desmotiva y desenfoca de los objetivos que persigue la compañía, pero no siempre es el caso. Así mismo provoca que algunos empleados no disfruten de la cultura complementaria de la política, que hace mucho hincapié en complacer al jefe y no atender la correcta operación de los procesos. También puede tomar una gran cantidad de tiempo para que las decisiones de la alta dirección se filtren a través de las múltiples capas, reduciendo la capacidad de la organización para reaccionar rápidamente a un clima de negocios que cambia rápidamente.

Tal es el caso de la compañía UPM, en la cual el control es totalmente centralizado en la cabeza de la organización, lo que provoca exista un liderazgo débil en las siguientes capas de su estructura jerárquica, lo cual, perjudica la eficacia de toda la organización, provocando deficiencias graves en su proceso de planeación que lo vuelven casi inexistente, deficiencias en la gestión de su control de calidad, inexistencia de indicadores clave de desempeño y por consecuencia falta de medición de ellos para posibles mejoras en sus procesos, desatención total a eslabones clave de su CS y tal vez el factor más importante, la desatención total en la satisfacción del cliente.

UPM cuenta con un maquilador prioritario del cual el 80% de sus productos los fabrica este proveedor. El nombre de esta compañía maquiladora es “PROASA” (Procesos Agroquímicos S.A.). En la planta de esta compañía se ha observado que el trabajo se desarrolla de manera individual y existe una tendencia a descuidar las tareas para entregarlas en tiempo y forma, se carece de un control de calidad adecuado, tanto de material de empaque, materia prima y producto terminado. Otra situación delicada es que en las actividades de los empleados no existen procedimientos para sus actividades

cotidianas, aunado a ello que los empleados son eventuales y no se les proporciona la capacitación adecuada para sus funciones, son “aventados al ruedo” sin el suficiente conocimiento del proceso y funciones que posteriormente generan mermas de producción, sin hablar de los altos costos de operación altos (debido a estas mermas). Sin embargo, sus actitudes muestran resultados deficientes de respeto a las reglas que sus jefes han llevado por costumbre desde hace años, las cuales se ven reflejadas en un desempeño apenas “aceptable” para poder trabajar de una manera de trabajo en equipo.

Otra problemática que surge en la planta, es que al estar trabajando bajo presión constante y diariamente, los empleados de producción pasan desapercibidos algunas instrucciones importantes en el control de sus procesos por el desconocimiento de los mismos, esto provoca que existan tiempos muertos por los errores que nacieron con base en ello, lo cual, la mayoría de las veces ocasiona el paro de la línea de producción hasta que se resuelva el problema. Un caso que se llegó a presentar fue en la operación de carga de materiales a un reactor, el empleado al estar trabajando bajo presión olvida cargar un material o cambia un material por otro, lo que genera un producto no conforme o un gasto mayor (en el peor de los casos de retrabajo), con un valor aproximado a la compañía de \$ 100,000 pesos mensuales por mermas.

Además la ineficiencia en los eslabones importantes de la CS para la compañía UPM, debido al desconocimiento de que el servicio a los clientes y simultáneamente la reducción de costos son lo más importante, con el apoyo de la reducción de los recursos utilizados para dichos propósitos, que generalmente es la correcta gestión de los inventarios.

Por lo antes mencionado, este trabajo busca ayudar a que los empleados puedan lograr una mayor satisfacción formando una estructura horizontal por medio de la gestión por procesos debido a su mayor libertad y autonomía. El uso de EAAD tratará de conducir a altos niveles de cooperación en toda la organización, identificando los procesos clave y buscar soluciones para su medición efectiva por medio de KPI's. El fuerte énfasis en el uso de esta iniciativa de cambio puede llevar a ideas que mantengan a la organización por delante de la competencia. La ausencia de múltiples capas estructurales proporciona una

comunicación y procesos de presentación de informes más fluidos, haciendo que la organización sea más ágil y adaptable a los cambios.

- **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Es posible que exista una disminución de tiempo muerto y mermas en la implantación de una metodología de EAAD en la Planta?
- ¿Qué beneficios se esperarían al aplicar este tipo de metodología?
- ¿Qué impacto económico se generaría si los EAAD fueran eficientes?
- ¿Qué herramientas se necesitan para llevar a cabo una eficiente implantación de estos equipos?
- ¿Cómo se miden o evalúan los EAAD?, ¿Existen algunos indicadores clave de desempeño para la evaluación de los procesos en los que se encuentren involucrados?
- ¿Es posible que el personal desee participar en la implantación de esta metodología?
- Si esta metodología llegara a tener éxito, ¿Cómo podría la compañía hacerla parte de su cultura organizacional?
- Con la elaboración de los EAAD, ¿Es posible fortalecer y mejorar la cadena de suministro de la compañía mediante los indicadores clave de desempeño?
- ¿Qué mejoras traería la implantación de esta metodología en la cadena de suministro de la compañía?

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Proponer el diseño de la implantación y evaluación mediante un sistema de EAAD en la gestión de los procesos de cadena de suministro en la planta de desarrollo de materiales agroquímicos, que conduzca a mejorar la calidad, productividad y competitividad de ésta y otras organizaciones para la plena satisfacción del cliente en sus operaciones.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Proporcionar un sistema de EAAD para facilitar la toma de decisiones en todos los procesos de cadena de suministro de la compañía, para lograr una mayor eficiencia en el desempeño de las actividades de los empleados.
- Establecer procedimientos y lineamientos generales para el diseño de estrategias que permitan elaborar una nueva visión estratégica para el involucramiento de toda la organización.
- Proporcionar una herramienta efectiva, convirtiendo la calidad de los procesos, evaluando cada uno de los factores de esta nueva estrategia para convertirla en una nueva forma de mejora a la organización.
- Medir y evaluar los procesos clave con el apoyo de los KPI's al implantar este tipo de conducta organizacional.
- Tomar medidas de acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación, sin perder de vista la plena satisfacción del o los clientes.
- Premiar el desempeño de los EAAD de acuerdo a la satisfacción del cliente lograda.

## **HIPÓTESIS**

La propuesta de implantación y evaluación mediante el sistema de EAAD en la compañía de desarrollo de materiales agroquímicos, logra que exista disminución de tiempos muertos en las operaciones de administración de la CS de la compañía, logrando un aumento proporcional en la satisfacción del cliente, provocando una disminución gradual de los costos totales de operación y, generando de esta manera, un aumento en las utilidades de la compañía.

Adicionalmente este sistema induce a elevar el desempeño de los individuos involucrados, sobre sus niveles de productividad, confianza, actitud, satisfacción, expectativas, motivación y comportamiento en general como miembros activos de la organización.

## METODOLOGÍA

Para el cumplimiento del objetivo general como de los objetivos específicos de la propuesta de mejora mediante la implantación y evaluación de los EAAD, se prepararon y desarrollaron los siguientes pasos en la compañía de materiales agroquímicos:

- **VISUALIZAR EL EQUIPO**

Para este punto era necesario que todo el personal involucrado tenga la noción y conocimiento de la propuesta a implantar en la compañía. Se elaboró un análisis caracterológico para conocer la manera de intervenir en los participantes. La capacitación fue un punto importante en su desarrollo, ya que se realizó con base en sesiones dos veces por semana de una hora y media por día, en la cual se solicitó del apoyo y participación del personal que asistió a la capacitación. Cada uno de ellos participó en la identificación de los procesos clave y en la selección de personal que actuará como EAAD, por lo que la puesta en marcha fue inmediata.

Fue factor importante que existiera el compromiso de todo el personal para la asistencia a las sesiones de integración de datos y evaluaciones previas. Se definió en un principio el propósito de cada tarea y las metas de acuerdo a los procesos, conociendo las razones de porqué se está formando este tipo de equipos, la misión, los resultados o esfuerzos que de él o ellos se esperan.

- **ESTABLECER REGLAS, PROCEDIMIENTOS Y LINEAMIENTOS**

Las reglas o normas básicas, servirán como estándares gracias a los cuales los integrantes del equipo enfocarán sus esfuerzos, apoyándose a la definición de procesos y elaborando de cada uno de ellos sus procedimientos siendo éstos la guía para el desempeño de sus actividades cotidianas. Para ello, se solicitó a cada asistente a participar en la definición de los procedimientos y los puntos de los que constaría cada uno de ellos, posteriormente se elaboraron los lineamientos, los cuales nacieron con base en los procesos, tareas y acuerdos trabajo, donde los colaboradores definen lo que es aceptable y lo que no lo es; en el estilo del comportamiento y prácticas del equipo. El desarrollar las

reglas fundamentales por medio de la toma de decisiones de cada participante, sentó las bases para la confianza como el ingrediente más importante en el éxito del equipo.

- **REVISAR EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO**

Un equipo eficiente hace suyos el crecimiento y las mejoras progresivas y aprende a evaluarse de manera periódica para corregirse a sí mismo. Un EAAD se debe perfeccionar constantemente mediante un examen regular de sus propios métodos y prácticas. Para ello, el EAAD se apoyó en los indicadores clave de desempeño de la CS incorporándolos a los procesos, que permitirán evaluar sus logros o señalar falencias para aplicar los correctivos necesarios. Cada miembro participó visualizando en qué lugar aplicaría qué indicador, y si éste era efectivo en cuanto a su congruencia y si proporcionaba información valiosa de acuerdo a su definición.

Respecto a la evaluación de los indicadores financieros, el personal del proceso de contabilidad y finanzas en conjunto con los procesos involucrados, rescatarán la información necesaria para el cálculo de los KPI's correspondientes a ello, esto con el fin de medir la causa-efecto que éstos indicadores están realizando, positiva o negativamente en el desempeño financiero de la compañía.

El objetivo es que los miembros aprendan a evaluarse a sí mismos como equipo, de una manera "360°" y que mejoren de manera continua su trabajo en grupo y los procesos a los cuales están involucrados cada uno de ellos. Lo que debe importar durante el proceso de evaluación es el análisis y las decisiones que siguen a la obtención de los resultados, para este caso se desarrolló una matriz de objetivos estratégicos incorporando los KPI's para la evaluación efectiva del desempeño.

Este sistema de medición del desempeño proporcionó una orientación clara para los diferentes procesos y áreas que apoyarán a los colaboradores en todos los niveles, de tal forma que sepan si su desempeño es satisfactorio, y qué aspectos es necesario mejorar. La compañía aún sigue con este proceso de evaluación, debido a que es de manera continua.

- **PUBLICAR LOS RESULTADOS**

Aún está en proceso el seguimiento de este paso. Cuando suceda esto, el equipo deberá estar listo para permitir formalmente que las personas fuera de éste conozcan lo que se ha hecho, esto se llevará a cabo con carteles e información vía correo electrónico, donde se mencionarán los logros que han hecho todos en conjunto como equipo y organización. Debe de reportarse de forma resumida y clara lo que se ha llevado a cabo, mostrando a la organización que el equipo ha generado el servicio o producto final que había sido identificado en su cédula. Este reporte también ayudará a disipar cualquier rumor o mal entendido que pudiese haberse desarrollado en relación con el proyecto.

Con la publicación de los resultados, se logrará el apoyo por parte de los otros miembros de la compañía, para llevar a la práctica lo que el equipo comenzó. Para la comunicación de los resultados se deberán establecerse metas, analizar las situaciones, planificar, desarrollar, conocer los logros y su impacto monetario que han efectuado en la compañía por medio de los KPI's definidos previamente y conocidos por todos los colaboradores.

- **RECOMPENSAR AL EQUIPO**

La primera recompensa para el equipo es intrínseca, y la más importante, la cuál será el haber completado su trabajo y el orgullo que esto produce. Cuando las personas saben que se les recompensará por el trabajo que han realizado, se mostrarán más motivados para soportar las inevitables altas y bajas del trabajo en equipo. Por lo tanto una de las principales responsabilidades de los líderes, consistirá en idear medios por los cuales se reconozca y premie de manera adecuada el trabajo realizado al o los equipos.

Las funciones y responsabilidades del EAAD, estarán enfocadas al logro de objetivos y metas comunes; para lo cual se presentará un listado de sugerencias que se deben tomar en cuenta para el desempeño de cada uno de los equipos de trabajo, incentivando la mejora continua para este estilo de trabajo.

## CAPÍTULO I

### ASPECTOS BÁSICOS DE LOS EQUIPOS Y GRUPOS DE TRABAJO EN UNA ORGANIZACIÓN

En este estudio práctico se propone implantar y evaluar la aplicación de EAAD en la compañía UPM, con el objetivo de determinar las ventajas y desventajas de usar este tipo de técnica, qué impacto generará directamente en la economía de la compañía, identificando las áreas de oportunidad para la mejora continua en cada área laboral de su principal maquilador PROASA.

Para ello se comenzará a comentar de los principios básicos de los ET, la definición de grupo y equipo, los elementos de los que se componen, su importancia que tienen dentro de una organización, la sinergia que resulta de su aplicación y la clasificación que existe de ellos respectivamente.

#### ❖ EL ORIGEN DE LOS GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO

La raza humana desde el inicio de los tiempos se ha preocupado por encontrar mejores formas de producir bienes necesarios para subsistir. Las personas se relacionan entre sí como resultado de la evolución natural del ser humano en su afán por conseguir mejores condiciones de vida. Un elemento fundamental del comportamiento del hombre es el pertenecer a un grupo, y el concepto del mismo se ha desarrollado según las circunstancias y necesidades humanas<sup>2</sup>.

A lo largo de la historia se ha demostrado que el ser humano es un ente social, lo que le ha llevado a trabajar en equipo para sobrevivir ante diversas circunstancias en diferentes etapas, recordemos al hombre de las cavernas, las necesidades imperantes en ese medio hostil lo llevaron a formar pequeños clanes u hordas nómadas cuyo objetivo era seguir animales de cuya carne se alimentaban, el hombre de esta etapa se enfrentó de manera reiterada a las fuerzas de la naturaleza, solo su capacidad de actuar en grupo le

---

<sup>2</sup> Alonso Velasco, Antonio M. (2006). "Equipos de Trabajo Altamente Efectivos". TESIS de licenciatura, UNAM, consulta electrónica el día 14 de Marzo de 2013, México, p. 22.

permitió avanzar en la construcción de un mejor hábitat para él y los miembros de su rudimentaria organización social, en la que el concepto de propiedad privada no existía entre los miembros del clan, incluso los niños eran considerados hijos comunes<sup>3</sup>.

Con el paso del tiempo esta rudimentaria organización social, evolucionó por el crecimiento de sus miembros, empiezan a aparecer instrumentos de piedra, madera, huesos de animales, chozas hechas de tierra o madera, sus comunidades son pequeñas y están al mando de un jefe, lo que en un equipo llamaríamos un líder, el cual está dotado de cierta autoridad para la toma de decisiones que considere más pertinentes para el grupo. Se puede notar la existencia de una armonía social o un equipo de trabajo con un objetivo común; sobrevivir, un líder o persona que guía al clan, existe la especialización, se hace clara la división del trabajo, mientras unos cazan, otros recolectan frutos silvestres, otros construyen herramientas o utensilios de trabajo y unos más construyen chozas<sup>4</sup>.

La característica principal de nuestra especie, el cerebro, se desarrolló durante esos cientos de miles de años. La capacidad de almacenar y transmitir información pasaba de generación en generación y parece haber sido necesaria para la supervivencia. Sobrevivían los humanos más hábiles, los que podían organizar grupos para cazar, informar de la existencia de peligros, diseñar estrategias de ataque o defensa. Esas capacidades de comprensión, almacenaje, tratamiento y comunicación de información han sido el legado que hemos recibido de nuestros antepasados, y siguen siendo parte fundamental de la organización de nuestra sociedad y economía.

Así sucesivamente con el paso del tiempo se dieron una gran variedad de cambios en las formas de producción, el comercio y la economía. Se suscitaron diversos conflictos bélicos y se desarrollaron las artes. El progreso se dio de las formas más variadas, surgieron numerosos inventos y descubrimientos, por ejemplo, el desarrollo de la máquina de vapor, la electricidad, y vías de comunicación y transporte, obedecen al deseo del hombre de mejorar sus condiciones de vida.

---

<sup>3</sup> Alonso V. Antonio M., *Op. cit.* (2006), p. 26.

<sup>4</sup> Sánchez Pérez, José (2006). "Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo". 1ª ed., McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U., España, pp. 17-31.

La organización industrial cambia. Los grupos tradicionales, como las familias y talleres ya no son los mismos. Las familias se dividen, los talleres se transforman en fábricas gigantescas. Hay un crecimiento desmedido de bienes y el logro individual se aplaude por encima del obtenido en grupo. Cambia la manera de ver la vida y de afrontar los conflictos; se adoptan distintas filosofías; se reconoce la iniciativa propia y el individualismo, pero se fractura el sentido de pertenencia en un grupo.

Entonces, es necesario que cada empresa u organización busque su adaptación a este mundo, lo cual va desde revisar su misión (razón de ser), visión (hacia dónde se dirige) y objetivos estratégicos para los siguientes años, hasta alinear todos los esfuerzos de la organización para caminar en la dirección deseada.

Todas las actividades que se llevan a cabo en las organizaciones las realizan personas que coordinan sus esfuerzos para alcanzar las metas propuestas, ahora el trabajo se desarrolla habitualmente en grupo, tanto por exigencias de la propia organización, como por necesidades de sus miembros.

Esto conlleva a mejorar prácticas directivas y generar propuestas para optimizar cada uno de los procesos, adecuar la estructura administrativa, sus procesos o la forma en que se relaciona con sus clientes y con el mercado. No hacerlo o efectuarlo inadecuadamente implica problemas serios que pueden conducir a la desaparición, independientemente del tamaño o ramo de su actividad<sup>5</sup>.

## ❖ EL GRUPO Y SU CLASIFICACIÓN

### - Grupo

Hoy en día las organizaciones están constituidas por personas que trabajan juntas para alcanzar un fin común. Como a menudo se debe trabajar en grupo, se ha prestado mucha atención al desarrollo organizacional. Entendido como un enfoque de cambio, o una serie de actividades destinadas a dirigirlo. El término grupo proviene del italiano *gruppo*,

---

<sup>5</sup> Gómez Mejía, Luis R., et al., (2001). "Dirección y gestión de recursos humanos", 3ª ed. Pearson Educación, España, pp. 5-12.

término técnico de las bellas artes que designa a varios individuos pintados o esculpidos formando una terna<sup>6</sup>. La palabra se extiende en el lenguaje común y designa una reunión de elementos o una categoría de seres u objetos.

Una definición sencilla, general y útil es, que un grupo consiste en dos o más personas que se comunican y trabajan juntas para conseguir uno o más objetivos comunes. Haciendo referencia a las organizaciones, un grupo de trabajo es aquél que interactúa compartiendo información y tomando decisiones conjuntas con el único fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad. Los grupos de trabajo no tienen necesidad ni oportunidad de desempeñarse en un trabajo colectivo que requiera de un esfuerzo conjunto. De esta manera, su desempeño es simplemente la suma de la contribución individual de cada miembro<sup>7</sup>.

Algunas de las características que van de la mano con lo antes mencionado las establece Adrián Furnham<sup>8</sup> con cuatro puntos importantes:

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

Sin embargo, se han pensado algunas razones específicas por las cuales un grupo se forma, Judith R. Gordon<sup>9</sup> destaca cinco razones:

- Un grupo se forma porque los integrantes del mismo comparten y buscan la satisfacción de necesidades comunes.

---

<sup>6</sup> Winred.com. Mauricio Castro. Haga de su equipo un Equipo de Alto Desempeño. <http://winred.com/management/haga-de-su-equipo-un-equipo-de-alto-desempeno/gmx-niv116-con10704.html>, consultado el 19 de noviembre de 2012.

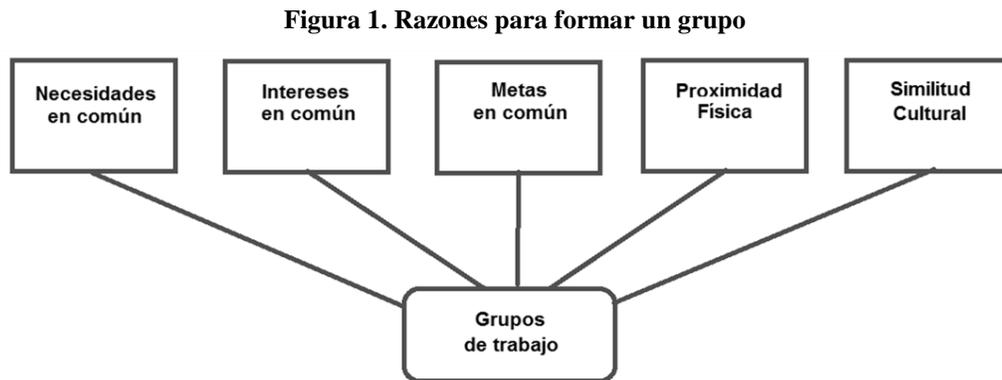
<sup>7</sup> Gutiérrez Garza, Gustavo, (2000), "Justo a tiempo y calidad total". Principios y aplicaciones, 5ª ed., Ediciones Castillo, México, p. 36.

<sup>8</sup> Furnham, Adrián, (2001), "Psicología Organizacional, El comportamiento del individuo en las organizaciones", 1a ed., Alfaomega, México, pp. 449-450.

<sup>9</sup> Gordon, Judith, (1997), "Comportamiento Organizacional", 5ª ed., Prentice Hall, México, p.169.

- Se forma porque sus elementos tienen intereses en común.
- Se forma para alcanzar metas comunes.
- Se forma porque comparten o existe proximidad física.
- Un grupo también se puede formar en razón de similitudes culturales.

La Figura 1 muestra esquemáticamente las razones mencionadas por Judith R. Gordon.



Fuente: Gordon, Judith (1997), "Comportamiento Organizacional", 5ª ed., Prentice Hall, México.

Por su parte, Stephen Robbins<sup>10</sup> 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; un grupo existe debido a que un conjunto de individuos se asocia con una finalidad común y sabiendo que dentro del grupo desempeñarán varias funciones para alcanzar el logro de dicha finalidad o meta.

#### - **Clasificación de grupo**

En las organizaciones suelen distinguirse dos tipos de grupos básicos en función del grado de formalidad:

- Grupos formales
- Grupos informales

<sup>10</sup> Robbins, Stephen, (1999). "Comportamiento organizacional". 1ª ed., Prentice Hall. Hispanoamericana, S.A., México, p. 41.

Los grupos *formales* son creados, planificados y establecidos oficialmente por la organización para lograr determinados objetivos. Y en función de sus necesidades y metas, y según su duración en el tiempo, pueden ser permanentes o temporales.

Los grupos formales *permanentes* forman parte de la estructura de la organización, constituyen estructuras previstas y quedan reflejados en su organigrama. Entre ellos están los grupos de directivos, los grupos de mandos intermedios o los grupos de especialistas.

Los grupos formales *temporales*, también denominados ad hoc, son grupos formados expresamente para alcanzar un objetivo determinado. Por ejemplo, desarrollar un producto o servicio, solucionar un problema, negociar un convenio, rediseñar una planta productiva. Por lo tanto, tienen un carácter transitorio, se disuelven una vez alcanzada la meta para la cual fueron creados. Se ocupan de actividades no repetitivas, ya sea preventivas (proyectos) o reactivas (crisis, imprevistos)<sup>11</sup>.

Estos grupos son cada vez más importantes debido a la necesidad de adaptación continua de las organizaciones a entornos cambiantes.

Los grupos *informales* surgen sin ningún tipo de previsión por parte de la organización y son producto de las relaciones espontáneas entre sus miembros.

Estos grupos surgen de la combinación de factores formales y necesidades humanas, los fines de la organización no tienen que coincidir con los de los miembros del grupo. En este sentido, los grupos informales pueden lograr un poder importante y tratar de modificar los objetivos o metas de la organización. Así, cuando un directivo teme un fuerte impacto nocivo de estos grupos, procura reducir la proximidad de sus miembros o la posibilidad de su interacción en el área de trabajo. Estos grupos pueden constituirse dentro o fuera del ámbito de la organización, y generarse desde áreas o niveles diferentes.

Los grupos formales e informales a su vez pueden subdividirse de acuerdo a la cita que hace Furnham<sup>12</sup> de Greenberg y Baron en: grupos de mando, grupos de tarea, grupos

---

<sup>11</sup> Palomo V., Ma. Teresa (2001), "Liderazgo y motivación de equipos de trabajo", 1ª ed., ESIC, España, pp. 90 – 91.

<sup>12</sup> Furnham, Adrián, *op. cit.* (2001).

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 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 tareas<sup>13</sup>.

En la Tabla 1 se muestran algunas características que permiten visualizar de manera clara un grupo formal de uno informal.

**Tabla 1. Grupos formales e informales**

	<b>Grupo Informal</b>	<b>Grupo Formal</b>
<b>A. Estructura</b>		
a) Origen	Espontáneo	Planeado
b) Justificación	Emocional	Justificación
c) Característica	Dinámico	Estable
<b>B. Terminología de posición</b>	Función	Puesto
<b>C. Objetivos</b>	Satisfacción de los miembros	Rentabilidad o servicio a la sociedad
<b>D. Influencia</b>		
a) Base	Personalidad	Posición
b) Tipo	Poder	Autoridad
c) Flujo	Ascendente	Descendente
<b>E. Mecanismos de control</b>	Sanción física o social (normas)	Amenaza de despido o Destitución

<sup>13</sup> Furnham, Adrián, *op. cit.* (2001).

<b>F. Comunicación</b>		
a) Canales	Clandestino	Canales formales
b) Redes	Mal definido, distribuido a través de canales normales.	Bien definido, sigue las líneas formales.
<b>G. Diagramación</b>	Sociograma	Organigrama
<b>H. Diversos</b>		
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

Fuente: Furnham, Adrián, (2001), “Psicología Organizacional, El comportamiento del individuo en las organizaciones”, 1a ed., Alfaomega, México, pp. 449-450.

## ❖ EL EQUIPO DE TRABAJO Y SU CLASIFICACIÓN

### - Equipo de trabajo

Un ET es un número pequeño de individuos con competencias complementarias, comprometidos con metas comunes y con relaciones de interacción de las que se consideran a sí mismos mutuamente responsables. La esencia de cualquier equipo es un compromiso compartido por los integrantes.

Las metas no se logran sin la cooperación e interacción de los integrantes del equipo. Algunos autores afirman que los equipos deben ser lo suficientemente pequeños como para que la interacción cara a cara no se pierda durante cierto tiempo, de tal modo que cada persona pueda influir sobre las otras y ser influido por éstas.

El tamaño del equipo puede variar según el objetivo que se persiga y la forma en que se organice. Como regla general, el tamaño del equipo puede variar entre 3 y 12 personas para que exista una participación total, al igual que la colaboración de todos los miembros.

Los equipos entrañan relaciones, es decir, conexiones humanas en las que el todo es mayor que la suma de las partes. El principal secreto del equipo es que su característica

colectiva provoca un efecto sinérgico. La sinergia es la experiencia que resulta cuando los miembros de un equipo funcionan como una unidad integrada y no como un mero agregado de individuos. Cuando se logra la sinergia, un notable flujo de energía recorre a los miembros del equipo y le permite funcionar como una orquesta, como una máquina coordinada y armoniosa cuyas piezas son interdependientes. Cada persona complementa a la otra; cada persona confía en sus compañeros y en que éstos harán lo necesario para mantener el ritmo de trabajo y de la relación<sup>14</sup>.

Los equipos se basan en relaciones afectivas, emociones y conexiones personales entre los miembros. Éstas entrañan diversidad y unidad, apertura y aceptación, honradez y empatía, críticas y acuerdos, confianza y aceptación de riesgos para crear algo mayor de lo que se podría crear mediante la conjunción de piezas individuales en algo único.

Los equipos no necesitan acotar o presionar a sus miembros, ni requieren de su lealtad. La dirección general fluye automáticamente al identificar e integrar la visión de los objetivos y de las estrategias. Los equipos reparten subordinación, respeto y obediencia. Son interdependientes y dependen de la confianza en sí mismo que tengan sus integrantes y de la retroalimentación crítica. Valorán la diversidad, el diálogo y la negociación para alcanzar el consenso en una dirección común.

Los equipos se caracterizan por la claridad de su cohesión, su espíritu de equipo enfocado a la tarea, el afecto que sus miembros manifiestan en sus relaciones y su satisfacción con los procesos de trabajo. Esta cualidad de trabajar en conjunto es la que proporciona poder a los equipos, los cuales de manera gradual, constituyen unidades fundamentales de energía organizacional<sup>15</sup>.

#### **- Clasificación de los equipos de trabajo**

En los equipos de trabajo no existe una clasificación claramente definida, pero se han logrado determinar ciertos aspectos que pueden ayudar a caracterizarlos. A

---

<sup>14</sup> Ehrlich, Marc I. (2002). "Psicología de los trabajos en equipo", 1ª ed., Trillas, México, p. 15.

<sup>15</sup> Chiavenato, Idalberto (2004), "Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones", 1ª ed., Thomson., México, pp. 36 y 95.

continuación se hacen mención a los criterios más importantes que se han distinguido en las organizaciones para diferenciar a los equipos de trabajo.

- **De acuerdo a su interdependencia**

Los equipos están formados por individuos interdependientes. La naturaleza de esta interdependencia varía, lo cual da como resultado algunos enfoques generales en la formación de equipos:

- Equipos de una misma área funcional.
- Equipos de diferentes áreas funcionales.
- Equipos formados temporalmente para realizar una tarea específica, relacionada con un estudio interno de la organización, o para algún proyecto que involucre clientes o proveedores.
- Equipos formados por personas cuyo trabajo es independiente, sean o no de la misma área funcional.
- Equipos de personas con habilidades complementarias para el logro de una determinada meta.

- **De acuerdo al programa de trabajo**

Desde otra perspectiva, se sostiene que el trabajo en equipo se enfoca en dos grandes áreas interrelacionadas: el mejoramiento continuo y el compromiso con la innovación.

El mejoramiento ocurre cuando los integrantes de los equipos identifican áreas de oportunidad para innovar, comparten información y se influyen mutuamente para el cumplimiento de las metas comunes. La innovación es algo que se obtiene mediante el trabajo en equipo y la comunicación efectiva entre la administración y los empleados.

Así, considerando la operación de un programa de trabajo grupal, se pueden formar los siguientes equipos:

- ✓ Un comité que administre todo el proceso de mejoramiento por medio de equipos.
- ✓ Equipos de promoción del concepto de trabajo en equipo.
- ✓ Equipo de facilitadores de la operación de los equipos.
- ✓ Equipos de mejoramiento de procesos.
- ✓ Equipos especiales encargados de tareas específicas en la administración de los equipos; las cuales pueden relacionarse con la revisión de nuevos productos, el proveer de información tecnológica de procesos, calcular los costos de calidad y capacitar a los equipos de mejoramiento de procesos<sup>16</sup>.

- **De acuerdo al nivel de formalidad**

Haciendo referencia al nivel de formalidad, los equipos se clasifican en:

**Formales:** equipos formados oficialmente por la organización como parte de su estructura.

**Informales:** son voluntarios y ajenos a la estructura de la empresa, normalmente son creados por el interés particular de los miembros que los conforman.

- **De acuerdo a la temporalidad**

Considerando la dimensión temporal, se clasifican en:

**Permanentes:** forman parte de la estructura de la organización y quedan reflejados en su organigrama.

**Temporales:** o equipos ad hoc, son formados expresamente para alcanzar un objetivo determinado y se disuelven una vez que alcanzan la meta para la cual fueron creados.

---

<sup>16</sup> Cantú Delgado, Humberto (2001), “Desarrollo de una cultura de calidad”, 2ª ed., Mc Graw – Hill, México, pp. 15-31.

### - De acuerdo al nivel de autoridad

En cuanto al poder y nivel de autoridad que se concede, los equipos son:

***Participativos:*** se limita a que los empleados sugieran a la administración las acciones de mejora, pero no están autorizados para la toma de decisiones.

***Facultados:*** el equipo tiene autoridad para tomar decisiones sobre algún proceso en particular; de esta forma los administradores pueden concentrar sus esfuerzos en las mejoras al sistema y así proporcionar más valor como compañía a los demás grupos de interés.

***Autodirigidos:*** tienen poder para tomar decisiones operativas en los procesos diseñados por la administración. Estos equipos planean, fijan prioridades, organizan, se coordinan con otros, realizan acciones correctivas, resuelven problemas, etc., de su propio proceso. Requieren de un programa de capacitación intenso, y sobre todo de mucha confianza por parte de la administración.

### - Tipos de equipos de trabajo

Enseguida se enuncian algunos equipos que han recibido mayor atención en las organizaciones debido a los resultados que se ha obtenido de ellos y en consecuencia al cambio que han generado.

#### - Equipo funcional

Es un grupo de empleados que pertenecen a la misma área funcional (mercadotecnia, investigación y desarrollo, producción, recursos humanos, sistemas de información) y tienen un objetivo común. El equipo funcional está compuesto principalmente por el gerente respectivo y un pequeño grupo de empleados que ocupan puestos en la línea frontal de la organización.

Con el tiempo, las desventajas de este enfoque se hacen evidentes, los obreros se aburren y les falta motivación para cumplir con el trabajo. La naturaleza estable e inflexible

de la estructura funcional también provoca que no se responda a los cambios en el ambiente externo. En general, la estructura del equipo es muy jerárquica, y en ella el líder funcional interviene directamente en todos los aspectos de la unidad de trabajo.

El equipo funcional es, en el fondo, un grupo enfocado en las metas del área. A lo largo de los años, el uso de la estructura funcional ha declinado y ello se debe a que una consecuencia negativa imprevista de los equipos funcionales es, que sus integrantes suelen concentrarse en su área de especialización y restar importancia o soslayar la misión global de la empresa. Esto puede llevar a una falta de cooperación entre equipos funcionales, lo que resulta en una mala calidad de las decisiones y del desempeño de la organización. De hecho, lo que acontece más a menudo que la cooperación entre los equipos funcionales que no interactúan entre sí es, la rivalidad.

#### - **Equipo transfuncional**

Este tipo de equipo es llamado también equipo de funciones cruzadas, y está compuesto por miembros de diferentes especialidades funcionales dentro de una organización, a los que se reúne para que realicen tareas exclusivas con el fin de crear productos y servicios nuevos fuera de lo común.

El equipo puede incluir también representantes de organizaciones externas, como proveedores, clientes y servicios en negocios conjuntos. La premisa en la que se basa el concepto de equipo transfuncional es que, es necesaria la interacción, cooperación, coordinación, participación de la información, y la fertilización cruzada de ideas entre gente de diferentes áreas funcionales. Esto es especialmente cierto en el caso de equipos transfuncionales encargados de desarrollar productos o servicios innovadores o nuevas tecnologías.

Aquí, el manejo de las interacciones humanas y la coordinación de la transferencia de conocimientos e ideas entre individuos y equipos funcionales puede ser el aspecto más desafiante del trabajo<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Lussier, Robert N., Achua, Christopher F. (2005). "Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidad", 2ª Edición, Thomson, México, pp. 270 – 271.

Entre la clasificación de este tipo de equipos se encuentran los siguientes:

***Interfuncionales:*** integrados por individuos con diferentes habilidades y funciones, pero que en equipo atienden al mismo proceso. Están conformados por miembros pertenecientes por lo menos a dos funciones diferentes. También se les llama equipos interdisciplinarios.

***Multifuncionales:*** compuestos por miembros permanentes asignados a un proceso pero, debido a que cuentan con habilidades diferentes, pueden realizar funciones diversas: por ejemplo, el equipo de trabajadores responsable de darle servicio a un avión comercial previo a un vuelo.

#### **- Equipo de solución de problemas**

También llamado equipo de proyecto o equipo ad hoc o fuerza de tarea, centra su atención en temas específicos de su área de responsabilidad, formula soluciones posibles y con frecuencia tiene autoridad para realizar acciones dentro de límites definidos. Normalmente los integrantes son empleados de un departamento específico y se reúnen al menos una o dos veces a la semana durante una o un par de horas.

Los equipos pueden tener autoridad para poner en práctica sus propias soluciones, si éstas no exigen cambios importantes en procedimientos que afecten en forma adversa a otras operaciones o requieran recursos importantes. Los equipos de solución de problemas no reorganizan el trabajo o cambian de modo fundamental las funciones de los gerentes. De hecho, los gerentes delegan a un equipo ciertas responsabilidades de problemas y toma de decisiones.

Los muchos y diferentes tipos de metas, problemas y tareas que enfrenta una organización requieren diversos grados de interdependencia entre individuos y equipos. Algunos exigen soluciones de equipo e individuales. Las organizaciones pueden incurrir en costos excesivos si la toma de decisiones individual o de equipo se maneja en forma inadecuada. El uso innecesario de soluciones de equipo desperdicia recursos porque el

tiempo de los participantes podría usarse mejor en otras tareas; se propicia el aburrimiento y se reduce la motivación, por lo que se siente que se desaprovecha el tiempo.

Por el contrario, el uso inadecuado de soluciones individuales puede dar como resultado una coordinación pobre, poca creatividad y numerosos errores. En resumen, es probable que la solución de problemas por equipos sea superior a la individual cuando:

- es importante contar con gran diversidad de información, experiencia y enfoques para la tarea que hay que atender;
- es crucial la aceptación de las decisiones que se toman para su implantación efectiva por los miembros del equipo;
- la participación es importante para reforzar los valores de representación en contraste con el autoritarismo, y para demostrar respeto a los miembros individuales mediante procesos de equipo, y
- los miembros del equipo se apoyan mutuamente para realizar su trabajo<sup>18</sup>.

#### - **Equipo autodirigido**

El concepto de equipo ha venido recibiendo una mayor atención a partir de los años 90's, y este movimiento va encaminado con más fuerza hacia los equipos autodirigidos, también conocidos como equipos de trabajo autorregulados, equipos de trabajo semiautónomos y/o equipos autogestionados. Byham, Wellins y Wilson<sup>19</sup> definen un equipo autodirigido como un grupo integral de empleados quienes son responsables de un proceso de trabajo completo o segmento de éste, que tiene por objeto la entrega de un producto o servicio a un cliente interno o externo.

Cabe mencionar que el título de equipos autodirigidos implica que no existe un gerente o supervisor en este tipo de equipos, ya que en la práctica, los empleados que

---

<sup>18</sup> Hellriegel, Don, W. Slocum, John Jr. (2004), Comportamiento organizacional, 10ª ed., Thomson, México, p. 197.

<sup>19</sup> Wellins, Richard; Byham, William; Wilson, Jeanne M., (1993). "Empowered Teams: Creating self-directed work groups that improve quality, productivity and participation". 1ª ed., Michigan University, EEUU., pp. 6-18.

forman parte del equipo son los que realizan estas actividades. Algunas veces el título de gerente dentro de este tipo de equipos es cambiado a coach o facilitador.

Comúnmente, se le solicita al equipo que de entre sus integrantes, sea electo uno que fungirá como coordinador del equipo. Ocasionalmente se le solicita al equipo distribuir todas las responsabilidades de liderazgo de manera equitativa entre cada uno de sus miembros.

Los miembros de un equipo autodirigido tienen muchas obligaciones directivas, que pueden incluir funciones tales como la planificación del trabajo, la selección de los métodos, la petición de los materiales, la evaluación de los resultados y la disciplina de los miembros del equipo. Un equipo autodirigido de nueva creación puede tardar varios años en ser totalmente operativo, puesto que inicialmente sus miembros suelen carecer de las cualidades necesarias para que el equipo funcione correctamente. Cualquier organización puede acelerar esta evolución dotando a sus empleados con las características necesarias para ser miembros de un equipo.

#### - **Equipo virtual**

A diferencia de los cuatro 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.

### - **Círculo de calidad**

Son un tipo especial de trabajo en equipo, y de hecho es uno de los intentos para este fin en las organizaciones. Forman parte de los llamados equipos de solución de problemas. Nacieron en Japón a principios de los años sesenta como parte de un programa de mejoramiento de calidad nacional, y también se les conoce como ciclos de calidad.

La función de los ciclos es identificar, analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo de los miembros del equipo, con el objeto de mejorar tanto su aspecto productivo como el de calidad. Entre sus características principales se encuentra que son grupos pequeños, voluntarios, integrados por miembros de una misma área, unidos por un objetivo común relacionado con el control y mejoramiento de su trabajo; para lo cual utilizan herramientas sencillas, así como un procedimiento preestablecido de análisis. Sus actividades son sencillas y permanentes, con reuniones fuera de horas de trabajo. Además buscan el desarrollo intelectual y humano, a la vez que el conocimiento y el respeto de sus miembros<sup>20</sup>.

### - **Equipo de alto desempeño**

Un equipo autodirigido especial es el llamado también equipo de alto rendimiento, y es uno de los equipos que más importancia y desarrollo han tenido dentro de las organizaciones actuales. Una organización trabaja mejor cuando sus integrantes actúan como miembros emocionales e inteligentes de un equipo, con metas alcanzables y de alto rendimiento.

Si el rendimiento de un equipo es alto, el equipo es de alto rendimiento. En lo que se refiere al proceso de maduración de un equipo, se observa que al principio existe un entusiasmo muy grande por haber sido seleccionado para el proyecto en cuestión, pero también cierto temor y ansiedad por el trabajo que se aproxima; luego se presenta un periodo de ajuste, cuando los miembros del equipo comienzan a acoplarse unos con otros, se vence la resistencia al cambio y se liman algunas asperezas de las relaciones

---

<sup>20</sup> Cantú Delgado, Humberto (2001), “Desarrollo de una cultura de calidad”, 2ª ed., Mc Graw – Hill, México, pp.17-18.

interpersonales; posteriormente, el equipo llega a la normalidad, los miembros aprenden a escuchar y respetar las opiniones de los demás y buscan la armonía del grupo; por último, se llega al grado óptimo de efectividad cuando el grupo desarrolla su potencial y empieza a aportar soluciones a los proyectos planteados<sup>21</sup>.

Los equipos de alto desempeño se caracterizan por:

- Tener un objetivo claro y retador,
- Estar estructurados en función de los resultados que se esperan,
- Contar con miembros competentes,
- Tener un compromiso en común,
- Operar dentro de un clima de cooperación,
- Contar con parámetros para la medición de su desempeño,
- Recibir apoyo y conocimiento externo,
- y tener un liderazgo basado en los principios y valores de la organización a la que pertenecen<sup>22</sup>.

#### ❖ **IMPORTANCIA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN UNA ORGANIZACIÓN**

La evolución hacia un nuevo enfoque organizacional de cambio, es consecuencia de los retos a los que se tienen que enfrentar las empresas en los mercados actuales. Estos retos pueden sintetizarse en los siguientes puntos:

- La globalización de los mercados, que ha supuesto un aumento de la competencia al añadir a ésta la dimensión internacional, con una amplitud no conocida actualmente.

---

<sup>21</sup> Velázquez, Mastretta, Gustavo (2005), "Equipos de alto rendimiento. Para jefes de alto rendimiento", 1ª ed., SICCO, México, p. 93.

<sup>22</sup> Cantú Delgado, Humberto, *Op. cit.*, (2001), p. 21.

- Los clientes exigentes, con expectativas y necesidades cambiantes y cada vez más elevadas.
- La aceleración del cambio tecnológico, que implica ciclos de vida del producto cada vez más cortos.

La organización, además, es un sistema abierto en constante relación con proveedores, clientes, accionistas, directivos, trabajadores y otras empresas cooperadoras o partes de la sociedad que se relacionan con la empresa. En la medida en que necesite mantener relaciones equilibradas con ellos, deberá movilizar recursos para satisfacer sus necesidades<sup>23</sup>.

El éxito, fracaso o simplemente la estabilidad de las organizaciones dependen, por tanto, de la óptima interacción entre sus miembros y de la forma en que se han de coordinar para lograr objetivos que en cada momento se hayan propuesto; es decir, depende de las relaciones existentes en un equipo y entre los diferentes grupos que constituyen la organización. Ello justificaría la importancia que tienen los equipos en las organizaciones, pero también hace patente la influencia de los equipos sobre el desempeño de los individuos, sobre sus niveles de productividad, actitudes, satisfacción, expectativas, motivación y sobre su comportamiento en general como miembros activos de la organización.

Concretamente, en el contexto de las organizaciones, los grupos o equipos en general se encuentran integrados en otras estructuras más amplias (departamentos, secciones, áreas funcionales). Como unidades sociales construidas y reconstruidas por los seres humanos para lograr metas, tales estructuras no son una mera suma de personas, sino una articulación integrada de grupos que constituyen el sistema social interno de la organización.

El trabajo en equipo refleja diversos procesos: cooperación y competencia, conflicto y resolución, cambio social y negociación, relaciones de poder, estatus y procesos de influencia, e interdependencia social. Esta interdependencia social se relaciona con la

---

<sup>23</sup> Barrios, Noé (2011). "Equipos de Alto Rendimiento, una herramienta de la cultura organizacional". TESIS Maestría, UNAM, consulta electrónica el día 17 de septiembre de 2013, México, p. 39.

dimensión social de la organización y el hecho de que la provee de sus fundamentos teóricos. Este hecho permite concebir al equipo o a las estructuras sociales colectivas como entidades con identidad propia y no como mera suma de individuos; es decir, son entidades que median las relaciones entre el individuo y la sociedad, o en este caso, entre el individuo y la organización.

De lo anterior se puede concluir que los equipos de trabajo pueden:

- Impulsar los niveles de actuación
- Fortalecer la capacidad de respuesta a clientes
- Incrementar la innovación
- Acrecentar la motivación y satisfacción
- Dando como resultado la obtención de ventajas competitivas.

Su acción es sinérgica en tanto que su trabajo produce resultados de más calidad de lo que podría producir cada persona por separado aun cuando todos sus esfuerzos se conjuntaran; los factores que contribuyen con esta sinergia son:

- La habilidad de los miembros del equipo para intercambiar ideas.
- Depurar ideas, resolver problemas con mayor celeridad y aprender a aprender de la experiencia y de los demás.

Es por ello, que altos niveles de decisión tienen que ser muy puntuales en su composición, asegurándose de que sus conocimientos y habilidades sean acordes con las necesidades de las tareas asignadas. Asimismo, brindarles la mayor autonomía posible para que ejecuten su trabajo, libres de cualquier influencia, y el acceso abierto para recibir soporte técnico, económico y moral en todo momento.

Es innegable que el trabajo en equipo cumple además con una función estabilizadora para la organización al incrementar las relaciones y el sentido de aceptación entre sus

integrantes, reduciendo los niveles de ansiedad y necesidades de comunicación que tienen, los cuales por su relación estrecha con las tareas que llevan a cabo, no siempre son comprendidas por su círculo de amistades y familiares que representan las instancias inmediatas a su modo de vida.

### ❖ DIFERENCIAS ENTRE GRUPO DE TRABAJO, EQUIPO DE TRABAJO Y TRABAJO EN EQUIPO.

El concepto de equipo (*team* en inglés), tiene su origen en el deporte y se incorpora al campo organizacional a partir de los años 50<sup>24</sup>. Época en la cual se empieza a reconocer la importancia de los grupos o equipos en las organizaciones, con base en los aportes de McGregor, Likert, así mismo, Blake y Mouton, entre otros, quienes en sus teorías gerenciales, empezaron a destacar las aparentes ventajas de la gerencia participativa en oposición a los enfoques autoritarios tradicionales y así, contribuyeron a analizar el rendimiento de los equipos para llevar a cabo proyectos, popularizándose temas, tales como: “*team building*” (formación de equipos), “*teamwork*” (trabajo en equipo), “*team leadership*” (liderazgo en equipos).

La diferencia entre grupo y equipo la establecen Katzenback y Smith<sup>25</sup>, al indicar que en el primero existe una dirección unipersonal y en el segundo, juega un papel importante, la búsqueda persistente del consenso como filosofía de resolver los problemas de decisión. Aspectos complementados por Senge<sup>26</sup> al señalar que un equipo es un equipo cuando el grupo empieza a comprenderse y a aprender a trabajar productivamente juntos.

Por su parte, Robbins y Coulter<sup>27</sup> reseñan que un grupo está integrado por “dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares”. En cambio, el equipo es un grupo con la característica de formal, conformado también por sujetos interdependientes, pero en este caso, responsables de alcanzar una

<sup>24</sup> Fainstein, (1997), *cit.*: Ahumada, Luis (2005), “Equipos de trabajo y trabajo en equipo: la organización como una red de relaciones y conversaciones”, 1ª ed., Ediciones Universitarias de Valparaíso, Chile, pp. 26-32 y 87.

<sup>25</sup> Katzenbach, Jon; Douglas, Smith, (1996). “Sabiduría de los Equipos”. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, p.14.

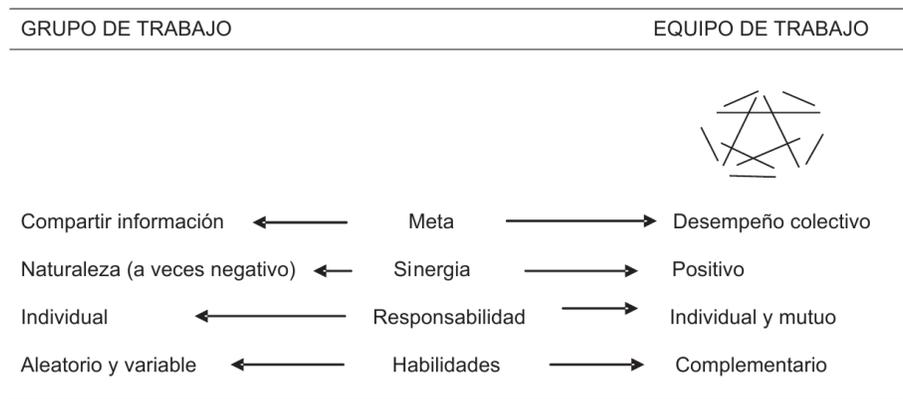
<sup>26</sup> Senge (1998), *cit.*: Sánchez Pérez, *Op. cit.*, (2006).

<sup>27</sup> Robbins, Stephen; Coulter, Mary, (1996). “Administración., 2ª ed., Prentice Hall, México, p. 496.

meta, la cual puede estar dirigida a la solución de un problema, al desarrollo de un producto o cualquier actividad relacionada con la meta organizacional.

Las diferencias entre grupo de trabajo y equipo de trabajo, también las ofrece Robbins<sup>28</sup> en forma sintetizada, destacando los aspectos señalados en la Figura 2, donde puede apreciarse lo referido por Fainstein<sup>29</sup>, en cuanto a que en un equipo de trabajo las personas no están desarticuladas, se engranan en una compleja gama de interrelaciones que incluyen los vínculos interpersonales, la cadena de mandos organizacional, el contexto, la historia individual.

**Figura 2. Comparación entre los grupos de trabajo y equipos de trabajo**



Fuente: Robbins, Stephen (1999). Comportamiento organizacional. Prentice Hall. Hispanoamericana, S.A., México, p.287.

Esta trama organizacional, según la apreciación del citado autor, está hilvanada por la función y el rol de cada participante en el logro de una tarea grupal. Condiciones, a las cuales se suma la generación de una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado<sup>30</sup>, lo cual hace que el resultado de los mismos esté en un nivel de desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales.

<sup>28</sup> Robbins, Stephen, *Op. cit.*, (1999), p. 45.

<sup>29</sup> Fainstein, (1997), *cit:* Ahumada, Luis, *Op. cit.*, (2005), p. 30.

<sup>30</sup> Morales de Romero, Nancy (2000). “¿Qué son los equipos autodirigidos?”. Memorias EVEMO 8. Mérida: Ediciones ROGYA.C.A., Venezuela, pp.189-192.

Salom de Bustamante, (2000). “Competencias para el trabajo en equipos autodirigidos”. Memorias EVEMO 8., Mérida: Ediciones ROGYA.C.A., Venezuela, pp. 193-199.

Con base en las consideraciones expuestas, Sánchez Pérez<sup>31</sup> destaca que, “son sin duda las peculiaridades dinámicas de los equipos las que les confiere esa idiosincrasia propia”, caracterizada por comportamientos, tales como: (a) la responsabilidad compartida en los resultados, (b) la participación activa de todos los miembros, (c) la obtención de procesos sinérgicos a partir de la complementariedad de recursos, (d) la búsqueda activa del consenso en procesos decisorios, (e) el liderazgo compartido, (f) compromiso con el objetivo y enfoque colectivo. De ahí que, refiere el citado autor, cuando se habla de trabajo en equipo aparece la teoría de las 5 C’s, la cual hace referencia a las características indicadas a continuación.

- **Complementariedad:** cada uno de los miembros del equipo domina una parcela del abanico de competencias (conocimientos y habilidades o destrezas) necesarias para llevar a cabo el proyecto común.
- **Coordinación:** el grupo de profesionales, con el líder que corresponda a la cabeza en función de la tarea a desarrollar, debe actuar en forma organizada para sacar adelante el proyecto.
- **Comunicación:** el trabajo en equipo exige una comunicación abierta y sincera entre sus miembros para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.
- **Compromiso:** cada miembro debe comprometerse a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo de equipo adelante.
- **Confianza:** afecta a la necesidad de cada miembro de creer en el buen hacer de sus compañeros y hace anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Además como se puede comprobar, no es posible que existan las otras “C” si no se parte de la confianza.

De esta manera, tomando como referencia los aspectos señalados, para Sánchez Pérez<sup>32</sup>, un equipo de trabajo, puede definirse de la manera siguiente: Conjunto de dos o más personas que interaccionan entre sí, realizan roles específicos y mantienen una relación

---

<sup>31</sup> Sánchez Pérez, José, *Op. cit.*, (2006) p.21.

<sup>32</sup> Sánchez Pérez, José, *Op. cit.*, (2006), p.20.

de interdependencia para la consecución de metas comunes y compartidas, en un contexto organizacional particular.

Definición que es complementada por Arévalo y Polgatti<sup>33</sup>, igualmente, Ahumada<sup>34</sup>, para quienes la sinergia presente en los ET se ve fortalecida en el tiempo, propiciando en sus integrantes una identidad particular, que les conduce a asumir los desafíos organizacionales como propios, desarrollando al máximo el sentido de pertenencia y con ello, la responsabilidad y la confianza, lo cual implica un compromiso emocional mayor, dando como resultado un verdadero trabajo en equipo.

Desde tal perspectiva, para los citados autores, todas las características mencionadas, particularmente, las relacionadas con el logro de un objetivo o meta, son elementos fundamentales, al momento de diferenciar un grupo de individuos de un ET. Sin embargo, los aspectos sociales tales como el sentido de pertenencia, la confianza y la responsabilidad compartida, además de la dimensión temporal, son características propias del trabajo en equipo, diferenciadoras de un ET.

De ahí que, según Ahumada<sup>35</sup>, el trabajo en equipo, puede ser definido en los términos siguientes: Comunidad de personas que comparten significados y una(s) meta(s) común(es), cuyas acciones son interdependientes y situadas socio-históricamente, y en donde el sentido de pertenencia viene dado por la amistad, la lealtad, el amor, la responsabilidad y la confianza que los miembros sienten de forma recíproca.

Con base en lo expuesto, puede afirmarse que los ET o el trabajo en equipo representa para las organizaciones una manera de dar respuesta a las exigencias externas (mayor productividad, competitividad y actualización tecnológica) e internas (lograr un trabajador autónomo y alineado, proactivo y productivo, participando en procesos y centrado en resultados). De ahí la presencia de los mismos, como la materialización de una filosofía de trabajo, inherente a la acción de las organizaciones, es decir, refieren Novotec

---

<sup>33</sup> Arévalo, Nadia; Polgatti, Paulino, (2004). "Las interacciones de un equipo de trabajo como aporte al modelo de competencias tradicional: Estudio de caso". TESIS de licenciatura en psicología. Viña del Mar: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile, pp. 29 y 56.

<sup>34</sup> Ahumada, Luis, *Op. cit.*, (2005), p. 30.

<sup>35</sup> *Ibid.*, p. 80.

Consultores<sup>36</sup> el trabajo en equipo, es un conjunto de valores, actitudes o ideas, generadoras de una cultura para la empresa y el ET, es el encargado de plasmarla. En tal sentido, varios son los tipos que se encuentran en el ámbito organizacional.

En lo que respecta a los tipos de ET o de trabajo en equipo, cabe señalar que existen una gran variedad de sistemas de clasificación, algunos investigadores los catalogan sobre la base de las funciones o roles que desempeñan sus miembros, otros lo hacen sobre la base de su naturaleza holística y de sus atribuciones. Los más recientes esfuerzos de investigadores y consultores para establecer una taxonomía han emergido desde la práctica organizacional. Así, Hayes<sup>37</sup>, distingue cuatro tipos de equipos: (a) de servicio o producción, (b) de acción o negociación, (c) de proyecto y de desarrollo, (e) asesores y de participación.

Desde otra perspectiva, Morales de Romero<sup>38</sup>, hace referencia a los siguientes ET: (a) de calidad, (b) para tareas específicas, (c) para proyectos especiales, (d) los gerenciales y (e) los multifuncionales, los cuales intentan funcionar dentro de la misma estructura formal de las organizaciones o como un agregado de ellas. Sin embargo, en los casos más avanzados los equipos reemplazan a la organización tradicional, tal es el caso de los EAD, cuyas características principales se analizarán en el capítulo II.

---

<sup>36</sup> *Cit.*: Escat, M., (2007). "Equipo de trabajo y trabajo en equipo". Recopilación de CL Gonzalo Retamal Moya. Consultado el 04 de septiembre de 2013, Venezuela, Disponible en <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST440.htm>., pp. 3-6.

<sup>37</sup> Hayes, Nicky, (2002). "Dirección de Equipos de trabajo". 1ª ed., Editorial Thompson, Madrid p. 45.

<sup>38</sup> Morales de Romero, Nancy, *Op. cit.*, (2000), p. 43.

## CAPÍTULO II

### EQUIPOS AUTODIRIGIDOS DE ALTO DESEMPEÑO

Una vez mencionado en el capítulo I los aspectos principales de los grupos y equipos de trabajo, este capítulo se basará principalmente en los Equipos Autodirigidos de Alto Desempeño (EAAD).

#### ❖ 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<sup>39</sup>. Judith R. Gordon<sup>40</sup> menciona 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 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 EAD. Aun cuando las prácticas

---

<sup>39</sup> García Solís, Julia. (2008). "Implantación de equipos autodirigidos: El caso de industrias vinícolas Pedro Domecq Planta Tapones". TESIS de maestría, IPN-UPIICSA, consulta electrónica el día 25 de mayo de 2013, México, pp. 33-45.

<sup>40</sup> Gordon, Judith, *Op. cit.*, (1997).

tradicionales podrían entorpecer el desarrollo de los EAD, las organizaciones están superando estas barreras y este tipo de equipos está proliferando. Las compañías perciben los beneficios de los EAD como una mayor productividad, la modernización de funciones, flexibilidad, calidad, dedicación y en consecuencia mayor satisfacción de los clientes.

En el enfoque sociotécnico, Judith R. Gordon<sup>41</sup> 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 colaboración”.

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 EAD principalmente en sus áreas operativas.

#### ❖ EQUIPOS AUTODIRIGIDOS

Éste tipo de equipos, fueron implementados con mucho éxito en empresas centroamericanas, y son muy pocas las personas que conocen como es que funcionan y cómo es posible implementarlos en sus empresas.

Los EAD, son una forma sofisticada de participación de los empleados, basados en la filosofía del “empoderamiento” (*empowerment* por su nombre en inglés), que busca

---

<sup>41</sup> Gordon, Judith, *Op. cit.*, (1997), p. 65.

trasladar las decisiones al más bajo nivel posible de la organización, con el propósito de que el personal operativo tome las decisiones que son relevantes para su propio trabajo. Estos equipos tienen 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<sup>42</sup>.

Los EAD tienen un amplio rango de responsabilidades. Por lo general son responsables de asignar sus propias tareas y decidir ellos mismos quién hace qué clase de trabajo. Esto va a implicar rotación en el trabajo, haciéndolo más variado y menos aburrido. Para ello, los miembros del equipo deben tener conocimiento de todas las tareas que son necesarias para crear un producto o entregar un servicio, lo que involucra un fuerte entrenamiento cruzado. Los EAD establecen ellos mismos algunas metas de productividad, o bien deciden la secuencia de producción<sup>43</sup>.

Igualmente diseñan sus propios “sistemas de medición” para alcanzar las metas, identificar e implementar soluciones, ya que por lo general trabajan sobre los problemas de los procesos o también buscan como eliminar los tiempos perdidos, esto es lo que se conoce como pizarras de programación de la producción<sup>44</sup>. La medición es el elemento clave para el éxito del equipo y mostrar que están haciendo las cosas bien tanto en términos de calidad, como en cantidad y costos.

Los EAD desempeñan algunas actividades como la selección de su propio líder que funciona como un cuasi-supervisor<sup>45</sup>. Este líder es típicamente un organizador, un facilitador y coordinador, no el que da órdenes, pues es un compañero más del equipo.

El entrenamiento es una parte esencial para que puedan funcionar como un equipo. Por lo general este tipo de personal no cuenta con la experiencia necesaria para liderar un

---

<sup>42</sup> Grupo Kaizen, S.A. Origen de las células autodirigidas, disponible en:

[http://www.grupokaizen.com/mck/Origen\\_de\\_las\\_Celulas\\_Autodirigidas.pdf](http://www.grupokaizen.com/mck/Origen_de_las_Celulas_Autodirigidas.pdf), México.

<sup>43</sup> Castañares, Jorge (2008). “Equipos de Alto Desempeño Cómo Lidar con Ellos”. Disponible en: <http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Equip>, México, pp. 3-5.

<sup>44</sup> Morales de Romero, Nancy, *Op. cit.*, (2000), p. 23.

<sup>45</sup> Castañares, Jorge, *Op. cit.*, (2008), pp. 19.

equipo o convertirse en un buen miembro. Se requiere entrenar a los empleados para que puedan trabajar en colaboración junto con otros miembros, esto es esencial para el éxito del equipo y de la misma organización.

Igualmente el entrenamiento es vital para los líderes, ya que deben saber cómo actuar en un ambiente donde su autoridad proviene del mismo equipo. Necesitan aprender a tomar responsabilidad, coordinar actividades y hacer cantidad de preguntas. Es necesario que sean entrenados en cómo resolver problemas. Idealmente, los EAD necesitan de los siguientes puntos:

- Ser colectivamente responsables por las acciones y decisiones tomadas, sin perjudicar el negocio de la compañía.
- Tener clara y diariamente medible la evidencia con la cual ellos puedan verificar si están teniendo éxito.
- Tener miembros con diferentes habilidades, destrezas y estrategias de solución de problemas.
- Tener oportunidad de que sus miembros interactúen, fácilmente y frecuentemente se encuentren en sus actividades.
- Ser estructurados para tener responsabilidades laborales interdependientes.
- Participar en el entrenamiento cruzado o al menos, en educación cruzada de todos los trabajos y deberes del equipo.
- Tener la autoridad de tomar decisiones para lograr que el trabajo se encuentre hecho.
- Dar una mezcla de reconocimiento tanto individual como grupal.
- Proveer ofertas frecuentes de asistencia y estímulo de parte de “*coaches*” externos y recursos de personas.

El poder y autoridad de un equipo tiende a expandirse a través del tiempo, pero para que esto suceda es necesario la capacitación necesaria para asumir aún más responsabilidades. Los miembros del equipo generalmente tienen el derecho de decidir cómo hacer el trabajo, a quién asignan para dichas tareas, y así mismo, pueden tener información respecto a las expectativas del nivel de producción. Los EAD deben de mantener estándares de calidad adecuados ya que en cualquier momento pueden interactuar directamente con clientes y proveedores, por lo tanto, deben de asegurar su completa satisfacción<sup>46</sup>.

Algunas veces se ha comparado los EAD con los famosos “Círculos de Calidad” (CC) mencionados en el capítulo anterior, y a pesar de que existen grandes diferencias, al igual que con los equipos de proyecto bajo la filosofía de *Seis Sigma* o *Lean Manufacturing*, esta diferencia tiene que ver con la naturaleza de la organización misma.

Los CC y los equipos de proyecto, se agregan a la organización, no cambian en nada lo existente. Los EAD son un cambio radical en la organización en el sentido de que las funciones, los procesos y la naturaleza de las tareas cambian<sup>47</sup>. Por ejemplo, estos equipos se encargan de llevar el control de su inventario, hacen sus presupuestos, mantienen su propio control estadístico, así como resolver sus propios problemas de calidad, y por supuesto supervisarse ellos mismos. Otra gran diferencia es en el tipo de problemas a los que se enfocan.

Los CC y los Equipos de Proyecto trabajan en problemas de calidad, los EAD trabajan también en los problemas de calidad, pero invierten la mayoría del tiempo en los problemas de calidad del día a día.

Por lo general los CC no tienen autoridad para implementar sus soluciones, solo se les permite analizar los problemas, la gerencia retiene la responsabilidad por la implementación. Los EAD tienen amplia autoridad para implementar las soluciones, lo cual causa un fuerte impacto motivacional. Otra diferencia es que los CC son voluntarios,

---

<sup>46</sup> Huszczo, Gregory E., *Op. cit.*, (1996), pp. 18-26.

<sup>47</sup> Grupo Kaizen, S.A., *Op. cit.*, p. 7.

mientras que los EAD no son voluntarios, sino que forma parte de las responsabilidades de su trabajo<sup>48</sup>.

Uno de los principales beneficios que se obtienen con los EAD se da en términos de una mejora en la productividad, la calidad, la reducción de conflictos y la rotación de empleados. Adicionalmente la satisfacción de los empleados es considerablemente más alta en las organizaciones que tienen EAD que en empresas que utilizan la administración tradicional. Cabe mencionar que una empresa que implementó estos equipos, en donde luego de las vacaciones de semana santa, los mismos trabajadores decían que estaban deseosos de regresar a sus trabajos, por increíble que esto parezca.

Bajo el sistema de EAD los trabajadores no se les paga de acuerdo a lo que hacen sino de acuerdo a lo que ellos pueden hacer, lo que implica que cada empleado debe aprender más de un puesto. Algunas empresas crearon su propio escalafón para promocionar el aprendizaje, con excelentes resultados. Otras empresas tomaron la decisión de pagar el salario completo a la “cuadrilla”, indiferentemente de cuántos habían trabajado, pues el problema de permisos, ausentismo, llegadas tardías las manejaba el EAD, pues ellos debían cumplir la meta propuesta. Tampoco se pagaban extra.

Una de las grandes ventajas es que las personas además de estar bien entrenadas, reciben entrenamiento cruzado, lo que los hace mucho más flexibles porque diferente gente puede hacer diferentes cosas, sin que se vea al personal como especialistas.

Otro de los elementos que brinda consistencia a esta filosofía de trabajo es compartir beneficios, de lo contrario estaríamos aplicando aquel dicho mexicano: “usted hace como que me paga, y yo hago como que trabajo”. Compartir las ganancias realmente hace que la gente se sienta dueña del negocio, en donde se comparten tanto los riesgos como los beneficios.

---

<sup>48</sup> Grupo Kaizen, S.A. *Op. cit.*, p. 10.

Recordando un texto donde un gerente decía, “Con esto de los EAD, cada vez que aumento los sueldos, reduzco los costos”. De ahí parte esta investigación, la cual podría resultar benéfica en esta y otras compañías sin importar el giro a que se dedique.

En la Tabla 2, se muestran las características contrastantes de la fuerza de trabajo de la organización tradicional y de los EAD. La diferencia es revolucionaria ya que a los trabajadores se les otorgan facultades (*empowerment*) de tomar decisiones que antiguamente se reservaban para el supervisor.

**Tabla 2. Resumen comparativo entre los grupos de trabajo “Tradicionales” y los “EAD”**

<b>Característica</b>	<b>Organización tradicional</b>	<b>Equipos Autodirigidos</b>
Alcance del trabajo.	Cada individuo es responsable de un corto alcance.	El equipo es responsable de un corto alcance.
Categorías de puestos para el personal.	Muchas categorías pequeñas.	Unas pocas categorías grandes.
Organizar, programar y asignar el trabajo.	Principalmente por el supervisor o cuerpo administrativo.	Principalmente por el equipo.
Medir y tomar medidas correctivas.	Principalmente por el supervisor o cuerpo administrativo.	Principalmente por el equipo.
Proporcionar capacitación.	Capacitación para tareas asignadas al individuo.	Capacitación intensiva para tareas múltiples además de capacitación de habilidades interpersonales.
Oportunidad de rotación de puestos.	Mínima.	Alta por la amplia capacitación.
Sistemas de recompensas.	Relacionada con el trabajo, desempeño individual y antigüedad.	Relacionado con el desempeño del equipo y el alcance de las habilidades adquiridas por el individuo.
Manejo de asuntos personales.	Principalmente por personal de supervisión o del cuerpo administrativo.	Muchos temas son manejados por el equipo.
Compartir información de negocios.	Limitada a información no confidencial.	Se comparte abiertamente toda la información.
Relación con el objetivo.	Puede ser baja. El líder continuamente tiene que orientar al equipo y darle seguimiento a las metas.	La relación con el objetivo es elevada. Existe una conciencia individual de que si el equipo falla, el individuo se va con él.
Especialización individual.	No es relevante para la tarea del equipo.	Es un factor clave para la realización de la tarea.
Competencia.	La competencia entre grupos y miembros de un grupo se advierte como perjudicial para la operación del mismo.	La competencia entre equipos e individuos del equipo es fomentada para desarrollar el máximo potencial colectivo.

Fuente: Gryna, Frank, et. al. (2007), “Método Jurán. Análisis y Planeación de la Calidad”, McGraw-Hill, Interamericana. 5ª ed., México, p. 27.

## ❖ EMPOWERMENT

Los EAD como ya se había comentado anteriormente, se basan en el “*empowerment*” y en la “*accountability*”. El empoderamiento (*empowerment*) constituye el proceso de conceder autoridad en la toma de decisiones y en la realización de su propio trabajo, a una persona o equipo de trabajo en el logro de las metas y objetivos planteados. La rendición de cuentas (*accountability*) representa el “responder” por el uso cuidadoso de los recursos de manera de lograr una ventaja competitiva. Si se da poder, se debe pedir rendición de cuentas sobre el poder conferido.

Toda persona que ingresa a la empresa, tiene un alto nivel de motivación para hacer bien las cosas, sin embargo eso cambia cuando se les impide realizarse y deben acomodarse a estructuras rígidas de poder y manera de hacer las cosas. Las personas prefieren dar lo mejor de sí en el trabajo, el empoderamiento señala que hay que dejar de interferir haciendo aquello que les resta la capacidad de hacer bien las cosas por su cuenta y darles la opción de desempeñarse plenamente en su puesto de trabajo, permitiéndoles demostrar su capacidad liberando los conocimientos, la experiencia y la motivación que ellos poseen.

El empoderamiento establece como factores claves de éxito de las organizaciones la orientación a los procesos, la eficiencia en costos, la mejora continua y la rapidez y flexibilidad de adaptación al entorno y a los cambios; y fija como requisitos indispensables para implementar esta filosofía:

- *Compartir Información:* Bajo el empoderamiento, los equipos deben tener toda la información que necesitan para entender la situación de la organización en términos claros, actuar en forma responsable y para la toma de decisiones oportunas para satisfacer al cliente, asegurar la calidad y generar utilidades para la empresa.
- *Crear autonomía por fronteras:* Toda organización debe tener claramente definida su misión, visión, valores, un cuadro del futuro, metas, estructura organizacional y sistemas. Cada departamento debe traducir la visión y las metas de la empresa en objetivos y actividades para cada uno de ellos, en lo que se conoce como el despliegue de objetivos. A su vez cada trabajador debe entender cuál es su función

y sus responsabilidades, así como sus competencias actuales y las que es preciso que desarrolle para su desempeño dentro de la organización.

- *Reemplazar la jerarquía por EAD:* Como parte del proceso de cambio de las organizaciones, las estructuras son cada vez más planas (organización horizontal) como resultado de la eliminación de puestos de trabajo, contratación de servicios por fuera y supresión de los niveles gerenciales intermedios. La alta gerencia está más cerca de los niveles más bajos de la organización y los supervisores han adquirido nuevas responsabilidades y un control más amplio para el cual requieren ser entrenados en virtud de que antes se limitaban a ejecutar decisiones tomadas por otros.

Para John Blanchard<sup>49</sup> el empoderamiento 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 empoderamiento consiste en liberar ese poder. El 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. Estos autores 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 empoderamiento, 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 planeación estratégica, trabajar con los clientes, entrenar al personal, entre otras actividades que estarán encaminadas a auxiliar a que los empleados sean más eficientes.

---

<sup>49</sup> Ken Blanchard, John, P. Carlos, W. Alan Randolph, (2005), "Empowerment", 1ª ed., Grupo Editorial Norma, México, pp. 13-15, 3-6.

Por otro lado Keith Davis y John W. Newstrom<sup>50</sup> plantean que el empoderamiento tiene cinco enfoques generales:

- Ayuda a que los empleados dominen el puesto;
- Les brinda mayor control;
- Les proporciona modelos de roles exitosos;
- Usa el refuerzo social y la persuasión; y
- 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 empoderamiento tiene lugar en forma legítima, es más probable que se obtengan como resultado la satisfacción del personal y resultados que valora la empresa<sup>51</sup>.

Los equipos poco a poco 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 o peor aún, queden sin empleo, 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.

En los EAD 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

---

<sup>50</sup> Keith, Davis; Newstrom, John W., (2002). "Comportamiento Humano en el Trabajo", 11ª ed., McGraw Hill, México, p. 220.

<sup>51</sup> Ibid.: p. 214.

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 capaz.

Los tres pasos del empoderamiento 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.

#### ❖ EQUIPOS AUTODIRIGIDOS DE ALTO DESEMPEÑO (EAAD)

Los EAAD, son equipos que han arraigado actualmente una gran importancia dentro de las organizaciones. Cuando cada uno de los integrantes de la organización hace lo que debe hacer, se está desempeñando.

Un EAAD forma parte de la estructura de la organización, así como tiene el poder de tomar decisiones en procesos diseñados por la administración. Es decir, es un equipo formal, permanente y autodirigido con las características antes mencionadas, pero con la particularidad de que si el rendimiento obtenido del equipo es alto, el equipo es de alto desempeño. En general, los equipos exitosos y que alcanzan la excelencia en el desempeño conocen perfectamente los siguientes aspectos:

- El equipo es capaz de una autoevaluación objetiva con el propósito de poder entenderse a sí mismo, de saber cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- El equipo sabe analizar las situaciones y hacer un balance objetivo de su situación actual.
- El equipo define una visión, así como los objetivos que pretende alcanzar, en términos de productos y resultados.
- A partir de los objetivos definidos, el equipo delinea planes de acción estratégicos.

- El equipo asume responsabilidades por medio de reglas básicas, y con esto gana confiabilidad.
- El equipo evalúa las necesidades de entrenamiento y desarrollo, y amplía su capacidad de aprendizaje.
- El equipo cuestiona constantemente su capacitación y su eficacia para alcanzar los objetivos. Busca puntos de referencia para revisar sus procesos grupales y para mejorarlos continuamente.
- El equipo busca retroalimentación en forma de reconocimiento, remuneración, prestaciones y promociones<sup>52</sup>.

En varias ocasiones los EAAD combinan tareas que los individuos realizaban por separado, de modo que el equipo se encarga de todo el conjunto de tareas que conduce a un producto final, servicio o a una producción identificable.

#### ❖ CARACTERÍSTICAS DE LOS EAAD

La mayoría de los EAAD están formados por 5 a 15 personas multifuncionales que generalmente trabajan juntos, alineados con la estrategia del negocio, no es un equipo que se forma para algo específico. La labor desempeñada por cada integrante es reconocida y valorada por él y por los demás.

Los miembros de los EAAD asumen entrenarse y entrenar con la finalidad de lograr el desarrollo de múltiples destrezas y el conocimiento requerido para el desempeño de varias tareas. El desarrollo personal, aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas capacidades, es reconocido y recompensado por medio de promociones, reclasificación o reconocimiento público. Las evaluaciones de desempeño periódicas de los miembros se emplean como herramienta de seguimiento.

Los miembros de los EAAD conocen claramente y se identifican con la misión, visión, objetivos, valores y la estrategia de la empresa, en tal sentido poseen una sólida

---

<sup>52</sup> Chiavenato, Idalberto, *Op. cit.*, (2004), pp. 52-55.

comprensión del propósito del equipo, su razón de ser y su aporte a la empresa. Las estrategias dentro de los EAAD se establecen en función de la innovación, rapidez y flexibilidad y los objetivos en término de la mejora continua de la calidad, mejora de costos y eficiencia en procesos.

- **Desempeño, aprendizaje y capacitación**

Cuando se precisa establecer EAAD, por lo general el personal no cuenta con la preparación necesaria, por lo que se requiere integrar el desempeño y el aprendizaje, procurando constantemente enriquecer intelectualmente y dar más facultades a los empleados para el éxito del equipo y de la empresa.

En los EAAD se realizan entrenamientos cruzados con la finalidad de potenciar competencias en los aspectos técnicos y humanos para realizar los cambios de cultura organizacional requeridos. Los programas de capacitación incluyen trabajo en equipo, solución de problemas, conducción de reuniones, resolución de conflictos, delegación, toma de decisiones, mantenimiento productivo total, procesos de mejora, destrezas en comunicación, entre otros.

Cabe destacar, que el adiestramiento debe primordialmente contemplar a los líderes, quienes siguen utilizando las viejas formas de hacer las cosas y en quienes se encuentra la mayor resistencia para cambiar. Deben aprender a delegar, a manejar conflictos, a establecer dinámicos canales de comunicación y a actuar en un ambiente donde la autoridad proviene del mismo equipo<sup>53</sup>.

El compromiso en el aprendizaje y capacitación de todos los integrantes pertenecientes al EAAD genera un impacto positivo en el comportamiento, motivación, rendimiento de los empleados y mejora en la eficacia de desempeño empresarial.

---

<sup>53</sup> Oliveros, Delkys, Cova Mónica (2009), “Desarrollo de grupos y equipos de alto desempeño”, Especialización de Sistemas de la Calidad, Comportamiento Organizacional, COHORTE IX, Puerto Ordaz, Junio, pp. 12-35.

### - **Asignaciones de trabajo flexibles y rotación de responsabilidades**

En los EAAD, es práctica común brindar la oportunidad para la rotación de tareas entre sus integrantes lo que contribuye al desarrollo de destrezas. Los miembros desarrollan la flexibilidad para ejercer diferentes funciones y el conocimiento para crear el producto o brindar el servicio. Cada miembro realiza tareas interdependientes y el éxito se logra al juntar todos los esfuerzos orientados a la consecución de resultados.

### - **Compromiso**

Los integrantes de los EAAD conocen y entienden la importancia de su trabajo y su incidencia en el logro de objetivos en un tiempo determinado, comparten un sentimiento de compromiso tanto del trabajo como el objetivo cada uno de ellos tienen en común: la satisfacción plena del cliente, esto lo desarrollan con un efecto sinérgico positivo que facilita la existencia de adecuados canales de comunicación. Asumen completamente la responsabilidad por la calidad de productos y servicios por lo que se forma en el equipo un sentido de pertenencia.

### - **Recursos humanos**

Los EAAD llevan el control en todas las funciones básicas de su proceso incluyendo la administración y monitoreo del personal, abarcando en algunas ocasiones hasta las funciones de reclutamiento, selección, inducción, entrenamiento, evaluación del desempeño y sistemas de remuneración de sus miembros. Los EAAD superan la satisfacción de las necesidades básicas del personal y brindan oportunidades para la realización y el desarrollo del potencial.

Como se había comentado anteriormente, bajo el sistema de EAAD a los trabajadores no se les paga de acuerdo a lo que hacen sino de acuerdo a lo que ellos pueden hacer, lo que implica que cada empleado debe aprender más para poder desempeñarse en puestos de trabajo diferentes. Algunas empresas establecen con buenos resultados sistemas de remuneración para promocionar el aprendizaje, el desempeño y la capacidad para lograr

metas y mejoras. También se emplean sistemas en el que se comparten las ganancias, lo que hace que la gente se sienta dueña del negocio compartiendo riesgos y beneficios<sup>54</sup>.

Otras empresas deciden pagar el salario completo, indiferentemente de los permisos, ausentismos o llegadas tardías los cuales maneja el sistema EAAD y son ellos quienes deben cumplir la meta propuesta.

#### - **Estructuras organizacionales**

Los EAAD trascienden las estructuras, rompiendo con jerarquías y estableciendo la propia como estándar en la organización. Se convierten en la base de los procesos dentro de las organizaciones.

#### - **El rol del líder**

El líder de los EAAD es escogido por los mismos integrantes tomando como criterio de selección sus conocimientos, habilidades y destrezas, pero suele ocurrir que el liderazgo rota entre sus miembros. El líder actúa como entrenador, ayudando a maximizar talentos individuales y colectivos y como organizador, facilitador y coordinador en lugar de ser “El que da las órdenes” y controla. Suministra apoyo sin tomar el mando, da seguimiento y sólo en casos estrictamente necesarios toma las decisiones. No intenta acaparar la atención sino que permite que cada miembro se sienta responsable absoluto de su desempeño (auto-supervisión) sin perder la brújula del compromiso colectivo.

Los integrantes de los EAAD gozan de toda la autoridad para autodirigirse e implementar las acciones que consideren necesarias, por supuesto, bajo las normativas establecidas por la gerencia de la empresa.

---

<sup>54</sup> Oliveros, Delkys, *Op. cit.*, (2009), p. 28.

### - **Toma de decisiones y participación**

Como las decisiones son tomadas por consenso, la propiedad de las ideas es compartida por todo el equipo, existiendo por ende una activa participación en el diseño e implementación de las estrategias.

### - **Confianza y comunicación**

Los EAAD se basan en relaciones de confianza en el trabajador y en sus capacidades, estimulando la iniciativa y la toma de riesgos. La comunicación se caracteriza por ser directa y asertiva, destacándose por la regeneración de relaciones laborales frente a conflictos y desacuerdos, lo que se logra en virtud del compromiso de sus miembros en mantener relaciones fundamentadas en la mutua responsabilidad, el respeto y la aceptación.

Se utiliza un lenguaje común para comunicar ideas y sentimientos, por medio de procedimientos documentados ISO 9001:2008, control estadístico de procesos, declaración de misión, principios y valores<sup>55</sup>.

### - **Administración participativa**

Aunque reporta a un gerente, jefe o supervisor, tienen autonomía de ejecución y responsabilidad directa en la planificación, dirección y desarrollo de las labores productivas y administrativas de su área de trabajo, tales como:

- Planear, controlar y mejorar sus procesos.
- Asignar tareas a sus miembros.
- Implementar cambios en procedimientos de trabajo, ordenar los materiales e inspeccionar la calidad.
- Controlar, monitorear y asegurarse de que se cumple con las normas.
- Establecer sus metas e inspeccionar su propio trabajo.
- Hacer sus programaciones y evaluar su desempeño.

---

<sup>55</sup> Oliveros, Delkys, *Op. cit.*, (2009) p. 32-33.

- Coordinar trabajo con otros departamentos.
- Frecuentemente preparar y controlar su presupuesto.
- Hacer requisiciones, administrar inventario y negociar con proveedores.
- Realizar el control de inventario.
- Entre otras operaciones.

- **Enfoque basado en hechos**

La medición es elemento clave para el éxito ya que permite determinar que se están haciendo las cosas bien en términos de calidad, cantidad y costos. Los EAAD emplean el control estadístico de procesos y herramientas metodológicas para la solución de problemas, definición del rumbo, documentación de los procesos, sistemas de medición e indicadores de resultados, análisis de datos e información.

La medición es el elemento clave para el éxito del equipo y mostrar que están haciendo las cosas bien tanto en términos de calidad, como en cantidad y costos.

- **Enfoque de problemas**

Logran un balance entre las exigencias de corto y largo plazo. Mejora incremental día a día que hace la diferencia a largo plazo.

❖ **VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE IMPLANTAR EQUIPOS AUTODIRIGIDOS DE ALTO DESEMPEÑO (EAAD)**

Con el paso del tiempo, algunas organizaciones que han adoptado este tipo de estructura basada en EAAD 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 EAAD 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 rapidez<sup>56</sup>.

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.

J. Christopher Bauer<sup>57</sup> señala que los beneficios que han reportado las empresas que emplean EAAD 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 EAAD son:

- 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 trabajo

Keith Davis y John W. Newstrom<sup>58</sup>, mencionan como práctica formal, es improbable que los EAAD pierdan el apoyo organizacional; es frecuente que incluyan la participación

---

<sup>56</sup> Bauer, Jeffrey Christopher (2002), "A Longitudinal Evaluation of The Impact Of Organizational Structure On Role Ambiguity And Work Group Performance", University of Sarasota, Florida, EEUU., pp. 60-61.

<sup>57</sup> *Ibid.*, p. 78.

<sup>58</sup> Keith Davis, *Op. cit.*, (2002), p. 43.

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.

A pesar de lo anterior, los autores también mencionan algunas desventajas en el empleo de los EAAD, 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.

Algunas consideraciones en relación con las desventajas de la implantación de los EAAD las mencionan Garson y Stanwyck<sup>59</sup>, quienes sugieren que los empleos que proveen alta responsabilidad, retos y autonomía pueden generar efectos negativos en algunos trabajadores, lo que se traduce en gente “conformista” y con aversión al riesgo en las organizaciones que gente emprendedora. 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, algunos empleados no 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 organización.

J. Christopher Bauer<sup>60</sup> menciona algunas otras desventajas en la implantación de los EAAD:

---

<sup>59</sup> B. E. Garson & D. J. Stanwyck (1997), “Locus of control and incentive in self-managing teams”, *Human Resource Development Quarterly*, *cit.*: Bauer, J. Christopher, *Op. cit.*, EEUU. p.61.

<sup>60</sup> Bauer, Jeffrey Christopher, *Op. cit.*, (2002), pp. 14 y 58.

- 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 metas.

En algunas ocasiones, y más que nada en situaciones donde la compañía está implantando una filosofía nueva, los empleados comienzan a tener una mala actitud, y ésta es fácil de reconocer. Algunas veces puede ser un tema difícil de disciplinar debido a su naturaleza subjetiva. Es frustrante para los gerentes lidiar con empleados que tienen una mala actitud ante una nueva forma de trabajar, pero cuyo rendimiento en el trabajo la mayoría de las veces es bueno. Los gerentes deben evitar la discriminación o el trato desigual cuando se trata de problemas de actitud y mejor centrarse en las cuestiones que pueden ser objetivamente identificadas.

Para ello algunos malos comportamientos son fáciles de identificar, por ejemplo la mala actitud del empleado implica una falta demostrable de esfuerzo, incluyendo tardanzas

o incumplimiento de plazos, o si se limita a las conductas del lugar de trabajo como hacer comentarios rebeldes o poner los ojos en blanco.

En estos casos es recomendable revisar las políticas y normas de trabajo, si el empleado razonablemente está avisado, por ejemplo, de que poner los ojos en blanco es poco profesional, las expectativas deben de estar específicamente detalladas y si no lo estuvieran, es porque es imposible cubrir todos los casos de comportamiento en ello. Es necesario también ver la viabilidad de celebrar una reunión de personal para actualizar a los empleados sobre diversos aspectos de las políticas y dar ejemplos específicos. Para ello los empleados deben firmar una minuta de reunión donde se especifiquen los puntos que se tocaron en la junta.

Una vez hecho lo anterior, el gerente debe establecer claras expectativas con el empleado aconsejándolo verbalmente acerca de los comportamientos específicos que está exhibiendo. Para ello se le da un “sobre aviso” de que ciertos comportamientos, son inadecuados, poco profesionales e inaceptables en el lugar de trabajo y con total desapego a los objetivos que se esperan de implantar la nueva filosofía. En caso de que se haya informado directamente al empleado y su comportamiento continúa, se decretará al empleado con disciplina formal, como una carta de amonestación, suspensión, destitución o terminación laboral.

Lo mencionado en párrafos anteriores, son recomendaciones y formas de actuar que pueden ayudar a los gerentes en casos extremos en que los empleados incurran en malas actitudes de implantación de nuevas filosofías. Y como todo cambio en las organizaciones, la incertidumbre y las altas exigencias siempre tienden a generar un sentimiento inicial de rechazo, debido a que sale de la situación de confort, estabilidad o rutina, ya que al pasar a un esquema de trabajo en equipo provoca estrés en los individuos, pero con el paso del tiempo esto que al inicio se pensaba difícil o imposible, pasa a generar resultados favorables para la organización y para los empleados involucrados.

---

---

## CAPÍTULO III

### GENERALIDADES DE LA COMPAÑÍA DE DESARROLLO DE MATERIALES AGROQUÍMICOS

*United Phosphorus Limited* (UPL) se creó en 1969 en India y es uno de los principales productores mundiales de agroquímicos, intermedios, químicos especiales y productos de uso industrial. UPL participa en todas las etapas de la producción agrícola, esto es, desde la generación de semillas, químicos para la protección vegetal y de protección post cosecha (de granos almacenados). Opera en todos los continentes y tiene clientes establecidos en 100 países; esto lo convierte en un proveedor mundial de agroquímicos.

*United Phosphorus* de México (UPM) se fundó en 1994 y está encargada de comercializar una amplia gama de productos post-patente para la protección de cultivos agrícolas, los cuales incluyen insecticidas, fungicidas, herbicidas y fumigantes de plagas para granos almacenados. UPM tiene sus oficinas centrales en la Ciudad de México. Estas representaciones están ubicadas en diferentes estados de la república, ubicados estratégicamente lo que asegura una robusta y amplia red de distribución. Su enfoque principal es proveer productos con los más altos estándares de calidad, a precios competitivos y con una amplia cobertura de cultivos y plagas en México (<http://www.upm-mex.com/>)<sup>61</sup>.

#### ❖ GENERALIDADES DE LA COMPAÑÍA

UPM, como se ha mencionado previamente, es una compañía hindú que produce materiales agroquímicos, la cual tiene como misión el convertirse en el principal proveedor de productos para el cuidado de cultivos agrícolas, de tecnologías y de productos técnicos para formuladores de agroquímicos en México. El enfoque principal de esta organización es construir valor agregado para sus clientes; proporcionándoles la más alta calidad en productos y servicios.

---

<sup>61</sup> United Phosphorus de México, página corporativa, <http://www.upm-mex.com/>, consultado el día 25 de marzo de 2014, Ciudad de México, México.

La compañía actualmente cuenta con una serie de cuatro maquiladores que le proporcionan sus servicios para fabricarle sus diferentes formulaciones, con fichas de fabricación originarias de India para su producción en México y distribución a gran parte de Latinoamérica del producto terminado. Actualmente Procesos Agroquímicos S.A. (PROASA) siendo principal maquilador de UPM con el 80 % de la producción de sus agroquímicos, se encuentra ubicado en Atotonilco de Tula, Hidalgo, su personal cuenta con 80 operadores, 2 supervisores de calidad y 2 producción, 4 personas de oficina y 1 gerente general de la planta.

A pesar de que tiene suficiente personal para poder llevar a cabo sus procesos de una manera adecuada, la capacidad de la planta no es suficiente para la demanda que solicita UPM. Cuenta con varias deficiencias en sus procesos en cuanto a calidad, mantenimiento, organización, planeación, distribución, dirección y control de sus operaciones. Actualmente este maquilador tiene una relación muy estrecha con UPM, lo que permite a la compañía apoyarlo en la mejora de sus áreas de oportunidad como compañía externa y funciones de atención a su cliente principal que es UPM.

La falta de organización que existe no sólo depende del maquilador, sino que de ambas compañías. UPM controla las producciones, renta almacenes de PROASA para material de empaque, materia prima y producto terminado, y así mismo controla los inventarios de la planta de PROASA, desafortunadamente lo hace de una manera deficiente por la falta de planeación en toda su cadena de suministro.

El manejo de inventarios es otro tema importante para discutirse, ya que los inventarios no se encuentran al día, existen muchísimas variaciones de lo que actualmente dice el sistema “SAP” respecto a lo que entra o sale del almacén. El personal tiene que preguntar cada vez que necesita información de materiales actualizada a los supervisores del almacén, debido a que la información en sistema no es de confianza. Esta operación resulta en tiempo muerto, el cual no es aprovechado en otras actividades importantes al personal supervisor y operador de PROASA.

Resulta atractivo la implantación de los EAAD en estas compañías en conjunto, ya que poco a poco mejorará las operaciones de la cadena de suministro, desarrollará al

personal en la toma de decisiones y fomentará la mejora continua. Será una filosofía que iniciará desde cero, y con ello al implantarla existirán errores, pero poco a poco se creará aprendizaje y desarrollo en conjunto para ambas compañías y personal operativo, lo que creará sentido de pertenencia en sus colaboradores, y lo más importante, el incremento de los clientes extasiados será potencial.

#### ❖ AMBIENTE ORGANIZACIONAL

El ambiente organizacional que actualmente se lleva en UPM va tomando forma. A pesar de que tiene 20 años de presencia en México, prácticamente fue creciendo de personal en los últimos 5 años, con lo que comenzó con apenas 10 personas y así se mantuvo durante 15 años. El crecimiento del personal se ha debido a que anteriormente el gerente general de nacionalidad india como el actual, tenía mentalidad conservadora, por lo que sólo vendía productos de importación; por el contrario, el actual gerente se atrevió a ver más allá de vender los productos de importación, pensó en formular los derivados de los productos de importación por medio de maquiladores, con mano de obra más barata, no dependiente de la compañía y sin costos de infraestructura, lo que dio como resultado un incremento considerable del triple en las ventas anuales, por lo que fue necesario contratar más personal administrativo.

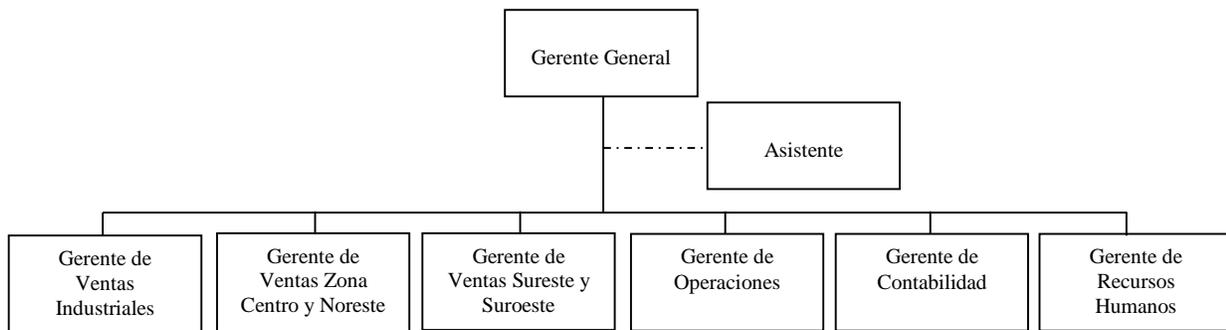
Actualmente el ambiente organizacional que se vive dentro de la compañía da mucho que desear, y es de entender ya que el personal se está ajustando a la manera de trabajar conservadora de años atrás, además que se le hace complicado estandarizar sus operaciones por la carga intensa de trabajo que se genera con poco personal y demasiadas operaciones, que a corto plazo genera desánimo del personal y alta rotación del mismo. Es bien sabido que para que cualquier empresa que desee incrementar su competitividad debe adaptarse a los nuevos sistemas de gestión que las empresas emplean hoy en día, procesos estandarizados que generan estabilidad de personal, operaciones ordenadas, reducción de complejidad de procesos administrativos y operativos, entre otros; por ello urge un cambio que transforme a la organización haciéndola más ordenada, flexible, eficiente y competitiva aplicando los EAAD.

Cosa similar sucede con el maquilador PROASA. Esta compañía tiene demasiadas áreas de oportunidad a mejorar para crecer en conjunto con UPM, vive prácticamente al día, no cuenta con operaciones estandarizadas, se le dificulta la planeación, el personal se encuentra constantemente en rotación a pesar de que sólo existe un turno en la planta. Existe poca inversión en el desarrollo de personal, lo cual provoca que no exista un sentido de pertenencia en los empleados, provoca desatención y desconocimiento de sus actividades, lo que por consecuencia genera mermas productivas, falta de competitividad en el mercado y aunado a esto, pérdidas monetarias enormes.

### ❖ ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

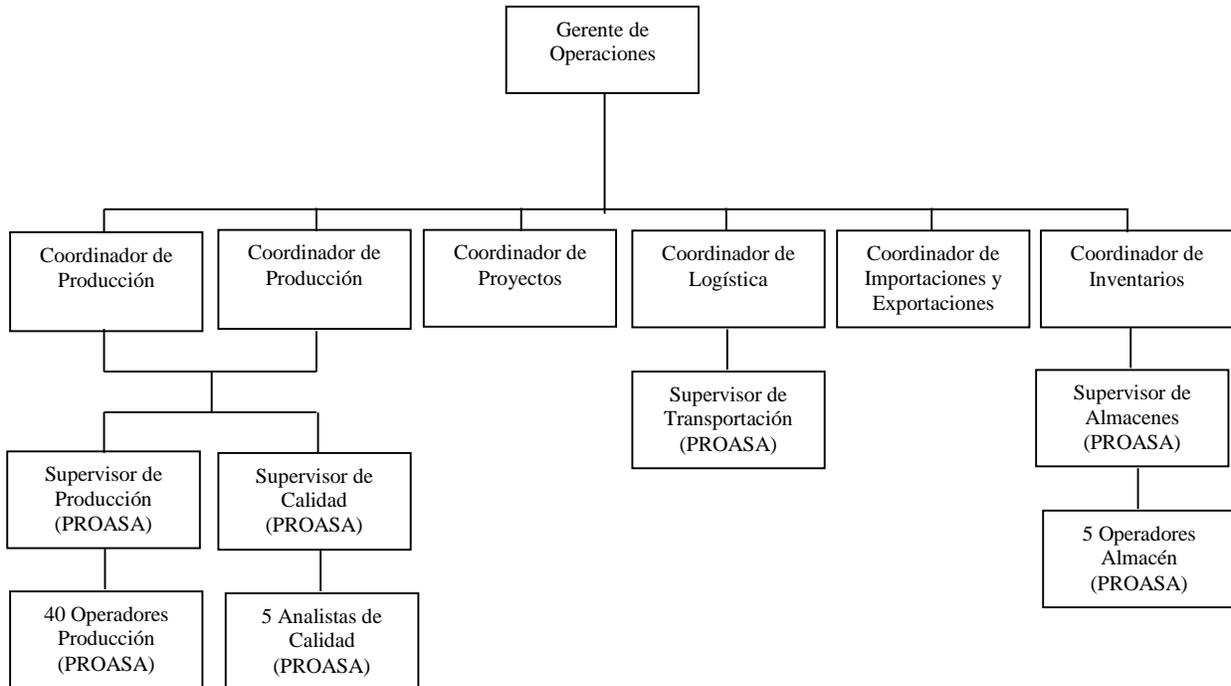
La estructura organizacional en el corporativo de UPM es encabezada en primer lugar por el gerente general, al que le reportan directamente cuatro gerentes de ventas, un gerente de operaciones, un gerente de contabilidad y uno de recursos humanos. En la siguiente Figura 3 se muestra el organigrama de la dirección de operaciones de la compañía UPM:

**Figura 3. Organigrama de la dirección de operaciones de la compañía UPM**



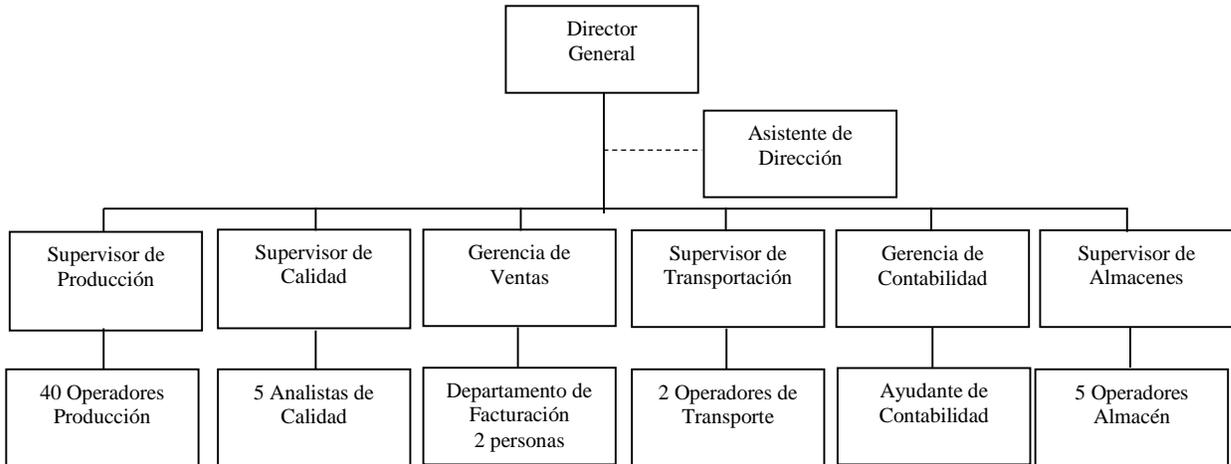
Fuente: Organigrama de la compañía *United Phosphorus* de México (2014), Ciudad de México.

Como se ha comentado anteriormente, el crecimiento de estos últimos cinco años ha sido factor para crear más puestos dentro de la compañía, pero aún con ello no se ha logrado mantener un proceso ordenado y estandarizado debido a la gran cantidad de trabajo que se genera día con día y la poca existencia de personal. La Figura 4 muestra el desglose de la parte operativa de la compañía.

**Figura 4. Organigrama de la gerencia de operaciones de la compañía UPM**

Fuente: Organigrama de la compañía *United Phosphorus* de México (2014), Ciudad de México.

Analizando el organigrama mostrado en la Figura 4, es claro que UPM por ser cliente controla la parte operativa de PROASA, y que la organización desempeña sus actividades de forma vertical. Generalmente las compañías que desean crecer en conjunto con sus proveedores, llevan a cabo una filosofía “ganar - ganar”, siempre y cuando salgan del área de confort (todas esas actividades conservadoras y paradigmas existentes), que impide el crecimiento y desarrollo competitivo. PROASA es una compañía mediana que aún se encuentra apegada a formas de trabajar conservadoras y desactualizadas. Le es muy complicado salir de esa forma de trabajar debido a que el director general fomenta este tipo de prácticas con todos sus colaboradores, no le gusta que le digan las áreas de oportunidad que la compañía puede mejorar. La Figura 5 muestra la estructura organizacional de PROASA.

**Figura 5. Organigrama de la dirección operativa de la compañía PROASA**

Fuente: Compañía Procesos Agroquímicos S.A. de C.V., (2014), Planta Tula, Hidalgo.

Todas las actividades de esta compañía son controladas minuciosamente por el director general, pero así como sólo él desea controlar todas las operaciones y tomar las decisiones, todo sale de control, lo que genera retrasos de producción, acumulación de trabajo, flujo deficiente de comunicación, complejidad en las operaciones y la toma de decisión es sólo en la cúpula de la organización.

#### ❖ SISTEMAS DE COMUNICACIÓN

Los sistemas de comunicación son otra parte fundamental que debe existir en ambas compañías. Cada una de ellas debe ser consciente que hasta hace algunos años un elemento clave para los directivos era mandar, hoy en día es mucho más importante establecer una comunicación coherente y efectiva, y con ello coordinar las decisiones sobre las actividades a realizar. La compañía UPM está trabajando arduamente con fortalecer sus canales de comunicación, estableciendo redes de comunicación por medio de sistemas electrónicos que permiten que su personal esté en constante comunicación con los departamentos que se relacionan entre sí. Pero aún con ello la comunicación sigue siendo deficiente, y es que es necesario poner énfasis en el control y el orden de las operaciones, un ejemplo claro de ello es en el control de los inventarios, la realidad de ello es que día a día es necesario hacer un conteo desde el material de embalaje hasta el producto terminado porque no se tiene certeza de que el sistema informativo tenga sus datos actualizados, y para esto el personal

de UPM necesita contactar a un operador de almacén de PROASA para que le pase la información de primera mano, como se comentó anteriormente, es generación de pérdida de tiempo que puede ser aprovechado en la realización de otras actividades.

A la compañía PROASA también le aquejan problemas en sus sistemas de información tanto internos como externos. Gran parte de los problemas internos de ambas organizaciones están directamente relacionados con una mala gestión de su comunicación interna. No resolverlos a tiempo termina por afectar a otras áreas de cada una de las organizaciones y pueden acabar enrareciendo el ambiente y debilitando las relaciones entre sus empleados.

Por ello es fundamental el detectar los principales problemas de comunicación interna en las empresas para evitar que crezcan y provoquen la inefectividad en sus operaciones. Los problemas más comunes que se identifican en la compañía PROASA son los siguientes:

- **Desorientación:** Esto sucede cuando la compañía UPM no comunica bien a PROASA lo que necesita y al contrario. La información de ambas partes se pierde y las líneas estratégicas dejan de estar claras. Esto generalmente pasa porque no hay una buena comunicación entre los empleados, porque cada cual entiende las cosas a su manera y esto desorienta a los empleados de cada compañía.
- **Existe una cultura basada en la desconfianza:** Esto sucede porque casi nadie tiene clara cuál es la realidad (problema de inventarios), lo que genera problemas de desconfianza, conexión y credibilidad en la información.
- **Desmotivación y pérdida de productividad:** Los colaboradores, generalmente los operadores de PROASA, sienten que no están informados de lo que pasa y que sus opiniones o ideas no importan (esta información se obtuvo con base en una entrevista básica al personal de cómo fluye la información y el ambiente laboral que se genera respecto a ello), por lo que como resultado se analiza que lo mencionado por los operadores provoca que dejen de poner interés y pasión

en lo que hacen; y eso los convierte por automático, en empleados pocos productivos.

- **Deterioro del clima laboral:** Esto se genera porque generalmente no se permite que los colaboradores den sus puntos de vista, lo que termina generalmente en negatividad, secretismos y chismorreo.

El reforzamiento de los sistemas de comunicación es un desafío cultural que ambas organizaciones pueden llevar a cabo, siempre y cuando cambien de mentalidad y de actitud, los EAAD son un buen comienzo para llevar a cabo una comunicación efectiva entre todos los integrantes de cada una de las compañías. Los EAAD harán crecer la visión de los colaboradores y proporcionarán las herramientas para que la comunicación entre toda la organización sea sencilla, rápida y fluida. Eso ayudará a recuperar la motivación, aumentará su implicación en las actividades operativas, a detectar con anterioridad los problemas para solucionarlos y a identificar elementos positivos para reforzarlos.

#### ❖ CADENA DE SUMINISTRO

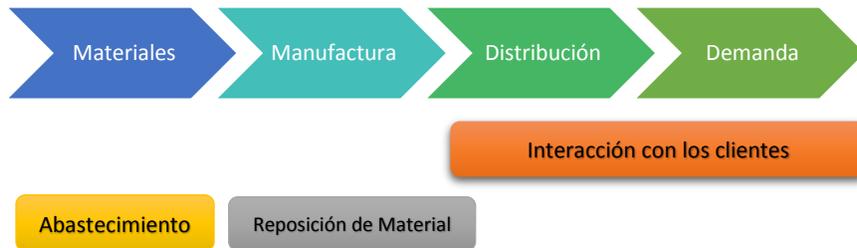
El primer gran reto que enfrentan en particular estas dos compañías (UPM y PROASA) es dominar los procesos básicos que predominan en la Cadena de Suministro (CS). Procesos como interacción con los clientes (cotizar, tomar pedidos, entregar), planear la demanda, distribuir productos, abastecer materiales. Dominar procesos básicos implica tener una ejecución superlativa a través de reglas y procedimientos, uso de tecnología de información, capacidades organizacionales, indicadores de desempeño, entre otros.

Todavía a lo largo de la CS existen toda una serie de actividades básicas que no se dominan. En la interacción con clientes, por ejemplo, aun cuando la mayoría de las empresas expresan que el servicio es un aspecto estratégico, ¿cuántas tienen realmente indicadores de desempeño fieles de su servicio a los clientes y al consumidor? sinceramente es la minoría. Otro aspecto importante es la relación con sus proveedores, se debe tener una estrategia de fomentar el desarrollo de los proveedores, formar proveedores fieles que lograrán en conjunto con la compañía crecer por medio de la filosofía ganar – ganar. Sin embargo esto no sucede, los proveedores se ven en la necesidad de estabilizar sus precios

por varios años, esto con el fin de que se les siga comprando, lo malo de esta situación es que mientras ellos den precios bajos, la calidad en sus productos es mala, lo que produce retrabajos en la planta, detención del proceso, gastos innecesarios, compra de mayor cantidad de material, en fin, una serie de situaciones que al pensar en comprar a un precio bajo no se evalúa la gravedad de la situación cuando el producto se encuentra en proceso y como producto terminado.

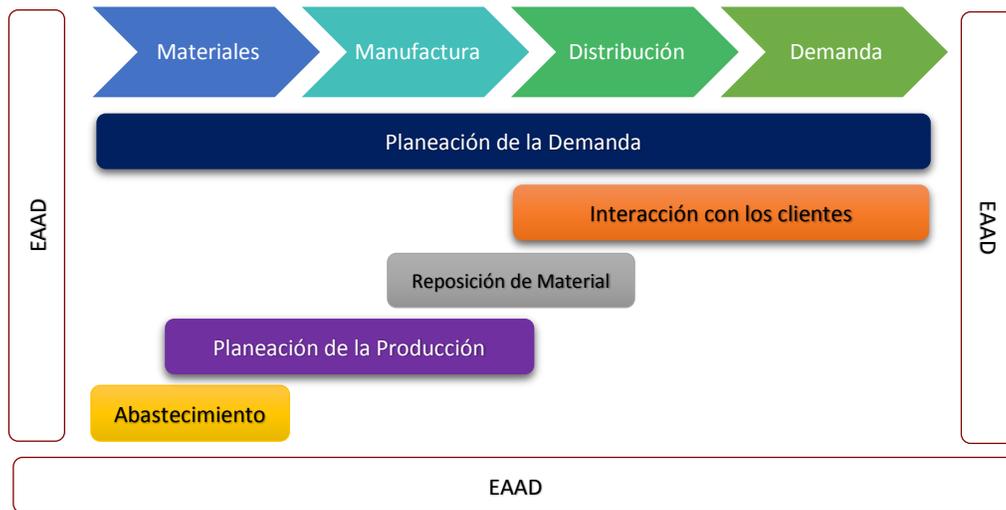
O bien, si se desea pasar a un proceso crítico como lo es la planeación de la demanda, en donde se debe determinar la demanda a satisfacer y la forma en cómo se va a satisfacer, definitivamente no existe. Toda la producción se hace con base en la solicitud del cliente, si el cliente lo pide hoy, se le debe satisfacer hoy, no existe una planeación como tal. Para este tipo de situaciones importantes se tendría que generar un plan que rijan la conducción del negocio (en ventas, producción, materiales, distribución, finanzas) de corto plazo. Muchas empresas que desean crecer realmente invierten en la CS, porque saben que es un estado que si logran dominar, el crecimiento es exponencial y competitivo. La Figura 6 muestra un esquema del proceso que actualmente llevan a cabo estas dos compañías.

**Figura 6. Esquema del proceso de CS llevado a cabo en UPM y PROASA**



Fuente: Elaboración propia.

Por lo que para que su CS de cada compañía funcione adecuadamente, es necesario implantar EAAD, ya que ellos estarán capacitados para tener una interacción efectiva con los clientes (internos y externos), ya que ellos son los que darán la información necesaria para llevar a cabo la planeación de la demanda y con ello el análisis de ventas generará la programación de la producción (*forecast*). Todas las actividades del proceso de CS estarán soportadas por los EAAD para su correcto funcionamiento. La Figura 7 muestra el proceso básico, con la diferencia de que se agregan los procesos antes descritos.

**Figura 7. Esquema del proceso de CS apoyado de EAAD**

Fuente: Elaboración propia.

Considerando los puntos y fases de la Figura 7, es importante recalcar la fase que necesita ser pulida en esta compañía: el proceso de planeación. Este proceso tiene problemas muy importantes que frenan a la CS obtener efectividad en sus operaciones. Para el EAAD es un reto que tiene que enfrentar, esto debido a que esta fase tiene como fin posibilitar la coexistencia efectiva de la eficacia (alcance de los objetivos de venta) y la eficiencia (utilización rentable de los recursos disponibles). Para apoyo en la mejora de este proceso, el EAAD se apoyará del Anexo I estándares del proceso de planeación de la CS, el cual define claramente los puntos que mejoran el desempeño de la CS, y que las compañías mejores en su clase llevan a cabo en sus procesos de pronósticos de la demanda y de mercado, planeación de operaciones y ventas, desempeño financiero, técnicas de administración y control en la demanda, distribución, no sin faltar la administración de inventarios; ya que se comparan contra estándares mínimos necesarios y las mejores prácticas para optimizar éstos procesos. El propósito que el EAAD use estos estándares facilitará la coordinación e integración de máquinas, personas, administración de materiales (tanto de materia prima, en procesamiento y producto terminado), en un todo armónico y sistémico. Es por ello que los procesos de abastecimiento y planeación de la producción serán los primeros con los que se comenzará a trabajar.

Es de tener en consideración que las CS de estas compañías funcionan como eslabones secuenciales, sin ver más allá de sus clientes y sin tener visibilidad de lo que sucede río arriba con el cliente final. Al no tener información de lo que sucede en el mercado, se toman acciones que no obedecen a los requerimientos del mercado y que tienen una consecuencia en costos, o se dejan de tomar acciones oportunas que tienen consecuencias en servicio. No es fácil tener información del cliente final, pero hay prácticas que pueden acercarnos a esa información. Reuniones con los vendedores de los clientes, con los compradores de los clientes, información compartida de posibles ventas, entre otros. Junto con esta información, el otro gran reto es traducir la información del mercado en acciones competitivas. Esto demanda la creación de capacidades organizacionales relacionadas con el trabajo con base en EAAD.

Y es que estas compañías no se han dado cuenta que movimientos que se han dado en el pasado como la apertura de fronteras, alianzas estratégicas y la reducción de proveedores han generado una alta interdependencia entre los eslabones en la cadena. De hecho esto ha llevado a que la competencia esté pasando de ser empresa contra empresa a cadena contra cadena. En otras palabras, de ser peleas entre individuos prácticamente pasan a ser peleas entre pandillas, lo que hace la situación mucho más complicada.

Otro factor importante observado en estas dos compañías es que existe ausencia de visibilidad, no tienen una información total y confiable de lo que está sucediendo a lo largo y ancho de la cadena. Por ejemplo, se desconocen aspectos de la demanda final, o de la posición de inventarios en sus clientes y entre ellos mismos. Esto hace que se tomen decisiones basadas en información parcial con los resultados consecuentes.

Por lo comentado anteriormente, se requiere de un diagnóstico de la CS, y desde luego debe realizarse por medio de un análisis del desempeño de ésta, utilizando técnicas de evaluación que incluya, no sólo variables cuantitativas, sino también cualitativas, apoyadas en el uso de indicadores que permitan cuantificar la eficiencia y calidad de las actividades y procesos de las áreas y compañías que forman la cadena. Para explicar la situación competitiva de una cadena de suministro, es importante destacar que no sólo es

necesario conocer las medidas de desempeño al interior de la misma sino compararlas con los estándares del mercado y principalmente con las CS de las compañías competidoras.

La evaluación de las capacidades y ventajas competitivas de una CS requiere del diseño de un cuadro de indicadores, que permita hacer las comparaciones y estimaciones pertinentes acerca del desempeño de las actividades. Cabe señalar, que la correcta medición del desempeño de los procesos que se desarrollan al interior de las CS, permite descubrir nuevas oportunidades para el desarrollo de técnicas de evaluación, adaptable al ambiente dinámico que presentan las alianzas, fusiones y delegación de responsabilidades, que se realizan entre compañías. En el capítulo V se mencionarán algunos de los indicadores clave de desempeño (KPI's) con los que se trabajará en esta propuesta.

#### ❖ CONTROL DE CALIDAD

Actualmente, para muchas empresas, la preocupación por la calidad se traduce en una estrategia con la que competir en su mercado. La calidad se ha convertido en una necesidad estratégica y en un arma para sobrevivir en mercados altamente competitivos. El concepto de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados.

El concepto actual de calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma, y que afecta a todas las personas y a todos los procesos. Analizando a detalle la calidad en las compañías UPM y PROASA se observa que es un tema que necesita atención, esto debido a que como tal, no existen procedimientos que gestionen la mejora continua, ni procedimientos que guíen a los colaboradores para desempeñar el control de calidad de sus procesos y productos de una manera adecuada.

Existen diversas razones objetivas que justifican el interés que deben tener las compañías por la calidad, no sólo es vender por vender para obtener un beneficio monetario, sino es ir más allá de la satisfacción del cliente. Las empresas preocupadas por la calidad son aquellas que comparten, fundamentalmente, estos tres objetivos:

- **Buscar de forma activa la satisfacción del cliente**, priorizando en sus objetivos la satisfacción de sus necesidades y expectativas (haciéndose eco de nuevas especificaciones para satisfacerlos).
- **Orientar la cultura de la organización** dirigiendo los esfuerzos hacia la mejora continua e introduciendo métodos de trabajo que lo faciliten, desarrollando a sus empleados como EAAD.
- **Motivar a sus empleados** para que sean capaces de generar productos o servicios de alta calidad.

Aunque sea de fácil comprensión y entendimiento el concepto de calidad, el llevarlo a cabo no es cosa sencilla, es necesario mucha atención en los procesos y actividades encaminados a ello. Los procesos de calidad actualmente llevados a cabo en PROASA son deficientes, esto debido a que no existe como tal un control de calidad desde la llegada de la materia prima, el material de embalaje, el producto en proceso hasta el producto terminado. Y esto es grave debido a que hasta al final, el personal operativo se da cuenta que el producto está en mal estado o bien el material de embalaje no es el adecuado o se encuentra también en mal estado.

Lo mencionado anteriormente es sólo un ejemplo de la forma de trabajo que se tiene que pulir con el apoyo del control de calidad, el desarrollo de procedimientos, la evaluación y puesta en marcha de la cadena de suministro efectiva, todo ello con el debido consentimiento del director general de la compañía PROASA y el apoyo del gerente general de UPM, haciéndoles notar que todos los procesos mencionados anteriormente aplican a todas las actividades de la organización, lo que incluye , la compra de materia prima, adquisición de material de embalaje, los productos finales, los procesos de fabricación, la compra y manipulación de los productos intermedios, todos los procesos de negocio asociados a la venta y a todos los clientes (internos y externos).

El reto de la aplicación de la iniciativa del diseño de EAAD es un vehículo para introducir una filosofía que apoyará el cambio de cultura organizacional en la parte más alta de la organización, el que acepten cambiar de una organización vertical a una

organización horizontal apoyándose de la identificación de áreas de oportunidad en su CS lo que conducirá a fomentar y mejorar la calidad, productividad y competitividad de ambas compañías en conjunto.

## CAPÍTULO IV

### **PROPUESTA DE MEJORA MEDIANTE LA IMPLANTACIÓN Y EVALUACIÓN DE EAAD EN LA CADENA DE SUMINISTRO DE LA ORGANIZACIÓN**

Una vez ya comentado en los capítulos anteriores varios pensamientos y diversas teorías administrativas referentes al trabajo en equipo, los aspectos principales de los EAAD y la situación en la cual se encuentra la compañía, este capítulo tiene la intención de la propuesta de mejora mediante la implantación y evaluación de EAAD aplicados directamente a la cadena de suministro de la organización.

Como toda filosofía de mejora continua es complicada siempre en el comienzo, llevarla a la práctica y que de ella se obtengan resultados satisfactorios es sumamente complicado, no existe una receta como tal que mencione cómo llevar a la parte operativa modelos de EAAD descritos en teoría, ya que cada organización se encuentra inmersa en una situación particular al igual que los miembros que las integran. Añadiendo que generalmente propuestas de este tipo fracasan a menos que el CEO realmente se involucre y las imponga en la organización. En este capítulo se tomarán los modelos aplicables de acuerdo al estatus en el cual se encuentra la compañía.

Antes de pasar a la propuesta de aplicación de esta forma de trabajar, es indispensable hacer del conocimiento a la alta dirección, así como su convicción, compromiso y orientación para la formación y mantenimiento de los EAAD, así como el compromiso y participación de todos los miembros del equipo, por lo que se deben de tener metas (específicas, medibles, realizables, realistas y con un plazo definido) claras que enfoquen la energía en un solo propósito; los pasos para llegar a ellas y comunicar todo claramente. Es necesario considerar escenarios, tiempo para entrega de resultados, expectativas, y motivaciones.

Lo primero que se busca al diseñar un EAAD es que rebase las expectativas que de él se tienen. Jon Katzenbach y Douglas Smith<sup>62</sup> en su obra “La Sabiduría de los Equipos”, 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.

No existen reglas, mejores prácticas o fórmulas secretas que aseguren resultados de alto desempeño, con el proceso de implantación y evaluación se obtendrán datos que permitirán analizar si los resultados son de alto desempeño o no. Se enfatiza este concepto 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 EAAD 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.

Diferentes autores presentan varias condiciones y características necesarias para poder introducir los EAAD 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. Desafortunadamente los esfuerzos de la creación de equipos típicos en las organizaciones prueban ineffectividad por tres razones; la primera cae sobre los servicios que se contratan de consultoría externa, que a menudo no están familiarizados con las características particulares del negocio, la organización y su gente. La segunda, trata de

---

<sup>62</sup> Katzenbach, Jon; Smith, Douglas, *Op. cit.*, (1996), p. 46.

actividades fuera de las instalaciones en entornos artificiales que no reflejan adecuadamente las condiciones de trabajo reales del lugar y por lo tanto se dificulta el traslado a las condiciones reales de la organización. Y en tercer lugar, generalmente se produce la falla en la planificación, supervisión y evaluación de la transferencia de las actividades de formación de equipos para el entorno de trabajo.

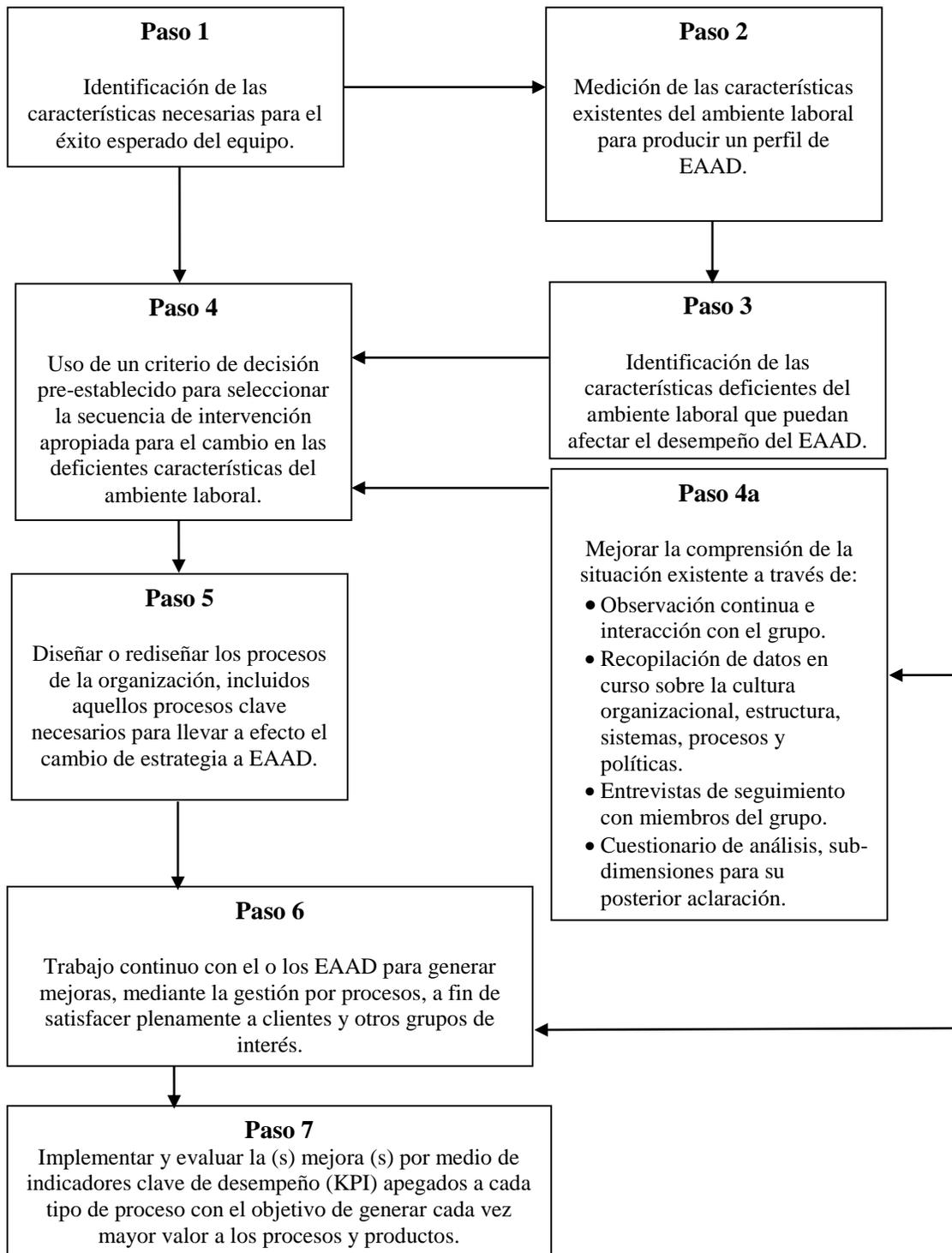
En mi punto de vista, la principal razón de los resultados infructuosos de varias actividades de creación de equipos es el miedo al fracaso, el tiempo y dedicación que se requiere al inicio para la formación de éstos. Los gerentes o líderes estratégicos son una parte fundamental de la organización que de manera estratégica dan soporte a todas las áreas y de las cuales los EAAD se tienen que apoyar primeramente. Los líderes estratégicos son los encargados de implantar una adecuada gestión por procesos en conjunto con los EAAD, ya que este tipo de gestión proporciona las herramientas necesarias de mejora en la gestión efectiva para todo tipo de organización.

Para cumplir la función de la creación de equipos, los líderes estratégicos requieren un marco para guiar sus actividades. El marco debe ser una acción orientada, fácil de entender y aplicar, mientras incorpora los factores críticos asociados con el desempeño eficaz del EAAD. La Figura 8 ilustra un diagrama de bloques en el cual se muestra el proceso de 7 pasos que tienen la intención de guiar a los líderes estratégicos en sus esfuerzos de creación de EAAD<sup>63</sup>.

Así mismo el diagrama de bloques de la Figura 8 está apoyado mediante la gestión por procesos, esto implica comprender a la organización como un sistema cuyos procesos son los elementos que interaccionan para crear valor a los clientes, valor que permite a los líderes estratégicos retroalimentarlo para reforzar o crear nuevas capacidades y distribuirlo de manera estratégica en los EAAD, para activar de esta manera, la dinámica de estos mismos.

---

<sup>63</sup> Mealiea, Laird, Baltazar, Ramón (2005). "A Strategic Guide for Building Effective Teams", Public Personnel Management, Vol. 34, No. 2, Dalhousie University, Halifax, Nova Scotia, Canada, pp. 141-160.

**Figura 8. Marco de acción para líderes estratégicos en la creación de EAAD**

Fuente: Ulises J. Rivera M. y Mealiea, Laird, Baltazar, Ramón (2005). "A Strategic Guide for Building Effective Teams", Public Personnel Management, Vol. 34, No. 2, Dalhousie University, Halifax, Nova Scotia, Canada, p. 143.

El modelo descrito en la Figura 8 espera que el líder o líderes estratégicos que deseen implantar este estilo de gestión comprenda y acepte el papel que desempeñan los líderes en la construcción de EAAD. El modelo que aquí se presenta es un intento de proporcionar una estructura a este proceso complejo y exigente, y para ayudar a guiar a los líderes a que reconozcan la necesidad de construir un equipo efectivo dentro de sus unidades. El modelo en sí se basa en la suposición de que si existen características identificables en el EAAD, éstas ayudarán a asegurar el éxito del mismo. También hay que reconocer que este modelo implica un esfuerzo iterativo, multi-etapas que requieren una planificación considerable y el conocimiento del medio ambiente para ser implantado con éxito.

Adicionalmente de lo antes descrito, este trabajo usará en conjunto el uso de los siete componentes clave para la creación de EAAD efectivos del autor Gregory Huszco<sup>64</sup>, el cual se ajusta adecuadamente al tipo de organización que se menciona en este trabajo y permite llevar de la mano paso a paso al usuario para una implantación efectiva. Los siete puntos se enlistan a continuación:

- 1) Sentido claro de dirección
- 2) Miembros talentosos
- 3) Responsabilidades claras y motivadoras
- 4) Procedimientos de operación razonables y efectivos
- 5) Relaciones interpersonales constructivas
- 6) Sistemas de reforzamiento activo
- 7) Relaciones externas constructivas

Este modelo está basado en la investigación y la experiencia de cerca de 100 equipos de una amplia variedad de contextos organizacionales. Estos equipos completan un instrumento diagnóstico que proveen el cómo comenzar a realizar un cambio organizacional exitoso, se muestran algunos ejercicios que se basan en cómo hacer que los equipos se ayuden por sí mismos en cada uno de los siete componentes. También provee

---

<sup>64</sup> Huszco, Gregory E., *Op. cit.*, (1996), p. 22.

de un punto de partida para obtener la excelencia del equipo y sirve como un manual de reparación y mantenimiento de equipos ya existentes.

Para poder aplicar este modelo, es necesario obtener información del área donde se formará el equipo o equipos, y para ello necesitamos información de las siete dimensiones clave. Así mismo es necesario preparar la organización, sus sistemas y por supuesto, la gente que hará el esfuerzo del cambio. La adaptación al cambio es una diferencia clave en la correcta operación de un negocio, y es que los negocios hoy en día deben de hacer frente a los cambios que van generándose con mayor velocidad en todas las organizaciones. La información fluye tan rápido como nunca antes se había visto, la competencia global es mayor. Los clientes demandan calidad en los productos y servicios que consumen, y si llegan a sentir que el producto no es entregado, pueden encontrar a algún otro proveedor que pueda hacer la entrega.

#### ❖ **PREPARACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN AL CAMBIO**

La era de la organización estable se ha acabado. Virtualmente cada organización ha intentado todos los tipos de cambio para hacer frente con ese fenómeno. Poco a poco las organizaciones intentan llegar a ser organizaciones de aprendizaje estableciendo calidad total en sus procesos. Bien sabemos que cualquier cambio lleva cierta dificultad, y generalmente el inicio del proceso de cambio es complicado debido a que las personas en las organizaciones se desprenden de su estado de confort, incluso a una persona comprometida le resulta difícil emprenderlo.

Cambiar no es fácil. Ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aunque estén dispuestas, es muy fácil volver a los antiguos patrones de funcionamiento. Existen varias etapas dentro del proceso de llevar a cabo un cambio en la organización efectivo y duradero. Básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y, volver a congelar estos nuevos valores.

Las organizaciones que aprenden desarrollan habilidades creativas para enfrentar el cambio constante y lograr transformaciones en forma continua, es así como a la empresa de hoy le corresponde el reto de reconocer la necesidad de mejorar permanentemente, sino

también lograr que su personal le acompañe en dicho proceso<sup>65</sup>. Por lo antes mencionado, para Gregory Huszco<sup>66</sup> existen cinco pasos clave para lograr un cambio exitoso en una organización, los cuales se muestran en la siguiente Tabla 3.

**Tabla 3. Los cinco pasos clave para lograr un cambio exitoso en una organización**

<p><b>1.- Toma de conciencia de la necesidad del cambio.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Exploración del ambiente</li> <li>➤ Evaluar la situación actual</li> <li>➤ Reconocer los problemas actuales</li> <li>➤ Anticipar las oportunidades potenciales y amenazas</li> <li>➤ Descongelar el estatus quo</li> <li>➤ Comunicar la necesidad del cambio</li> </ul>
<p><b>2.- Desarrollo de una visión de qué se podría y qué se debería hacer.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Imaginar la dirección que debe ser encabezada por la organización</li> <li>➤ Declarar los valores que representan a la organización</li> <li>➤ Identificar las opciones estratégicas a considerar</li> <li>➤ Identificar cómo la organización sabrá si está teniendo éxito</li> </ul>
<p><b>3.- Redacción de un plan para mover a la organización hacia su visión.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificar los pasos que se tomarán para ir hacia delante</li> <li>➤ Organizar una estructura que facilitará los cambios</li> <li>➤ Solicitar la opinión sobre el plan y utilizarla</li> <li>➤ Aclarar un marco de tiempo para las acciones</li> <li>➤ Identificar los recursos necesarios para los cambios</li> </ul>
<p><b>4.- Proveer el liderazgo y el soporte para los cambios.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tener a los actores clave que liderarán el cambio con palabras y acciones</li> <li>➤ Compartir la responsabilidad del liderazgo</li> <li>➤ Establecer oportunidades de participación en el cambio</li> <li>➤ Proveer la capacitación necesaria para que los empleados participen</li> <li>➤ Prever el tiempo necesario para trabajar en el esfuerzo del cambio</li> <li>➤ Proveer los recursos necesarios para trabajar en el cambio</li> <li>➤ Tener algunos amigos en los lugares correctos</li> <li>➤ Tener algo de suerte</li> <li>➤ Dar reconocimiento para aquellos que participaron en el cambio</li> </ul>
<p><b>5.- Continuando con el seguimiento a lo largo del plan de cambio.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tomar acciones consistentes con las palabras de la visión</li> <li>➤ Impulsar la experimentación</li> <li>➤ Implementar las recomendaciones para resolver problemas</li> <li>➤ Evaluar el impacto de los esfuerzos del cambio</li> <li>➤ Revisar las estrategias del cambio y los planes atentamente</li> </ul>

<sup>65</sup> López Duque, Esperanza, et. al., (2007). “Administración del cambio en las organizaciones”, Scientia et Technica Año XIII, No 37, Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia, pp. 122-126.

<sup>66</sup> Huszco, Gregory E., *Op. cit.*, (1996), p. 23-24.

Fuente: Huszczo, Gregory E., (1996), Tools for team excellence. Getting your team into high clear and keeping it there. 1<sup>st</sup> Edition, Davies-Black Publishing, Palo Alto, California, EEUU, p.24.

A continuación se describen brevemente los puntos descritos en la Tabla 3.

- **Toma de conciencia de la necesidad del cambio**

Las organizaciones no cambian simplemente porque alguien vino con una buena idea. Las organizaciones consideran una necesidad de cambio cuando realmente pasa algo suficiente malo o porque realmente desean cambiar algún tipo de prácticas que se han mantenido con el paso del tiempo y que no permiten desarrollar a la organización conforme se va moviendo el mundo globalizado.

Tiene que haber una razón de peso para considerar un cambio en una organización y más aún, establecer una estructura orientada a equipos. Menos del 80% de los miembros de una organización visualizan una necesidad de cambio, será difícil a largo plazo que un éxito debido al cambio ocurra. Esto no significa que el 80% de la organización deba apoyar un concepto de equipo, sólo significa que para comenzar dicho proceso, al menos 80% de la gente necesita ser suficientemente infeliz con la situación actual para querer algún tipo de cambio.

La etapa de conciencia usualmente comienza con una o dos personas no apáticas buscando una mejor manera de hacer las cosas. Esta persona se debe enfocar de incentivar la necesidad del cambio pero debe hacerlo gradualmente, para evitar que se mueva demasiado rápido la idea y se creen expectativas poco realistas, pero siempre es necesario el aporte de los demás compañeros. No hay que suponer que los equipos son la respuesta a todos los problemas, ya que los problemas no se han definido aún.

- **Desarrollo de una visión de qué se podría y qué se debería hacer**

Hasta este punto, es importante saber que opciones son disponibles. El cambio puede tomar muchas formas, como una reorganización, planes de generación de utilidades, implementación de nueva tecnología y la implementación de EAAD.

Con el fin de establecer la necesidad del cambio, la alta dirección debe formar un comité de dirección comprendido con figuras clave con suficiente poder dentro de la organización. En un entorno desunido se debe representar por un corte diagonal de la estructura de la organización, y en un entorno sindicalizado, se debe incluir aproximadamente un equitativo número de personal sindicalizado y líderes administrativos, pero el tamaño total debe mantenerse de entre 20 o menos miembros si es posible.

Este equipo debe de tener el poder y autoridad suficiente para asignar recursos y hacer que las decisiones de la política se cumplan, los miembros de la gerencia deben variar, dependiendo de la naturaleza del negocio, el número de funciones y procesos involucrados, el número de producto o servicio en líneas y el tamaño de la organización. El comité de dirección puede estar conformado por los siguientes miembros:

- El gerente más alto de la organización o del site (por ejemplo: gerente de planta, presidente o director)
- Alguien del departamento de finanzas (gerente de finanzas, gerente de contabilidad, etc.)
- Alguien del departamento de recursos humanos
- Alguien del departamento de ingeniería
- Algún representante de la gerencia media
- Algún representante de la supervisión de la primera línea

El comité de dirección debe ser responsable de la política establecida y las decisiones estratégicas con respecto a los principales esfuerzos de cambio organizacional. Éstos podrían incluir, pero no deberían ser limitados a:

- Diagnosticar la salud actual de la organización
- Establecer una visión de lo que el cambio debe parecer
- Establecer los objetivos, políticas y procedimientos de operación locales
- Desarrollar y/o aprobar planes, ajustes posteriores para la iniciativa del cambio

- Asegurar los recursos, como el tiempo, energía y dinero
- Modelado de liderazgo que conducirá a la iniciativa del cambio
- Proveer soporte a través de palabras y acciones que motivarán y nutrirán la iniciativa
- Monitorear y evaluar el impacto de la iniciativa de cambio

La primera tarea del comité de dirección debe ser el conducir un diagnóstico de la salud general de la organización. Este podría incluir una exploración del ambiente laboral (recopilando información como clientes, proveedores, la comunidad y otras partes interesadas externas de la organización en cuestión. Datos concretos sobre la rentabilidad, productividad, mercado, calidad, absentismo, volumen de negocios e incluso los índices de quejas deben ser examinados.

Todos los datos e información que se obtengan del ambiente laboral explorado y entrevistas deben resumirse dentro de las cuatro categorías del análisis FODA: (1) las fortalezas actuales, (2) debilidades, (3) oportunidades anticipadas al futuro cercano, y (4) amenazas anticipadas a la salud de la organización.

Por último, el comité de dirección debe decidir la dirección que la iniciativa del cambio tomará, los miembros del comité deben considerar qué sería diferente acerca de la manera de cómo son hechas las cosas en la organización. Deben de pintar un cuadro con palabras que enfoquen a la organización lo que debería y podría ser. La visión es una descripción a grandes rasgos de los equipos y como ellos pueden hacer la diferencia.

Cuando la visión es comunicada con el resto de la organización, se debe tener cuidado cuando se hagan promesas. La visión no debe ser vendida demasiado fuerte, al menos no de una manera específica. Las promesas y compromisos deben ser seguidos al pie de la letra, o de lo contrario, el cinismo erosionará cualquier intento de cambio.

- **Redacción de un plan para mover a la organización hacia su visión**

Un “Equipo Diseño” debe ser facultado por el comité de dirección para desarrollar un plan detallado para saber cómo hacer la visión de los equipos una realidad. El Equipo

Diseño es a menudo codirigido por dos personas clave del comité de dirección, pero los miembros restantes deben de representar un corte diagonal de la organización, así como también de las principales áreas funcionales de la misma. Es de particular importancia que la gente o sectores propensos a recibir el primer impacto de afectación en el movimiento del cambio al funcionamiento de equipos se vea también representada en el Equipo Diseño.

Algunas compañías incluso llevan a cabo elecciones populares entre sus empleados para elegir a los integrantes del Equipo Diseño, más comúnmente los miembros de este equipo son propuestos por el gremio y la dirección superior para ser aprobados por el comité de dirección a base de consenso. El Equipo Diseño tiene la tarea (en extremo importante y agotadora de tiempo) de venir con un plan detallado de cómo lograr la visión de equipos sostenida por el comité de dirección, deben identificar y señalar los pasos a tomar y así como su orden, los tiempos, los recursos necesarios, las reglas y políticas de formación para los equipos, el entrenamiento y la capacitación requeridas y los demás detalles inherentes a este aspecto de diseño. Sus miembros son los “ingenieros” que han de realizar los planos para la construcción e implementación del trabajo en equipo.

Estos planos de construcción deberán ser aprobados por el comité de dirección. Tanto el comité de dirección como el Equipo Diseño deberán plantearse varias preguntas las cuales han de contribuir a la preparación de este primer proceso. Estas preguntas deben ser planteadas por cualquier organización involucrada en un proceso de cambio y algunas de las más importantes se encuentran en la Tabla 4 Ejercicios para la preparación de los equipos en una organización. Además de ser responsable por la esquematización de los “planos” el Equipo Diseño es responsable de planear los eventos que han de conducir el lanzamiento de los equipos<sup>67</sup>.

El comité de dirección es el parapeto de poder que asegura la existencia del control y el apoyo necesarios, aunque la mayoría del trabajo lo hará el Equipo Diseño. Éste Equipo Diseño necesitará de capacitación para el logro de sus tareas y objetivos. Debe por ejemplo tener oportunidad de visitar alguna otra locación de la misma organización o de alguna otra compañía, si es posible, que trabaje bajo el concepto de equipos, en términos generales los

---

<sup>67</sup> Huszco, Gregory E., *Op. cit.*, (1996), pp. 32 y 47.

miembros del Equipo Diseño deberán asistir a seminarios y talleres así como tener acceso a un consultor, así mismo deben recibir ellos mismos platicas cursos y capacitación en torno a temas de integración de equipos, comunicación, liderazgos etc., los cuales han de servir como un muestreo o búsqueda de oportunidades y opciones del posible entrenamiento que se ha de dar los futuros equipos de trabajo de la organización.

Es natural y de esperarse que algunos Equipos Diseño se reúnan entre una y dos veces a la semana por periodos de dos a cuatro horas, el tiempo es variable y va de acuerdo al tipo de organización y al tiempo disponible de los miembros. Lo cual implica la posibilidad de que el plan para desarrollo de equipos tome varios meses para su realización. En general todo este trabajo tiene por finalidad de fondo el preparar a la compañía UPM o PROASA para el advenimiento de los equipos.

**Tabla 4. Ejercicios para la preparación de equipos en una organización**

<p><b>1.- Desarrollar el sentido claro de dirección.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Qué han de hacer o lograr los equipos, qué actualmente no se está haciendo o alcanzando en el área u organización?</li> <li>➤ ¿De qué manera deben estructurarse los equipos para poder asegurarse de que cada uno de estos es responsable por un área, parte o sistema, componente o proceso, en su totalidad del trabajo que la planta realiza en su conjunto?</li> <li>➤ ¿Cómo se medirá la efectividad de estos equipos?</li> <li>➤ ¿Qué logros se esperan completar de cada equipo?</li> <li>➤ ¿Qué logros medibles han de integrar la tabla de puntuación, rendimiento etc., con la que se ha de dar seguimiento a cada equipo?</li> </ul>
<p><b>2.- Tener miembros talentosos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Qué conocimientos y destrezas se requieren en los miembros para lograr las metas u objetivos esperados de este equipo?</li> <li>➤ ¿Existe ya en el equipo y sus miembros, las combinaciones necesarias de conocimientos-habilidades requeridas para realizar el trabajo del mismo?</li> <li>➤ ¿Quién decide la pertenencia al equipo?</li> <li>➤ ¿De qué manera se refleja en el equipo la visión del comité de dirección en cuanto al concepto de equipo?</li> <li>➤ ¿Quién determina como utilizar el talento en el equipo?</li> <li>➤ ¿Cómo debe adquirir el equipo las habilidades faltantes en él actualmente?</li> <li>➤ ¿Quién es el responsable del desarrollar las habilidades en los miembros del equipo?</li> <li>➤ ¿Qué entrenamiento se le debe ofrecer a los miembros del equipo? (entrenamiento en habilidades, y o como trabajar juntos en equipo)</li> <li>➤ ¿Qué entrenamiento se le debe dar a los gerentes, líderes, y gente de recursos que terminarán siendo elementos de apoyo clave al concepto de los EAAD dentro de la organización?</li> </ul>

**3.- Estableciendo responsabilidades claras y motivadoras.**

- ¿Qué responsabilidades vienen con la pertenencia al equipo? (Asistencia voluntaria u obligatoria a las juntas del equipo, acatamiento a las decisiones grupales, identificación, resolución, e implementación de problemas y soluciones).
- ¿Habrá de esperarse que cada miembro del equipo cumpla con más de un rol o papel?
- ¿Se espera que cada miembro aprenda y maneje las funciones y cargos de todos los demás compañeros?
- ¿Cuáles son las responsabilidades que se habrán de compartir y de qué manera?
- ¿Tendrá el equipo un gerente de área o supervisor asignado?
- ¿Cuáles son los roles y responsabilidades de este líder o supervisor?
- ¿Habrá de tener el equipo un líder, habrá de ser este líder elegido por los miembros y cuáles son los roles o responsabilidades que se esperan o asignan a este líder?
- ¿Quién es el responsable de tomar y ejecutar las medidas disciplinarias si la ocasión lo amerita?

**4.- Establecer procedimientos razonables y eficientes.**

- ¿Cómo se habrán de asignar labores y cargos?
- ¿Se espera que los miembros del equipo roten entre las diferentes asignaciones?
- ¿Cómo se habrán de manejar los cambios y las prioridades de tiempo?
- ¿De qué información se espera que el equipo lleve control y registro?
- ¿Qué información registrará y controlará la organización para el equipo?
- ¿A cuál información tendrá derecho y acceso el equipo?
- ¿Qué reportes e información se espera que el equipo brinde a la organización y a qué sectores o miembros habrá de brindar los mismos?
- ¿Quién habrá de regular y convocar a las juntas de equipo?
- ¿Con qué frecuencia y por cuánto tiempo se debe reunir el equipo?
- ¿Se debe llevar un registro o moderación del tiempo de junta? ¿Y anunciarse el tiempo? (consumido o a utilizar)
- ¿Cuáles son los límites y las limitantes (financieros o de otra índole) que los equipos deben considerar al tratar con solución de problemas y/o toma de decisiones?
- ¿Cuáles son los planes (ej.: tiempos, cambios en procedimientos y procesos) esperados o permitidos que los equipos han de alcanzar o producir?
- ¿Se espera que los equipos reúnan la información que permitirá el monitoreo de su progreso y /o rendimiento?
- ¿Qué procedimientos para solución de problemas deberá utilizar el equipo?
- ¿Qué procedimientos para toma de decisiones deberá utilizar el equipo, y sobre cuáles decisiones tendrá autoridad el equipo para tomarlas?
- ¿Cuáles son las decisiones sobre las cuales el equipo debe emitir opiniones o recomendaciones a quien ha de hacerlas finalmente?

**5.- Aseguramiento de los sistemas de reforzamiento**

- ¿Habrá de utilizarse algún tipo de convenio como el de “bono por aprendizaje” para recompensar a los miembros de un equipo por aprender los cargos y funciones de sus demás compañeros?
- ¿Se establecerá algún sistema de bonos y recompensas?
- ¿Habrá de reflejar la revisión de rendimiento y desempeño del supervisor su habilidad para trabajar con el equipo? ¿Habrá de existir algún otro

<p>procedimiento formal para evaluación de desempeño/ rendimiento destinado a otras personas asociadas con los equipos desarrollados?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Pueden las ideas generadas dentro de equipos desarrollados proponerse a los cuerpos superiores por medio de canales adecuados similares a un sistema de sugerencias implantado?</li> <li>➤ ¿Cómo se brindará el reconocimiento a los equipos y sus miembros?</li> </ul>
<p><b>6.- Establecimiento de relaciones constructivas externas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Quién es el responsable de coordinar o facilitar las actividades del equipo con base en el día a día y de qué manera ha de hacerse esto?</li> <li>➤ ¿Qué plan se tiene para ganar el apoyo y compromiso de los gerentes, mandos medios y líderes gremiales hacia el esfuerzo del desarrollo de equipos?</li> <li>➤ ¿Habrán de interactuar directamente los miembros del equipo con vendedores proveedores y clientes? ¿Cómo ha de manejarse esto?</li> <li>➤ ¿Representa cualquier sistema organizacional existente (sistemas de: promoción y recompensas, revisión /evaluación de rendimiento, compras, entrenamiento) una oportunidad o amenaza para los equipos conforme estos últimos comiencen a funcionar como una unidad más desarrollada?, ¿Qué se debe hacer al respecto?</li> <li>➤ ¿Representa el establecimiento de los equipos una posible violación a los contratos sindicales o los reglamentos internos y /o de planta? (clasificación de escalafones y cargos, clasificaciones de jerarquía o compensaciones por tiempos extra) ¿Será requerida la negociación de ajustes a nivel local o nacional? ¿Serán estas previsiones añadidas como cartas de acuerdo a los convenios y reglamentos preexistentes? ¿Habrà oportunidad de manejar estos acuerdos en una base de prueba?</li> <li>➤ ¿Habrán de modificarse las instalaciones físicas de trabajo para ayudar al funcionamiento del trabajo, los equipos y su efectividad?</li> </ul>

Fuente: Huszczo, Gregory E., *Op. cit.*, (1996), p. 49.

### - Proveer el liderazgo y el soporte para los cambios

Algunas organizaciones al pasar por las tres primeras etapas de este modelo de cambio descrito a veces no logran conciliar el éxito esperado en el concepto del trabajo de equipos y su formación. El autor Gregory Huszczo<sup>68</sup> comenta que han existido instancias en las cuales suficiente gente dentro de una organización ha visto la necesidad del cambio, la dirección general ha dado y publicado su visión sobre cómo será el cambio y su proceso, y ha visto a los Equipos Diseño producir un plan de paso a paso para moverse a la visión, y aun así esos planes quedan convertidos en simples montones de papel en los escritorios de los gerentes, quedar perdidos en algún cajón o finalmente quedan como iniciativas de buena intención pero que jamás se realizarán.

<sup>68</sup> Huszczo, Gregory E., *Op. cit.*, (1996), pp. 15 y 37.

Para incentivar a realizar el cambio a trabajo en equipo en la organización, es recomendable la realización de juntas motivadoras que se realicen fuera de la oficina, hacerles entender a la gente que se planea involucrar dentro del proceso a que tengan en consideración el éxito que se podrá obtener, la reducción de complejidad y la facilidad que se logrará en cada actividad involucrada en sus labores del día a día.

Los defensores del concepto dentro de la empresa son quienes deberán tomar tanto los riesgos como la iniciativa necesarios para la activación del plan. Las responsabilidades deberán tomarse de manera compartida sin la habitual actitud de buscar “chivos expiatorios” en caso de que algo salga mal. Al pasar el tiempo deberá irse permitiendo de manera gradual a una mayor parte del personal tener la oportunidad de participar en el proceso del cambio, al hacer esto, los empleados se sentirán que son parte fundamental de la organización, como un engrane más que permite el impulso de más engranes a obtener sus objetivos individuales y compartidos con la compañía.

Este proceso puede en ciertos casos contrariar intereses ocultos y personales o bien representar una amenaza para el ego de aquellos ejecutivos y dirigentes que han mantenido su estatus de poder a través del poder y el control más que por la motivación y el compromiso hacia el proceso de cambio en sí mismo.

Cabe mencionar que algunas veces cuando se mencionan las nuevas filosofías a implantar en las organizaciones, existen colaboradores que se muestran muy “optimistas” a cualquier cambio, se disfrazan de participativos, hacen comentarios favorables y actúan de manera amistosa, pero “a la hora de la hora” no saben cómo hacerlo o no están dispuestos a ello. Con lo cual se da la advertencia que los compañeros de nivel gerencial pueden expresarse de manera adecuada al concepto de trabajo grupal y al estilo de mando orientado a la formación de equipos pero en realidad no saben cómo actuar realmente a esta forma de trabajo ni tampoco saben asumir la cultura de trabajo necesaria para esto.

Ellos pueden parecer amistosos y empáticos, pero cuando se llega el momento de una administración ejecutiva, solo saben hacer las cosas de la manera tradicional, que generalmente es dar una directiva y presionar a la gente para que ésta se lleve a cabo. De lo anterior se puede asumir que si la existencia de “optimistas” es proporcionalmente más

alta en la empresa que se está tratando de modificar, habrá momentos duros y difíciles para lograr que los equipos sean realmente considerados y exista el compromiso interno para dar un verdadero ambiente que les permita formarse y florecer.

Lo antes mencionado exige que a dichos gerentes “optimistas” se les dé el entrenamiento y formación adecuada en las habilidades y conocimientos necesarios para tener o utilizar una actitud más participativa. Estos gerentes deberán ser reubicados (al menos en un principio) dentro de equipos en los que puedan influir sobre decisiones que vayan más allá o bien que sean ajenas al nivel de las áreas y tareas que eran previamente funcionales para ellos. Los sistemas de revisión de desempeño, rendimiento, compensaciones y recompensas deben ser adaptados y aplicados de manera consistente con los valores subyacentes en el cambio al concepto de EAAD. Aun así se encontraran algunos renegados que puedan rehusarse a ser parte del cambio.

El cambio al concepto del trabajo en EAAD requiere de tener algunos amigos en los lugares adecuados, líderes que tengan el conocimiento, habilidades y actitudes conductivas hacia el cambio, y que todos estos factores sean fomentados en sus colaboradores con menor rango. También requiere de las oportunidades para activar el plan que lleve a la visión y manejar dirigiendo de manera adecuada la necesidad de cambiar por parte de directivos estratégicos y operativos.

**- Continuando con el seguimiento a lo largo del plan de cambio**

Este es un punto realmente importante debido a que una vez implantado el cambio en las organizaciones, se va perdiendo la constancia en las actividades que forman parte de éste, los miembros del equipo o equipos y demás personal de la organización van perdiendo interés o lo que generalmente sucede es la ceguera de taller en sus actividades. Y generalmente esto se da porque todo comienza con un fuerte empuje de los directivos y de los gerentes, pero nunca ponen énfasis en preguntar a los empleados si todo quedó entendido y si se sienten satisfechos con el desarrollo del cambio.

Si los empleados en la empresa ya han sido testigos de él o los previos intentos fallidos por cambiar, ellos mismos admitirán que de su parte hay una cierta ausencia de

confianza en la organización y su cuerpo directivo, y en este caso si se desea que un giro y cambio tenga lugar, habrán de requerirse más hechos que palabras. Este hecho demuestra por sí mismo que la clave para generar confianza para un cambio es la consistencia en toda actividad.

Es de importancia crucial que las palabras escuchadas por la gente sean respaldadas por los hechos que les den sustentación concreta, que las conductas y actitudes sean consistentes y coherentes con los valores del cambio expuestos al grupo, y que los pasos del cambio sean implementados y realmente operados. Si se busca el aporte de la gente en general (que en muchos casos es un efectivo agente de involucramiento y sensación de pertenencia para el grupo) este se debe utilizar y en caso contrario de no ser utilizado dicho aporte deberán darse explicaciones transparentes y honestas al respecto (pedir el aporte y no utilizarlo o darle consideración en el proceso, puede ser altamente nocivo a la confianza y la motivación general).

Las revisiones y cambios frecuentes al mismo pueden realizarse e incluso ser necesarias, pero el liderazgo no debe cambiar de manos y dirección con facilidad o con mucha frecuencia. Llegado este punto la dirección general o superior debe ser firme e inflexible en la convicción de que sus intenciones al utilizar el trabajo son una estrategia del negocio que mejora a la empresa y su rendimiento sin dejar lugar a la idea de que estos se desean por el simple afán de obtener obediencia o cooperación hacia intereses particulares dentro de la organización.

En esta etapa la oportunidad para revertir el proceso ya ha pasado, en caso de que el cambio se quisiera revertir, tendría que haber sido durante el proceso de la visión del proyecto y de diseño de los planes. En este momento y de manera previa se debe manifestar y hacer quedar muy en claro que los vientos de cambio están soplando en dirección a los equipos y su formación y que, ya ahora lo único que la gente puede hacer es ajustarse a la marcha para tener un cambio exitoso al trabajo en equipo y la nueva forma de estructura que ello conlleva para que así la gente realice los logros que de ella se espera a lo largo del proceso, de esta manera también ellos saldrán ganando debido a que de acuerdo a su desempeño pueden hasta alcanzar otros puestos de impacto dentro de la organización.

Es muy importante que las promesas hechas al grupo durante el lanzamiento del concepto de cambio sean mantenidas y cumplidas. Es de máxima importancia que los miembros del comité de dirección, del Equipo Diseño, los entrenadores, líderes y todos aquellos involucrados con las distintas etapas del proceso y la iniciativa de cambio hagan promesas pequeñas pero claras y ante ellas realizar esfuerzos constantes para cumplirlas eficientemente y que éstas realmente sean visibles ante los demás.

#### ❖ **PREPARACIÓN DE LOS MIEMBROS HACIA LA INICIATIVA DE CAMBIO**

Una vez todo preparado y los personajes que formarán parte se encuentran listos para comenzar, el comité de dirección con sus integrantes clave y los poderes correspondientes ya otorgados, la inteligencia y las visiones interiores del equipo listas, así como los planes y marco de tiempo recomendados, es tiempo ahora de establecer los EAAD capaces de producir los resultados satisfactorios y necesarios para lograr que la organización sea exitosa. Cada una de las actividades para integración de equipos debe ser desarrollada con dos consideraciones en mente:

- Existe una tarea a lograr por parte del equipo.
- Las relaciones entre los miembros de un equipo deben ser suficientemente respetuosas y satisfactorias.

Se debe tener muy en cuenta que las actividades para integración de equipos deben estar orientadas a la tarea y las relaciones. Asumiendo que las recomendaciones inherentes al espectro y estructura de los equipos y sus políticas de formación han sido revisadas y aprobadas por el comité de dirección, es entonces ahora, el tiempo de unificar a los miembros de los equipos y proveerles las herramientas necesarias para: Integrarse como equipo y lograr su misión.

#### - **Consideraciones para el diseño previo de los EAAD**

Algunas consideraciones importantes antes de pasar a la selección de los miembros del equipo para el diseño previo son: el tamaño, la composición y las tareas previas del (los) equipo(s). Respecto al tamaño del EAAD, en teoría se menciona que aún no existe un

tamaño específico bien definido para la creación de equipos, pero que equipos desarrollados con más de diez integrantes tienden a ser menos efectivos.

En el caso de este trabajo se pretende que en la compañía UPM se formen equipos de máximo diez integrantes en cada área que se desarrolle esta iniciativa, dependiendo de la evaluación de su efectividad, se pasará a agregar un integrante a cada uno de ellos respectivamente hasta que al evaluar el desempeño la efectividad decrezca.

De acuerdo a la composición, los EAAD se formarán, para el caso de personal operador de planta, comenzando con cuatro integrantes de cada área o celda productiva, esto depende de cuánto personal se necesite en cada fase del proceso, y si cada uno de ellos rola turnos, también depende de la importancia del proceso a que estén dirigidos, y si este es continuo o por lotes.

La composición dentro de oficinas administrativas también depende mucho de los procesos a los que el personal de cada área esté dirigido, si por ejemplo, es al departamento de compras, se necesita evaluar el número de personal que exista en este departamento y conocer previamente los procedimientos y tareas que cada uno de ellos desempeñen para poder así determinar el número de miembros de los cuales partirá la formación de los equipos.

La otra parte importante para determinar la formación de EAAD es la determinación de las tareas y/o actividades, conocer las características especiales con las que cuenta cada una de ellas, qué capacidades y conocimientos necesita cada miembro de los equipos, los recursos, infraestructura y herramientas que la compañía tendrá que proveer para que los miembros las desempeñen de una manera efectiva.

#### - **Selección de los miembros del equipo**

Este es un punto muy importante en el comienzo de la implantación de equipos en una organización, debido a que el personal en una organización ya existente ya se encuentra allí, y en una organización que apenas comienza como organización existe la posibilidad de contratar gente de acuerdo a las necesidades y al proceso a evaluar. Teniéndose en cuenta que se implantará en la planta de desarrollo de materiales agroquímicos la cual

cuenta ya con sus empleados, en ella se deberán tomar las decisiones en torno a quién estará en qué equipo. Los miembros de las nuevas formas de organización deben ser elegidos por las habilidades prácticas desarrolladas en sus cargos anteriores, su potencial y experiencia técnica, y sus habilidades humanas para funcionar en equipo. Los requisitos técnicos deben ser identificados a través del análisis de puesto, las habilidades técnicas se pueden evaluar a través de la evaluación por medio de pruebas de rendimiento contra desempeño; de cualquier manera muchas compañías creen que dado un cierto nivel de destrezas manuales o físicas y el conocimiento sobre el tipo de trabajo a realizar, la gente puede ser entonces entrenada a ciertos niveles de capacidad técnica.

Una vez identificados los miembros posibles del o los EAAD, se pasará al proceso de entrevistas, en el cual se evaluarán las capacidades humanas, técnicas, prácticas, de confianza y las que sean necesarias para que el equipo tenga el éxito esperado. Las preguntas de entrevista no deben ser retóricas o dirigidas, en este caso, es mejor comenzar por preguntas generales y abiertas, como por ejemplo: ¿Cuál ha sido su mejor experiencia al trabajar en equipos y de qué manera contribuyó usted en esa ocasión al logro de las metas grupales?, es recomendable también formular preguntas hipotéticas relativas a lo que el empleado haría para poder resolver, llegado el caso de que se presentase un conflicto en una junta de equipo y dicho conflicto impidiera al equipo alcanzar el objetivo o propósito de la reunión.

Algunos otros puntos importantes al momento de formular las preguntas es verificar en cada miembro del equipo lo siguiente:

- Que el miembro sea consciente y tenga en claro con qué fortalezas cuenta para apoyar y brindarlas al momento de trabajar con el equipo.
- Analizar si el miembro tiene un plan de desarrollo personal en cuanto a sus debilidades para el próximo periodo de tiempo. Permitiendo al empleado recolectar sus pensamientos e ideas antes de responderle a las preguntas, de lo contrario la entrevista y su técnica puede favorecer en demasía a los extravertidos.

- Averiguar qué tan bien es capaz el empleado para realizar una práctica sistemática de resolución de conflictos a través de ejercicios de simulación en pequeños grupos.
- Es necesario descubrir si el empleado es capaz de definir claramente un problema ejemplo antes de pasar al análisis de sus causas.
- Entre otras.

Los equipos más exitosos tienen generalmente una rica variedad de personalidades en su composición. Diferentes empleados con distintas cualidades de observación y análisis que permitirán ver lo que los demás integrantes no puedan ver. Las entrevistas permitirán ver más a fondo a cada integrante, pero es necesario asegurarse también que cada uno de ellos cuente con habilidades en el manejo y técnicas de entrevista, comprendan las bases de las leyes que buscan igualdad en las oportunidades de trabajo, estén enfocados a la búsqueda de la existencia de las habilidades y conocimientos necesarios en los miembros de los equipos a formar y que por último estén capacitados para brindar a los aspirantes una visión general realista de cómo sería el trabajo dentro del EAAD.

Es recomendable también que el proceso de selección se documente con registros y sea evaluado en cuanto a su calidad de rendimiento y desempeño. A los sectores y grupos de selección se les debe recordar de manera frecuente que el mejor predictor de las conductas futuras son las conductas pasadas. A pesar de que se está buscando talento, experiencia, capacidad e iniciativa, la observación en la habilidad del aspirante para describir las lecciones que ha aprendido del pasado y sus experiencias previas, debe recibir atención prioritaria por parte de cada uno de los entrevistadores.

- **Brindando el entrenamiento a los miembros del equipo**

El entrenamiento es el recurso clave que se debe brindar a los miembros seleccionados a integrar los equipos si desea el éxito de esta propuesta a implantar. Éste debe incluir sesiones sobre conocimientos y habilidades técnicas para el trabajo.

Las sesiones sobre como operar equipos, herramientas, detectar fallas, interpretar tablas y reportes, realizar los trabajos y funciones desempeñadas originalmente por otros compañeros del grupo y comprender los procesos de planeación, presupuestos y compras deben impartirse en la etapa inicial o temprana del lanzamiento de un equipo de trabajo y solo cuando los miembros del equipo puedan poner en práctica aquello que están aprendiendo sobre su trabajo.

Las sesiones de entrenamiento en habilidades de equipo e interpersonales pueden darse de muchas formas. Es necesario hacer algunos ejercicios y sesiones de integración de equipo en las cuales los miembros pueden obtener la claridad necesaria para trabajar juntos en equipo así como de las habilidades requeridas para ello.

Los temas típicos en estas sesiones de habilidades grupales incluyen temas tales como comunicación, resolución del conflicto, planeación, toma de decisiones, conducción y desarrollo de juntas y reuniones, presentaciones, liderazgo compartido, liderazgo conversacional y solución de problemas. Las sesiones también pueden enfatizar en la comprensión de la personalidad propia y de los compañeros, los talentos ocultos de los miembros del equipo y las percepciones de los gerentes clave y de los sistemas que pueden dar soporte a los esfuerzos por hacer del trabajo en equipo un concepto exitoso.

Mientras que el entrenamiento es algo importante, mucho dinero y oportunidades son desperdiciadas en esta área. En su deseo por mostrar apoyo al concepto del trabajo en equipo, los gerentes y líderes sindicales a menudo convienen en gastar dinero y buscar el tiempo para que la gente atienda a las sesiones de entrenamiento. Así mismo existen algunos errores que muy a menudo se van cometiendo al brindar entrenamiento a los equipos, los cuales se enlistan a continuación:

- Iniciar el entrenamiento sin evaluar previamente las necesidades del equipo.
- Confundir la integración de equipo con el trabajo de equipo.
- Fallar en el uso sistemático para la planeación de las actividades para el desarrollo del trabajo en equipo.

- Brindar a los miembros del grupo un entrenamiento de equipos de trabajo de manera individual en vez de colectiva.
- Fallar al mantener en los equipos la responsabilidad por el seguimiento y la aplicación práctica del entrenamiento.
- Tratar a la integración de equipos como un programa más que como un proceso.
- Apoyarse sólo en el entrenamiento para el desarrollo de EAAD.
- No fijar reglas de base desde un principio.
- Permitir que el capacitador o consultor externo dirija al equipo en vez del grupo durante las sesiones de integración.
- Entre otras.

Como se mencionó en los puntos anteriores, existen varias pautas que evitan el llevar a cabo un entrenamiento eficiente y efectivo, sólo se enlistan algunas de una amplia variedad que existen y que por ceguera de taller no se logran percibir, y aún se siguen aplicando en distintas compañías, no importando si éstas son pequeñas o grandes.

Así también existen algunos puntos importantes que un líder de grupo puede llevar a cabo en las sesiones de capacitación y entrenamiento para lograr una mayor efectividad, éstas se enlistan en la Tabla 5 cómo puede ayudar un líder para hacer más efectivas las sesiones de capacitación y entrenamiento.

**Tabla 5. Cómo puede ayudar un líder para hacer más efectivas las sesiones de capacitación y entrenamiento**

**1.- Antes de las sesiones.**

- Iniciar la reunión de apertura donde los integrantes conocerán de que disciplinas son y cuál es su especialidad en cada disciplina.
- Promover la capacitación que se dará y los puntos a tocar.
- Motivar e impulsar al grupo para sacar a relucir y discutir los temas de importancia para la efectividad del equipo.
- Clarificar las expectativas de asistencia y participación de todos los miembros del equipo a las sesiones.
- Clarificar las expectativas del código de ética y algunos puntos que se crean relevantes para las sesiones incentivando la participación del grupo.

**2.- Durante las sesiones.**

- Practicar las habilidades de liderazgo facilitando las discusiones y los ejercicios grupales, permitir que todos participen.
- Motivar al equipo para obtener el mejor provecho de cada oportunidad que brinden las sesiones.
- Pedir retroalimentación sobre su estilo de liderazgo.
- Brindar un reforzamiento positivo hacia aquellos miembros que se arriesgan, tomando los riesgos necesarios para impulsar al equipo hacia una mayor efectividad.
- Modelar los tipos de conductas que se gustaría ver manifestadas en los miembros del equipo (por ejemplo: compartir, escuchar, tomar asignaciones, ser puntual, retroalimentar de todo aquello que sea relevante).

**3.- Entre una sesión y otra.**

- Recordar a los miembros del equipo sobre los “experimentos de actitud” desarrollados durante la sesión.
- Preguntar a los colaboradores si se les puede ayudar en sus esfuerzos por cumplir los compromisos que adquirieron.
- Cumplir con los compromisos que se adquirieron y mencionaron durante la sesión.
- Volver a motivar a los compañeros a mirar hacia la próxima sesión.
- Dar puntos de vista de lo que se podría llevar a cabo en la siguiente sesión y lo que ya no.

**4.- Después de las sesiones.**

- Tomar cualquier oportunidad para recordar al equipo que el desarrollo del trabajo en equipo es un proceso continuo así como también para recordar la responsabilidad de cada uno de los involucrados, y lo más importante, que todo lo que se desea implantar requerirá de su tiempo y esfuerzo constantes.
- Revisar el plan para excelencia grupal con su supervisor o líder de equipo.
- Reforzar los esfuerzos individuales o grupales por actuar de una manera más orientada hacia el equipo.
- Asegurarse de que el equipo toma el tiempo necesario para monitorear de manera periódica su progreso.

**5.- Clarificar las implicancias de la dinámica que ha sido identificada o verificada**

- Preguntar al grupo que indique o prediga el impacto de la conducta o patrón, ahora que el propio grupo ha identificado dicha conducta o patrón.
- ¿Qué efecto ha causado la dinámica?, por ejemplo se puede decir “y ahora que sabemos y hemos convenido en que esta situación existe ¿qué impacto tiene en la capacidad del grupo para trabajar y generar resultados?”
- ¿Se ha tomado con seriedad la iniciativa y esta actitud es tomada con responsabilidad?

**6.- Generar un compromiso de cambio**

- Dirigir la discusión hacia una conclusión haciendo que el grupo descubra como va a capitalizar en su dinámica de trabajo y cómo es que va a trabajar y funcionar para evitar que se repita la conducta o patrón. Por ejemplo, diciendo “¿Que debemos hacer si esto ocurre de nuevo?, ¿Cuáles son las alternativas

para manejar esta situación y quién será el responsable de iniciar el manejo alternativo?

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla anterior, se pueden llevar sesiones efectivas si se siguen las condiciones planteadas por el líder de equipo, a pesar de que cada equipo debe ser hecho a la medida de la tarea a la que está dirigido dicho esfuerzo, pero de cualquier manera existen ciertos principios generales para lograr un diseño de sesiones de entrenamiento capaces de marcar una diferencia.

El manejo de conflictos es un tema muy importante que los participantes deben de saber manejar adecuadamente, por ello en la capacitación y entrenamiento a ellos es conveniente considerar el uso de una metodología sencilla y práctica que les permita identificar con sentido preventivo las posibilidades del conflicto y evitarlo. Asimismo, en los casos de que éstos se encuentren en evolución, actuar de manera correcta ante la difícil situación que les permita separar racionalmente entre el impacto emotivo que todo conflicto conlleva y la materia misma del enfrentamiento, como causa y motivo de la ruptura en la interrelación humana.

Se debe tener muy claro que las sesiones de entrenamiento son oportunidades para desarrollar habilidades y conocimientos, no debemos contar con el entrenamiento en equipos por sí solo para mejorar la efectividad del equipo. Los miembros del equipo deben estar motivados para aplicar aquello que aprendieron durante las sesiones de entrenamiento. El desarrollo de los equipos efectivos y satisfactorios es un proceso no un programa. El compromiso de monitorear y mejorar los siete componentes clave de los equipos efectivos debe ser brindado y cumplido. Los siguientes siete puntos clave para el desarrollo de EAAD mirarán a fondo y a detalle cada uno de estos componentes, los cuales brindan sugerencias que capacitan a los equipos para realizarlos de una forma efectiva.

#### ❖ SENTIDO CLARO DE DIRECCIÓN

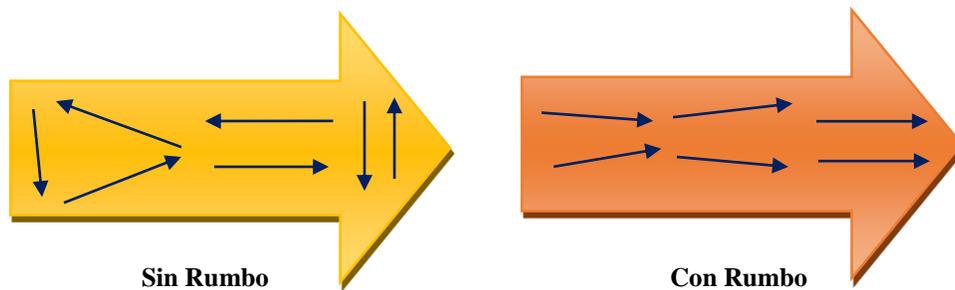
Como ya se mencionó anteriormente, dos o más personas interactuando entre sí se consideran un grupo, y si éste tiene un propósito de logro se le considera ahora un equipo. Es por esto que las metas en sí definen la razón pura de la existencia de un equipo. Las

metas son el núcleo y la razón de ser que brindan al equipo un propósito y un sentido claro de dirección. Y tal vez ningún otro componente de la efectividad de un equipo sea tan importante que este concepto. Es necesario saber por qué las metas son tan importantes para los equipos, porque algunas veces los gerentes y mandos se resisten a fijar con frecuencia las metas, los enfoques para fijar metas capaces de ganar el compromiso de los miembros de un equipo, las estrategias para utilizar la manifestación de metas, y los ejercicios que pueden ser utilizados con los equipos para establecer metas efectivas.

El autor Gregory Huszco<sup>69</sup> menciona que las metas brindan una fuente de motivación por sí mismas. Ellas enfocan al equipo en una dirección de actuación, permiten a los individuos competir contra una norma más que competir contra los compañeros. Ellas establecen una manera de determinar si hemos tenido un triunfo colectivo. Las metas se enfocan en el futuro y ayudan a brindar un significado a nuestras acciones. Los equipos efectivos necesitan metas efectivas.

Las metas brindan a los equipos un objeto a enfocar, un sentido de dirección. Como se puede ver en la Figura 9, si las personas dentro de un grupo actúan de manera aleatoria, sus acciones se anulan entre sí, y al contrario, si existe un sentido claro de dirección con rumbo, las personas de un equipo se encaminan a lograr sus metas en común.

**Figura 9. Comparación entre la dirección con rumbo y sin rumbo**



Fuente: Huszco, Gregory E., *Op. cit.*, (1996), p 71.

Para la mejor comprensión de este concepto, la teoría de vectores muestra una manera de predecir entonces, que las metas actúan como imanes que alinean la energía y

<sup>69</sup> Huszco, Gregory E., *Op. cit.*, (1996), pp. 69-72.

las acciones de las personas. Si las metas atraen a las personas por completo, el total de las fuerzas en el equipo se maximizan, tal como lo muestra la Figura 9 con rumbo.

Generalmente, los seres humanos para que lleven a cabo la realización de sus metas es necesario brindarles un objetivo al cual llegar, mientras más tentativo sea el objetivo o la meta a alcanzar, más se enfocan en quererlo lograr. El autor Edwin Locke<sup>70</sup> y algunos otros especialistas verifican este patrón de conducta. Las metas brindan a la gente un blanco al cual apuntar y acertar en dicho blanco producirá satisfacción en la misma gente.

Bien es sabido que a todas las personas les gusta ganar, y ganar involucra competir. Las personas pueden competir entre sí, o pueden competir contra una meta. Cuando las personas compiten entre sí es probable que con frecuencia resulten algunas susceptibilidades afectadas así como sentimientos heridos. Cuando la gente compite entre sí, comúnmente tiende a ocultar información a sus competidores. Y cuando las personas pierden en una competencia tienden a buscar una revancha o bien a desertar.

Es necesario también establecer una responsabilidad mutua entre los miembros del equipo, evitar caer en una situación en la que exista preocupación dentro de un equipo con respecto al logro de las metas, ya que esto puede producir la presión entre pares, por ejemplo, violaciones a las reglas de trabajo, abusos, irresponsabilidad, entre otros. Ya que cuando un equipo es hecho responsable en global por el logro de sus metas, los miembros de dicho equipo a nivel individual pueden ya sea temer al desprecio de sus compañeros por fallar al cumplir con una carga equitativa del trabajo, o bien no permitir que decaigan aquellos compañeros por quienes ellos mismos se interesan.

El punto clave de este primer paso es fijar las metas claras para los equipos. La mayoría de los líderes de equipo, gerentes o líderes estratégicos, miembros de equipos no desean saber cómo desarrollar metas de una manera clara, objetiva, concreta y eficiente, pero una vez sabiendo cómo hacerlo, se establecerá un sentido claro de dirección para cualquier EAAD que se forme con metas bien descritas y manifestadas.

---

<sup>70</sup> Locke, Edwin A., (2000). "Motivation by goal setting". In R. Golembiewski (Ed.) Handbook of organizational behavior. New York: Marcel Dekker, EEUU, pp. 224 - 236.

## - **Características de las metas a desarrollar**

Para establecer y manifestar las metas, deben satisfacerse cuatro criterios:

- Medible
- Factible
- Relacionado al desempeño
- Especifica

**Medible** significa que la manifestación de la meta sea fácil de documentar aun cuando la meta no sea alcanzada. La manifestación necesita especificar cuanto debe lograrse con base en qué normas y cuándo. La forma ideal de hacer algo medible es cuantificándolo. De cualquier manera, algunas metas pueden desafiar la cuantificación. Algunas de las metas pueden ser del estilo “los hiciste o no lo hiciste”, y las metas deben definirse en términos tales que dicha ambigüedad pueda ser eliminada. Debe haber medios claros para documentar y monitorear, el progreso, avance o nivel de desempeño.

En lo ideal, las metas deberán ser desafiantes pero factibles. Y deben requerir a los miembros del equipo atender a sus actitudes y brindar sus habilidades, lo cual dé cómo resultante la satisfacción del logro.

**Factible** significa que una meta debe ser desafiante sin caer en lo imposible, en pocas palabras que se pueda realizar, una que no sea ni demasiado alta en dificultad, ni demasiado baja, para esto se requiere del conocimiento de las habilidades y la capacidad del equipo y los sistemas involucrados. Además el tiempo para un aprendizaje por experiencia se hace necesario. Un gerente o responsable de equipo que desea construir un equipo verdaderamente efectivo necesita dejarle saber a los miembros del propio equipo que la fijación de metas es un proceso continuo.

**Relacionado al desempeño** significa que tanto los lineamientos como la manifestación de una meta deben de estar relacionados a este concepto. Las metas deben ser vistas como apropiadas por los miembros del equipo y deben tener sentido a la luz del objeto o propósito (de la existencia) del equipo. Es imperativo que las metas sean

consistentes con la razón de la existencia del equipo y cómo es que apoyan las ganancias y otras metas globales de la organización.

Si los equipos son utilizados para promover la socialización pueden ser vistos entonces como estructuras de segunda clase más que como un arma estratégica de primer nivel para la efectividad organizacional. Las metas grupales deben reflejar el doble propósito del enfoque del trabajo y la organización en equipos (lograr más, trabajar mejor y promover la calidad de la vida de trabajo de la gente que está realizando el trabajo). Si la manifestación de metas falla en su relación al desempeño ello significa que alguien en la organización no está tomando al trabajo en equipo con la seriedad de una estrategia de negocios.

Que una meta sea *Específica* significa que las metas deben estar fijadas en términos muy específicos. Los autores Locke y Latham<sup>71</sup> confirman que mientras más específica sea la meta, mayor será la tendencia en la gente para verse motivada y trabajar en pro de ella. Mientras más específicas sean las metas más enfocados estarán los equipos. La declaración de las metas identificará claramente la cantidad y calidad de normas y estándares que deben ser alcanzados.

La retroalimentación con respecto a dichas normas y estándares de que están siendo cumplidos brinda al equipo el sentido claro de dirección tan necesario y crucial para la efectividad grupal. El equipo necesita saber si está mejorando o empeorando. Es por eso que la declaración de metas medibles, factibles, relacionadas al desempeño y específicas brindan los mapas necesarios para el viaje a la excelencia del trabajo en equipo en su aplicación como EAAD en las organizaciones.

La mayoría de las empresas han tratado de fijar metas y objetivos como una prerrogativa de la gerencia. Esto, combinado con el hecho de generar más una estrecha definición en los puestos, cargos y funciones que una definición amplia, se convierte entonces en una suma de circunstancias que llevan a los miembros del equipo a pensar que las metas no son sino una mera directiva de un superior en vez de ver en ellas un objetivo

---

<sup>71</sup> Locke & Latham (1990), *cit.*: Huszczo, Gregory E., *Op. cit.*, (1996), p. 83.

sinérgico a la visión y la misión global de la organización. La declaración de metas que satisfacen los cuatro criterios mencionados anteriormente pueden ser una fuente de motivación, aun si los empleados de los niveles inferiores no están involucrados en el proceso para fijación de metas. De cualquier manera el involucramiento de dichos empleados puede producir dos beneficios:

- Educa a la gente en las realidades organizacionales de nivel amplio que debe encarar la empresa al tiempo en que brinda una perspectiva a dicha gente sobre la manera en que el equipo necesita trabajar para contribuir al éxito de la organización, y
- Brinda un sentido de pertenencia sobre las metas lo cual se traduce en una actitud de compromiso en lugar de una actitud de simple obediencia.

Sin embargo hacer esto puede requerir de más tiempo si se involucra en la fijación de metas a los miembros del equipo, pero en contraparte y como beneficio fijar metas de esta manera le evita a la gerencia la labor y el tiempo requerido para el convencimiento y la venta de la idea en las metas fijadas sin involucrar al equipo para que este último solo se concrete a realizarlas.

La Tabla 6 brinda un proceso de cinco pasos que necesitan seguir los equipos cuando desarrollen el plan estratégico: revisar, evaluar, resolver problemas, visualizar el futuro, y planear acciones.

**Tabla 6. Los 5 pasos de la planeación estratégica**

**1.- Revisar el pasado ¿qué día es hoy?**

- Es necesario estudiar la declaración de la visión – misión organizacional.
- Identificar los puntos decisivos e importantes que han dejado huella en la vida del equipo tales como: logros, avances, derrotas, errores, durante los últimos 5 años.
- Describir lo que ha sucedido dentro de la organización y que decisiones han afectado al equipo durante los último cinco años.

**2.- Evaluar el estado y situación actual del equipo.**

- Generar un reporte con datos e información anecdótica inherentes a las “líneas de fondo múltiples” con las que ha tenido que tratar el equipo.
- Evaluar los logros del equipo.
- Evaluar los procesos que el equipo ha usado para alcanzar estos logros.
- Resumir la evaluación del equipo con una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

### **3.- Identificar las metas que representarían la solución de sus problemas actuales.**

- Ejercitar la percatación: ¿Cuáles problemas merecen atenderse?
- Ejercitar el análisis: ¿Cuáles son las causas de raíz de los problemas?
- Considerar alternativas: ¿Qué puede hacerse de manera diferente?
- Hacer un plan de acción: ¿Quién debe hacer qué y con quienes y para cuándo?

### **4.- Visualizar la dirección y los nuevos elementos del futuro.**

- Tratar de identificar las probables demandas futuras a las cuales el equipo deberá responder.
- Dibujar el futuro ideal o preferido: ¿Qué estaríamos logrando y alcanzando si este equipo viviera a su máximo potencial?
- Generar una tormenta de ideas para dar nuevas características, capacidades y rumbos para el equipo.
- Visualizar los puntos y momentos clave a lograr.

### **5.- Planear las acciones y tácticas necesarias para la implantación.**

- Identificar las fuerzas que actúan en pro y en contra de un equipo nuevo y mejorado.
- Identificar las estrategias para capitalizar las fuerzas del equipo.
- Identificar las estrategias para reducir las fuerzas que actúan en contra del equipo.
- Identificar los pasos a tomar para implementar el plan.
- Identificar quien es responsable por cada uno de los distintos elementos del plan.
- Identificar una línea de tiempo para lograr los elementos del plan.

Fuente: Huszczo, Gregory E., *Op. cit.*, (1996), p. 80.

Una vez llevando de la mano los cinco pasos de la planeación estratégica de la tabla anterior en el desarrollo de las metas para cada equipo, se tendrá una visión clara de lo que se quiere lograr para cada equipo, se evitarán contratiempos y desmotivaciones para los miembros del equipo en el logro de las mismas.

Constantemente las empresas deben examinar su funcionamiento para poder estar en posibilidades de sanear aquellas áreas que puedan presentar alguna clase de conflicto. Enfocándonos para el caso de este trabajo y bajo el esquema de la mejora mediante la aplicación de EAAD en la CS de la compañía UPM, la evaluación del desempeño con el

apoyo de los KPI's debe garantizar el crecimiento sostenible, no sólo de esta compañía en estudio, sino de la cadena entera y de cada uno de sus eslabones.

Para poder desarrollar medidas de desempeño efectivas, se debe de entender en consideración que éstas nos apoyan en dar seguimiento y evaluar en prospectiva las decisiones estratégicas, operando sobre una base de datos estructurada de acuerdo a las necesidades de la compañía respecto a sus factores críticos que conforman la CS. En términos generales, la información necesaria se recaba, procesa y distribuye dentro de la operatividad diaria de la CS, para la realización de las actividades de dirección y control correspondientes, apoyando así, el proceso de toma de decisiones de la cadena de acuerdo a su estrategia.

Desde el punto de vista de la filosofía de la CS, y en un ambiente de alta competitividad empresarial, es clara la necesidad de encontrar esquemas de evaluación del desempeño para lograr una mayor integración de la compañía con sus clientes y proveedores. Una forma que se ha estimado adecuada es mediante la definición de indicadores adecuados que permitan valorar el desempeño individual y colectivo de la CS, y éstos mismos fomentándolos con el (los) EAAD.

La necesidad de medir la CS obedece a los siguientes aspectos:

- Debido a la escasez de medidas que valoren el desempeño de la CS como un todo.
- Asumir la perspectiva de CS e ir más allá de simples mediciones internas.
- Determinar el grado de relación mutua entre los involucrados de la CS y su desempeño.
- Determinar el grado de complejidad de la CS.
- Fomentar el deseo de ampliar el punto de vista de la CS.
- Establecer los requisitos para asignar los beneficios y responsabilidades obtenidos a partir de los cambios en la CS.
- La necesidad de diferenciar la CS para obtener una ventaja competitiva.

- Establecer las metas que alienten la cooperación al interior de la compañía y a través de las empresas que participan en la CS.

Como se puede observar, estos aspectos buscan, por un lado, cumplir con la filosofía de la CS y por el otro, fomentar la integración de los procesos y las compañías involucradas. Desde luego, los planteamientos antes citados, llevan implícito la búsqueda del menor costo total que permita a las empresas en la CS ser más competitivas.

A este primer paso, como a cualquier inicio de filosofía de implantación para una efectiva gestión por procesos de una compañía, debe dárseles el tiempo y el acceso a la información necesaria, no se debe olvidar que es un proceso de cambio, y el EAAD debe ser empujado en su totalidad a dejar en claro cuáles son las metas del equipo. Este primer componente de los EAAD para el establecimiento de metas es un factor clave para determinar las etapas del éxito futuro de esta propuesta.

#### ❖ MIEMBROS TALENTOSOS

En nuestra situación actual, se ve claramente que la competencia en el mercado obliga a las empresas a una permanente innovación, y esta puede lograrse solamente cuando su capital humano pone todo su talento y su iniciativa al servicio de la compañía con la que sienten que han contraído un compromiso. Tomando en cuenta que a las organizaciones les toma años reclutar, capacitar y desarrollar a las personas necesarias para la conformación de equipos de trabajo competitivos, hoy en día han comenzado a considerar el talento humano como el capital máspreciado.

En todas las compañías generalmente emergen algunas personas con capacidades distintas, habilidades, conocimientos, potencial, desempeño, motivación y entre muchas otras características que los identifican como miembros talentosos con proyección importante como líderes del mañana. Son personas con competencias que enriquecen los objetivos del negocio y sirven de palanca para el desarrollo de la organización.

Es en estos casos cuando la organización debe plantearse cómo desarrollar y retener los miembros talentosos, ya el talento no se compra, el talento se atrae y se retiene, recompensándolo en la medida de cada uno de sus aportes. Cuando se forma un equipo,

alguien debe tener la visión suficiente con respecto a lo que el equipo debe lograr para que el rango completo de destrezas necesarias puedan ser identificadas. Los procesos de selección necesitan la validez suficiente para evaluar si los candidatos pueden hacer las labores requeridas. Esto puede concentrarse más en las habilidades y menos en las actitudes.

Los estilos de liderazgo pueden ser ajustados para motivar a la gente a trabajar más y mejor. Pero la gente no puede dar lo que no tiene. De manera ideal, las habilidades técnicas y el conocimiento necesarios para hacer el trabajo deberían determinarse a través de una técnica de análisis del trabajo y así esperar que los candidatos demuestren sus aptitudes y habilidades para llenar los requisitos antes de ser ubicados en un equipo de trabajo.

Algunas habilidades serán difíciles de evaluar. Las cartas de recomendación y las entrevistas con candidatos son usadas comúnmente para intentar tomar tales decisiones. Desafortunadamente la gente involucrada en estos procesos decisorios no está sistematizadas en su proceso de visualización, tienden a escoger aquellas personas con quienes se sienten cómodas y se forman rápidamente una impresión del candidato.

Algunos reclutadores son muy “cuadrados” a la hora de seleccionar al personal, principalmente buscan el perfil lo más parecido a lo que solicitan los encargados de área; en estos casos se recomienda que los reclutadores tengan formación similar a la que se solicita en los puestos, o que ya hayan estado en dichas posiciones, esto con el fin de que los reclutadores al estar familiarizados con los procesos, seleccionarán al personal más adecuado a las posiciones, y más aún cuando se piensa en el desarrollo de EAAD. Si se va a tomar a los equipos seriamente, los gerentes y los especialistas en recursos humanos deberían estar entrenados en cómo administrar pruebas, conducir entrevistas, y hacer observaciones, y todo esto hacerlo de maneras no discriminatorias.

Algunas compañías, han permitido a los miembros de los equipos ya existentes participar en observaciones en la selección de nuevos integrantes a equipos ya establecidos. Se espera también que los miembros de los equipos formados se entrevisten y observen a

los candidatos preseleccionados para asegurarse que cuentan con las habilidades técnicas necesarias.

El autor Gregory Huszco<sup>72</sup>, recomienda un ejercicio que permite descubrir el talento de los miembros dentro de cada uno de los equipos, este ejercicio hace que cada miembro del equipo actúe como promotor designado de otro de sus compañeros. Y si se intenta producir una lista del talento colectivo dentro del equipo tal como se indica en la parte de “introducciones” de dicho ejercicio, es probable que se tenga en el momento de realizarlo, la sensación de que el equipo que lo trabaja tiene una gran cantidad de talento que brindar al bien de la empresa. Es recomendable que la sesión inicie con una discusión basada en tres preguntas:

- ¿Por qué debemos hacer un inventario de los talentos contenidos en el equipo?
- ¿Qué es lo que inhibe a la gente para dejar que sus compañeros conozcan cuáles son sus habilidades, talentos, conocimientos, y cualidades?
- ¿Qué podemos hacer para motivar en lo individual a que cada uno de nosotros manifieste sus fortalezas?

Una vez contestadas estas tres preguntas es necesario pasar a resolver el ejercicio de la Tabla 7. Descubriendo el talento del equipo.

**Tabla 7. Descubriendo el talento del equipo**

**Instrucciones: Es necesario llevar a cabo las instrucciones dadas en cada actividad con el fin de descubrir los talentos ocultos en el equipo.**

**Actividad 1**

Para esta actividad es necesario desarrollar una lista con cada respuesta de cada pregunta:

- a) ¿Cuáles son las habilidades, el conocimiento y cualidades clave que yo aportaré al equipo y que están directamente relacionadas con los deberes de mi cargo?
- b) ¿Cuáles son las habilidades, el conocimiento y cualidades clave que yo aportaré y que habrán de ayudar a que este grupo de personas funcione como un equipo?

<sup>72</sup> Huszco, Gregory E., *Op. cit.*, (1996), p 83.

- c) ¿Cuáles son las habilidades, el conocimiento y cualidades ocultas o que pasan desapercibidas que yo tengo y que pienso que los miembros del equipo no conozcan?
- d) ¿Qué resultados espero con cada una de ellas?
- e) En caso de que las habilidades, conocimiento y cualidades no sean las que se requieren para el buen desempeño, ¿cuál es el plan alternativo para identificar o reforzar las que serían de impacto en las tareas de equipo?

### **Actividad 2**

Formar una pareja con un integrante designado quien habrá de:

Escuchar la lista de la Actividad 1 y hacer preguntas de clarificación. Añadir a la lista anterior los talentos que él o ella percibe que usted tiene y no pensaba que los tenía.

Hacer preguntas de investigación con la finalidad de que los dos juntos desarrollen otras cosas que se puedan añadir en la lista.

### **Actividad 3**

Cambiar los roles con su compañero designado y repetir la actividad 2.

### **Actividad 4**

Cada miembro designado deberá entregar una “presentación” de su compañero en este ejercicio. En este ejercicio se pretende que se muestren las capacidades y habilidades que cada miembro considera que tiene y las adicionales que el otro integrante de la pareja percibe que tiene su compañero.

### **Actividad 5**

A lo largo de las presentaciones se deberá hacer un registro para capturar y recopilar la suma colectiva de talentos dentro del equipo.

### **Actividad 6**

Discutir la recopilación de datos como equipo de tres formas:

1. ¿Qué nos dice la recopilación de datos acerca de este equipo?
2. ¿Hasta qué punto está siendo utilizado el talento de este equipo?
3. ¿Qué talentos, conocimientos de base y cualidades faltan dentro del equipo?
4. ¿Cómo se podrán obtener esos talentos, conocimientos y cualidades?
5. En caso de que no se tuvieran, ¿Se cuentan con los recursos e infraestructura necesarios para obtenerlos?

Fuente: Huszczo, Gregory E., *Op. cit.*, (1996), pp. 82 y 83; Rivera Monroy, Ulises J., Autor del presente trabajo.

El ejercicio de la Tabla 7 nos proporciona información muy valiosa e importante de cada miembro del equipo, debido a que cada uno de ellos se abre con su compañero de las

habilidades y capacidades que cada uno de ellos considera que tiene, aparte de que fomenta un desarrollo de autoestima para cada miembro del equipo. Otro ejercicio del mismo autor brinda una lista de preguntas que se pueden utilizar para evaluar la disposición personal para desempeñarse al máximo de sus capacidades de cada miembro, este se puede visualizar en la siguiente Tabla 8 Cualidades y habilidades clave del alto desempeño.

**Tabla 8. Cualidades y habilidades clave del alto desempeño**

<b>Instrucciones: En las siguientes preguntas deberá encerrar con un círculo la respuesta que indique lo más preciso para la situación descrita en el planteo, los grados de similitud que puede indicar son:</b>					
<b>0= de ninguna manera, 1= muy poco, 2= poco, 3= en gran medida, 4= por completo</b>					
<b>1</b>	¿Hasta qué punto puede usted visualizar y articular su misión personal?				
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	¿Hasta qué punto está usted comprometido consigo mismo para lograr su misión personal?				
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	¿Hasta qué punto está usted comprometido para aprender de sus esfuerzos personales para lograr su misión personal?				
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>4</b>	¿Hasta qué punto se ha fijado usted mismo metas claras?				
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>5</b>	¿Hasta qué punto es usted flexible en cuanto a la forma de alcanzar sus metas?				
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>6</b>	¿Hasta qué punto tiene usted un buen manejo de su tiempo?				
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>7</b>	¿Hasta qué punto es usted capaz de ser asignado en aquellas actividades que están relacionadas con el logro de su misión personal?				
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>8</b>	¿Hasta qué punto es usted bueno para organizar grupos de gente para lograr las tareas relevantes de su misión?				
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>9</b>	¿Hasta qué punto es usted bueno para fijar sistemas o procedimientos para asegurarse de que las cosas se hagan y continúen haciéndose?				
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>10</b>	¿Hasta qué punto es bueno para priorizar?				
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

<b>11</b> ¿Hasta qué punto es usted efectivo como solucionador de problemas?	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>12</b> ¿Hasta qué punto es usted calculador en la toma de riesgos?	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>13</b> ¿Hasta qué punto sopesa usted los pros y los contras de las opciones al tomar decisiones?	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>14</b> ¿Hasta qué punto evita usted la paralización producida por el análisis?	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>15</b> ¿Hasta qué punto facilita usted el empowerment a los demás?, esto significa interactuar con los demás de manera que los ayuda a sentirse más capaces	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>16</b> ¿Hasta qué punto brinda usted elogios a los demás por sus acciones y logros?	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>17</b> ¿Hasta qué punto tiene usted un buen manejo del estrés?	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>18</b> ¿Hasta qué punto usted visualiza mentalmente (ensayos mentales) antes de realizarlos?	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>19</b> ¿Hasta qué punto es usted capaz para delegar labores de manera tal que ayude a las personas a comprender los beneficios de aceptar dicha labor?	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>20</b> ¿Hasta qué punto es usted perfeccionista?	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>21</b> ¿Hasta qué punto se mantiene usted en forma y saludable?	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>22</b> ¿Hasta qué punto trata usted de mantener relaciones personales en una mejor medida con su familia y amigos?	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>23</b> ¿Qué tan disciplinado es al momento de trabajar en equipo?	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>24</b> ¿Qué tan importante considera usted que el orden en sus actividades diarias es importante?	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>25</b> ¿Con que frecuencia pide ayuda a sus compañeros de trabajo para resolver sus problemas?	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

Fuente: Huszczo, Gregory E., *Op. cit.*, (1996), p. 86; Rivera Monroy, Ulises J., Autor del presente trabajo.

Los resultados del ejercicio anterior de la Tabla 8 mostrarán que los miembros talento necesitan continuamente estarse desarrollando, es necesario alimentarlos de

conocimiento actualizado, de esta forma se esperarán resultados favorables, y por consiguiente el desempeño continuará de manera efectiva y productiva.

Cuando los miembros de un equipo ven a alguno de sus compañeros dedicar tiempo a la práctica, desarrollo y avance en sus habilidades, el compromiso hacia las normas del alto desempeño suelen darse dentro de dicho equipo, cada uno de ellos busca la excelencia individual y posteriormente para el equipo.

Algunos esfuerzos para el involucramiento de los empleados se han tomado como tema de mejora continua en la mayoría de las empresas con iniciativas, como por ejemplo la iniciativa japonesa llamada *Kaizen*, la cual es aplicada típicamente como filosofía de mejora en productos y procesos, cabe destacar que esta filosofía también puede ser aplicada en la gente.

#### ❖ RESPONSABILIDADES CLARAS Y MOTIVADORAS

Una vez que un equipo de trabajo sabe lo que hay que lograr de acuerdo a los puntos anteriormente vistos, las múltiples tareas a realizar necesarias para el éxito pueden ser identificadas a través de técnicas de análisis. Estas tareas pueden ser utilizadas para definir los roles de los miembros del equipo. Y estos roles se pueden asignar fácilmente si se conocen los talentos de cada uno de los miembros. En el caso de la formación de un nuevo EAAD, el análisis de la descripción de puestos puede ser utilizado para identificar los criterios de selección de los miembros del equipo. Y mientras más claramente definido esté el rol, mejor capacidad de enfocar los talentos tendrá el miembro.

De cualquier manera si el cargo está definido de manera muy estrecha, entonces el equipo puede perder la oportunidad de capitalizar sobre los múltiples talentos del integrante. La clave para esto es tener la suficiente claridad para saber cómo contribuir al éxito del equipo al tiempo en que se le brinda a cada miembro un sentido de logro y satisfacción personales. Cuando un equipo tiene la mezcla correcta de tareas bien diferenciadas e integradas entonces los miembros tendrán la sensación de que ninguno de ellos puede triunfar en lo individual a menos que todos triunfen.

Existen ventajas y desventajas al definir de manera clara y exacta lo que se espera de cada miembro de un equipo, mientras más lo está más especializado se volverá dicho miembro. La especialización brinda la oportunidad de lograr la maestría y el dominio en una tarea debido a que se espera que el miembro determinado realice dicha tarea una y otra vez. Con la maestría y el dominio viene la eficiencia, la experiencia y la efectividad. Los compañeros dentro de un equipo saben a quién acudir en busca de la información relevante de las tareas a realizar en cada rol, de esta manera sienten el soporte de cada uno de sus compañeros de equipo.

Teniendo los roles claramente definidos ayuda a tener una selección, entrenamiento y evaluación del desempeño más objetivas. Esto establece quién es el responsable de cada cosa. Existe una teoría de motivación del autor Victor Vroom (1964)<sup>73</sup>, la cual señala que el primer paso en la motivación de los empleados es ayudarles a percibir claramente todo cuanto se espera de ellos. Cuando los roles son ambiguos, entonces prevalece a nivel personal la incertidumbre sobre la capacidad de hacer lo correcto.

De cualquier manera, los roles pueden estar sobre definidos. Las descripciones del cargo pueden entonces, convertirse en meros documentos legales detrás de los cuales las personas pueden escudarse para preocuparse tan solo por unas cuantas obligaciones por cumplir. Y entonces cuando se presenta una situación en la cual se requiere de la ayuda de todos, entonces nos sentimos tentados a decir “no es mi obligación”.

Al estudiar el elemento de “rol” de cada miembro dentro de los equipos y de las organizaciones, es usual distinguir entre los que son propios o de las estructuras formales mayormente conocidas (director, jefe, supervisor, maestro, operador, entre otros) y los que tienen la condición de informales (el “recién llegado”, el “soplón”, el “informador”, etc.).

Usando el tipo de análisis funcional del autor Robert Bales (1951)<sup>74</sup>, se pueden identificar los procesos de interacción que ocurren en los grupos, y por consecuencia en los equipos; éstos están determinados por:

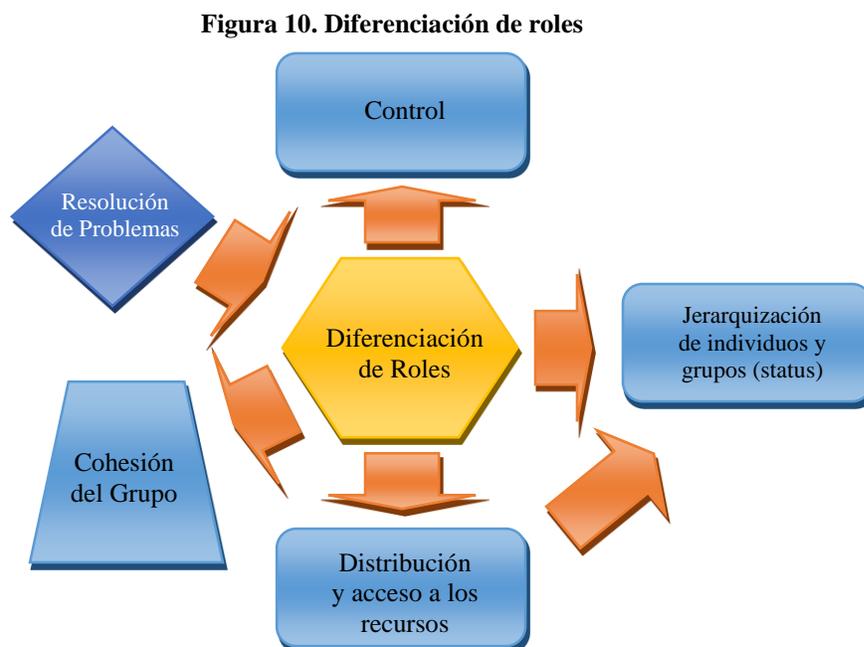
---

<sup>73</sup> Vroom, V. H. (1964). “Work and motivation”. Jossey-Bass, San Francisco, CA, EEUU, pp. 46 y 51.

<sup>74</sup> Bales, Robert F., (1951). “Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups”, Addison-Wesley Press Inc., Harvard University, EEUU, p. 74.

- El acceso a los recursos: los bienes e instrumentos de que dispone el grupo es frecuente que se distribuyan de forma desigual y no siempre equitativa entre todos sus miembros.
- El control de las personas: la división del trabajo asociada a la complejidad de las situaciones en las que actúan los grupos requiere de crecientes niveles de coordinación, que, a su vez, exigen que se ejerza control sobre las actividades que realizan los subgrupos y los individuos;
- El “status” de los miembros del grupo: la percepción que tienen los miembros de un grupo acerca de la contribución real y potencial que cada uno de ellos hace o puede hacer al logro de los objetivos colectivos inducen niveles de influencia y de prestigio diferenciados y jerarquizados;
- El grado de solidaridad o de identificación: los procesos de compartimentación y especialización que se producen en los grupos es frecuente que determinen una disminución del nivel de solidaridad que existe entre sus integrantes.

Estos determinantes producen una diferenciación de “roles” que es la que explica una buena parte de la dinámica interna del propio equipo, como se muestra en la Figura 10 Diferenciación de roles:



Fuente: Bales, Robert F., (1951), “Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups”. Addison-Wesley Press Inc., Harvard University, EEUU., p 63.

Es por ello que si se espera que el equipo maneje cambios en una base frecuente, entonces las definiciones de cargos y funciones deben mantenerse libres. El mundo cambió durante la década de los 60 y aún con mucha mayor rapidez tiempo después. Las organizaciones se vieron a sí mismas manejando una competencia de nivel internacional. Los consumidores se volvieron más demandantes. Los trabajadores que tenían bastante capacidad de pensamiento para contribuir en este entorno también poseían más credenciales educativas y muchos de estos dejaron en claro su deseo de tener más influencia sobre las decisiones que afectaban las vidas de trabajo. El amplio rango de cambios se aceleraba en sí mismo. Las organizaciones comenzaron a reconocer más los beneficios de involucrar a los empleados en la identificación y resolución de problemas organizacionales.

Con la aplicación de EAAD en la compañía se espera que hoy en día los miembros de los equipos de trabajo logren realizar muchos roles de trabajo, por ello se busca que los integrantes de los EAAD tengan las capacidades, habilidades y conocimientos suficientes de acuerdo a las actividades y tareas que llevarán a cabo. Pero aún esto se puede mejorar con el uso de los talentos al fijar prioridades por medio de los esfuerzos que definan los roles y responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo.

Para la finalidad de este trabajo, primeramente debe conducirse un diagnóstico de la situación, esto con la finalidad de verificar que existe un problema de clarificación y que la gente con poder dentro de la organización desee utilizar una técnica interactiva para resolver el problema. Para poder utilizar esta técnica se requiere de un fuerte compromiso, junto con el conocimiento de que puede requerir dos a tres horas por rol en el grupo o equipo.

- Idealmente, se crea una primera sesión para clarificación de roles, ésta debe realizarse en algún espacio adecuado y agradable para todos los participantes dentro de las instalaciones de la organización, a cada miembro del equipo se le proporcionará el tiempo necesario para prepararse para la sesión.

- Después un miembro a la vez presenta lo que él o ella ve como roles discrecionales y prescritos de su puesto (es recomendable que el gerente o responsable del equipo sea quien exponga primero y fija, así las normas para exponer de manera extensa y no defensiva).
- En este punto los miembros del equipo deben de participar en cada presentación, confirmando aquello en lo que concuerdan y ofreciendo perspectivas diferentes inherentes a lo que deberían de ser las responsabilidades prescritas y discrecionales (retroalimentación).
- Una vez hecha una segunda sesión, todos los miembros deben de representar sus roles, enfatizando en como ellos han incorporado la retroalimentación brindada por sus compañeros anteriormente. Las negociaciones toman lugar hasta que el consenso se haya alcanzado.
- Después cada persona debe desarrollar por escrito la descripción del puesto/cargo y funciones para sí mismo de manera tal que dicha descripción refleje el consenso.
- Para que este procedimiento funcione efectivamente, se debe mantener la revisión periódica y las sesiones de evaluación con la finalidad de verificar si las personas están realizando completamente sus roles y si resulta necesario hacer algunos ajustes a las descripciones de dichos roles.

En la siguiente Tabla 9, se muestra un ejemplo de la clarificación de roles para los participantes, la cual se puede tomar como lista tentativa inicio para la generación de los nuevos roles para el (los) EAAD (s) de la organización. Con el tiempo se puede ir mejorando de acuerdo a la experiencia y actualización de los nuevos o ya existentes roles.

**Tabla 9. Clarificación de los roles de tarea**

<b>Instrucciones: Es necesario enlistar cada tarea que se debe realizar en cada uno de los puestos del equipo para hacer el trabajo del grupo.</b>		
<b>Tarea Específica</b>	<b>Ejecutor Responsable</b>	<b>Comentarios</b>
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Fuente: Elaboración propia.

Una vez llenada la tabla anterior, es necesario pasar a analizar los roles dinámicos dentro del grupo, esto para que el grupo pueda funcionar como un equipo. Los miembros deben de hallar maneras de interactuar más allá de la realización de sus tareas, hecho que les lleva asumir un rol dinámico dentro del grupo de personas que forman el equipo. Algunos de estos roles dinámicos ayudan a facilitar las tareas y algunos ayudan a construir relaciones dentro de los miembros del equipo. Algunos ejemplos se enlistan en la Tabla 10. Análisis de los roles dinámicos dentro del grupo, es recomendable que en las sesiones de integración se asignen los roles dinámicos de acuerdo al personal que se encuentre en la organización.

**Tabla 10. Clarificación de los roles dinámicos dentro del grupo**

<b>Es posible que 2 o más integrantes del equipo desempeñen los mismos roles. Es recomendable que se le asigne un rol dinámico al integrante que lo desarrolla con mayor frecuencia.</b>			
<b>Roles Dinámicos</b>	<b>Persona</b>	<b>Roles Dinámicos</b>	<b>Persona</b>
<b>Coordinador</b>	_____	<b>Buscador de opinión</b>	_____
<b>Facilitador</b>	_____	<b>Fijador de metas</b>	_____
<b>Identifica problemas</b>	_____	<b>Resuelve problemas</b>	_____
<b>Organiza reuniones</b>	_____	<b>Busca Información</b>	_____

<b>Brinda información</b> _____	<b>Orientador</b> _____
<b>Brinda retroalimentación</b> _____	<b>Elogiador / Apreciador</b> _____
<b>Resuelve conflictos</b> _____	<b>Aliviador de Tensiones</b> _____
<b>Motiva / impulsa</b> _____	<b>Establece procedimientos</b> _____
<b>Conformista</b> _____	<b>Empuja decisiones</b> _____
<b>Monitor de avance</b> _____	<b>Tomador de Riesgos</b> _____
<b>Secretario</b> _____	<b>Desafiante de nuevos retos</b> _____
<b>Supervisor</b> _____	<b>Observador</b> _____

Fuente: Elaboración Propia.

Existen algunos roles disfuncionales que si los integrantes consideran llevar a cabo lo pueden hacer, sino, no es necesario que se realicen; estos roles se generan principalmente porque algunos miembros del equipo pueden desempeñar roles que son perturbadores de los esfuerzos genuinos para mejorar el desempeño, la efectividad y la satisfacción de todos los participantes. No es fácil señalar de manera constructiva el impacto negativo que causa el uso de estos roles dentro de un equipo.

Ahora que el equipo ha discutido las percepciones de los roles que sus miembros juegan, es tiempo de negociar la serie de cambios necesarios para mejorar los niveles de efectividad y satisfacción en el equipo. Ahora cada persona tomará un turno en “la silla de los acusados”. Como grupo se deberá brindar a cada miembro una retroalimentación constructiva en los siguientes temas de la Tabla 11 relacionados con los roles que se hayan tomado.

**Tabla 11. Negociación de los roles con el personal participante**

<p><b>Instrucciones: A cada miembro del equipo se le debe realizar la siguiente actividad de manera individual.</b></p> <p><b>1.-</b> Los roles positivos que te hemos visto desempeñar mejor actualmente y deseamos que continúes desempeñando así son:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p><b>2.-</b> Con la finalidad de que nuestro equipo se vuelva más efectivo y satisfactorio nos gustaría que desempeñaras <b>MÁS</b> seguido los siguientes roles:</p>
---

<p>_____</p> <p>_____</p> <p><b>3.-</b> Con la finalidad de que nuestro equipo se vuelva más efectivo y satisfactorio nos gustaría que desempeñaras <b>MENOS</b> seguido los siguientes roles:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p><b>4.-</b> ¿Con qué roles te has sentido con mayor satisfacción al realizar tus actividades que se te delegaron?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p><b>5.-</b> Ahora que has oído nuestra retroalimentación, hacia qué cambios en tus roles deseas comprometerte para beneficio de nuestro equipo:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
--

Fuente: Elaboración propia.

Con la información recopilada de la tabla anterior, se logrará que los participantes logren tener una mayor apertura y confianza al desempeño de cada uno de sus roles dentro de los equipos, soportándolos de la iniciativa que siempre y cuando desempeñen su rol con efectividad y resultados, ellos podrán continuar creciendo con roles de mayor responsabilidad a mediano y largo plazo.

Una vez que se lleven a cabo las actividades anteriores y ya exista un rol para cada miembro del equipo o equipos, es necesario asignar un rol de líder, de manera de unificar al equipo, por medio de las acciones de un líder efectivo. Algunas veces esto significa que una persona (gerente, líder de equipo o capacitador) asuma dicho papel. Con la finalidad de tomar a los equipos como algo serio resulta imperativo el hecho de que la persona que esté asumiendo el papel de líder deberá utilizar un estilo de mando conducente u orientado al trabajo y la integración de equipos, que le dé sentido claro de dirección al EAAD.

En algunas ocasiones el rol de líder está difuso y se espera que todos los miembros tomen ciertas partes de dicho rol. En cuyo caso la función de líder se cubre como un equipo. Esto último, generalmente requiere del seguimiento consistente y el conocimiento de los procesos acordados por todos los miembros del equipo.

Como se ha visto, a medida que los tiempos han cambiado, las organizaciones de negocios han visto de manera incrementada el beneficio de moverse hacia un estilo

gerencial más participativo e involucrado. Las funciones de la gerencia y la administración no han cambiado en realidad, pero el estilo de cómo activar estas funciones sí se ha hecho. La Tabla 12 identifica las tendencias dentro de cada una de estas funciones.

**Tabla 12. La transición de la gerencia tradicional a la gerencia orientada a equipos**

Elemento del proceso administrativo (tradicional)	Orientado a equipos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Planeación:</b></li> <li>Manejo de crisis</li> <li>Satisfactoria</li> <li>Cantidad</li> <li>Corto plazo</li> <li>Una línea de fondo</li> <li>Tareas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeación estratégica</li> <li>Metas de alto desempeño</li> <li>Cantidad y calidad</li> <li>Largo plazo</li> <li>Múltiples líneas de fondo</li> <li>Tareas y relaciones interpersonales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Organización:</b></li> <li>Decir / Vender</li> <li>Especialización</li> <li>Mi horario</li> <li>Reserva silencio</li> <li>Divide y vencerás</li> <li>Estabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar juntos desde el principio</li> <li>Entrenamiento cruzado y rotación del trabajo</li> <li>Nuestro horario</li> <li>Juntas frecuentes, apertura para compartir</li> <li>Solución de problemas</li> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Cambio y flexibilidad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dirección:</b></li> <li>Ganar la obediencia</li> <li>Héroe</li> <li>Inspirar para motivar</li> <li>Autócrata (al mando)</li> <li>Paternalista</li> <li>Dicta</li> <li>Entrena (maestro)</li> <li>Da respuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construir un compromiso</li> <li>Desarrollador</li> <li>Rol modelo</li> <li>Participativo / Facilitador</li> <li>Consensual</li> <li>Estructura</li> <li>Compañero al aprendizaje</li> <li>Formula preguntas</li> <li>Apoya</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Control:</b></li> <li>Inspección</li> <li>Monitorea al equipo</li> <li>Policía</li> <li>Culpa</li> <li>Necesita saber</li> <li>Cadena de Mando</li> <li>Entrenamiento</li> <li>Evaluador del desempeño</li> <li>Recompensa individual</li> <li>Recompensa monetaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observación</li> <li>Monitorea a los clientes en la organización</li> <li>Autodisciplina (por presión de los pares)</li> <li>Resuelve problemas</li> <li>Apertura</li> <li>Relaciones con los clientes</li> <li>Certificación de competencia</li> <li>Entradas múltiples</li> <li>Recompensa al equipo u organización</li> <li>Recompensa y reconocimiento</li> </ul>

Fuente: Huszco, Gregory E., *Op. cit.*, (1996), p. 98.

El estilo de gerencia / liderazgo debe cambiar con el fin de apoyar la implantación de cualquiera de los conceptos de trabajo en equipo descritos en este trabajo, ya que como

lo muestra la Tabla 12, la orientación a equipos desarrolla a los miembros de la organización, con mejores características de desempeño respecto a los del proceso administrativo tradicional, así mismo elimina paradigmas y creencias en la forma de trabajar de esta forma que se desea implantar en la compañía de materiales agroquímicos.

En algunas organizaciones, se espera que el nuevo líder electo del equipo y / o el equipo completo se haga responsable de evaluar el desempeño de rendimiento individual y refuerce las reglas de trabajo, incluyendo la administración de sanciones disciplinarias cuando sean necesarias. De cualquier manera y con mayor frecuencia estas funciones siguen manteniéndose dentro del dominio de la administración. El ejercicio de la Tabla 13 brinda un breve ejemplo de cómo se vería tal matriz de responsabilidades.

**Tabla 13. Responsabilidad del liderazgo en los EAAD**

<b>Instrucciones: A cada miembro del equipo se le debe asignar una responsabilidad, la fecha de inicio de tal responsabilidad, lo que se espera de él y cómo planea organizarlo. De acuerdo a los siguientes niveles:</b>				
<b>Responsabilidad de decisión (D), Informativo (I) o de apoyo (A)</b>				
<b>Responsabilidad</b>	<b>Líder</b>	<b>Miembros</b>	<b>Gerente</b>	<b>Otros</b>
<b>1. Cronograma de actividades</b>	_____	_____	_____	_____
<b>2. Asignación de actividades</b>	_____	_____	_____	_____
<b>3. Coordinación de entrenamiento</b>	_____	_____	_____	_____
<b>4. Elaboración de presupuestos</b>	_____	_____	_____	_____
<b>5. Reportes de producción</b>	_____	_____	_____	_____
<b>6. Vínculo con proveedores</b>	_____	_____	_____	_____
<b>7. Vínculo con vendedores</b>	_____	_____	_____	_____
<b>8. Contacto con “clientes”</b>	_____	_____	_____	_____
<b>9. Coordinación de juntas</b>	_____	_____	_____	_____
<b>10. Seguridad</b>	_____	_____	_____	_____
<b>11. Monitoreo de calidad</b>	_____	_____	_____	_____
<b>12. Vínculo con la gerencia</b>	_____	_____	_____	_____

<b>13. Disciplina de equipo</b>	_____	_____	_____	_____
<b>14. Revisión del desempeño</b>	_____	_____	_____	_____
<b>15. Fijación de metas</b>	_____	_____	_____	_____
<b>16. Almacenamiento de productos</b>	_____	_____	_____	_____
<b>17. Motivar a los demás</b>	_____	_____	_____	_____
<b>18. Manejo de personal</b>	_____	_____	_____	_____
<b>19. Requerimientos de Mantto.</b>	_____	_____	_____	_____
<b>20. Manejo de recursos</b>	_____	_____	_____	_____

Fuente: Elaboración propia.

Este ejercicio es un ejemplo de cómo cada parte involucrada, sea líder, miembro, gerente y algunos otros participantes sean parte activa en la iniciativa de cambio a los EAAD, ya que cualquiera de ellos tomando su responsabilidad de forma seria y responsable toma parte de decisiones importantes, sea cual sea la responsabilidad asignada a cada uno de ellos. Es un esfuerzo de concepto de equipo que requiere que cada uno de los involucrados se vea a sí mismo como un líder y se sienta motivado a llevar a cabo la responsabilidad asignada.

#### ❖ PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN RAZONABLES Y EFECTIVOS

Bien es sabido que los equipos de trabajo necesitan formas de abordar sus tareas que sean estructuradas y disciplinadas. Día a día en nuestros empleos llevamos nuestras actividades de la mano con procedimientos de operación estándar, procedimientos específicos, procedimientos generales, métodos de realización de tareas, en fin, como los llamemos deben de estar bien definidos, concretos y con la característica de que el personal autorizado pueda hacer uso de él para guiar sus actividades de una forma sencilla y con orden.

El objetivo que tiene la elaboración de procedimientos efectivos para la iniciativa de EAAD, el trabajo asignado a un equipo puede requerir de determinadas series de procedimientos. Los equipos necesitan de ciertos procedimientos para poder planear, calendarizar, presupuestar, fijar metas, realizar juntas o reuniones, compartir y difundir la

información, tomar decisiones, identificar problemas y resolverlos, evaluar su progreso, rendimiento y desempeño.

Estos procedimientos deben ser lo suficientemente efectivos como para desempeñarse al nivel de las normas y requerimientos. Dichos procedimientos, también deben ser lo suficientemente eficaces para poder evitar los problemas causados por la fatiga y el aburrimiento, cómo resolver problemas, afrontar casos difíciles y una serie de actividades de las cuales los EAAD deben de afrontar. El propósito es examinar los procedimientos clave que la mayoría de los equipos requiere para poder utilizar y recomendar los procesos necesarios para el desarrollo de dichos procedimientos.

Algunos principios básicos que se necesitan estar en la construcción de estos procedimientos son los siguientes:

- Tener siempre en mente al usuario u operador
- Organizar el material de forma clara
- Ir directamente a la tarea a desarrollar o proporcionar los pasos de cómo se podría resolver un problema
- Adherirse a una forma de escritura estándar
- Mencionar las cosas de manera gráfica que sea posible (es recomendable usar diagramas de bloques para su correcta comprensión)

Cada tema se desarrolla en un módulo de instrucciones paso a paso para completar correctamente dicha tarea del proceso. Los pasos muy complejos se dividen en sub-pasos. Los pasos y sub-pasos están compuestos de oraciones simples que le indican al operador a ejecutar una acción individual. Y las oraciones se componen de palabras sencillas y cotidianas, y de los términos técnicos que sean necesarios. Las características del diseño de un procedimiento no son solamente para que el documento tenga buena apariencia como usualmente podrían pensar los empleados. Los procedimientos deben estar organizados de una forma clara y concisa para que el personal se apoye de él. Adicionalmente al estilo personal de escribir, el diseño, formato y organización de un documento impactan la legibilidad de un procedimiento.

La parte más complicada para elaborar un procedimiento no es de ninguna manera el hecho mismo de escribirlo, sino de decidir la información que va a ser incluida en éste y cómo va a ir organizada, esto con el fin de mantener una fluidez y continuidad a lo largo del documento, se recomienda que todos los miembros del equipo realicen de una forma “borrador” los puntos importantes, como por ejemplo:

- Identificar el propósito del procedimiento
- El alcance que tendrá, (ni muy grande, ni demasiado corto)
- Los participantes responsables de la actividad
- Medidas de seguridad a tomar
- Los posibles problemas que se pueden presentar
- Un bosquejo o diagrama de flujo de las principales actividades o etapas del procedimiento.
- Acomodar secuencialmente las principales actividades o etapas del procedimiento dentro de las secciones apropiadas del documento
- Prioridades a tomar en cuenta en cada tarea o actividad

Se debe considerar que los procedimientos son independientes de cada compañía, por lo que el orden, el enfoque y las actividades son distintos en cada una de ellas. Para el caso de los procedimientos en la implantación de EAAD, el enfoque más importante que debe tener un procedimiento es en el cual un equipo necesita comprometerse a usar es un enfoque sistemático para la solución de problemas. Una vez establecido dicho enfoque el equipo puede utilizar los procedimientos para resolución de problemas para resolver los problemas de todos sus demás procedimientos.

Un método sistemático para la solución de problemas puede ayudar a un equipo a completar sus tareas y puede a la vez ser aplicado para el esfuerzo dedicado a la mejora continua de todos sus demás procedimientos. En este método se propone que todos los miembros del equipo lleven a cabo la planeación de las siguientes etapas:

- Identificación de los problemas potenciales a presentarse

- Explicación de los problemas a detalle
- Idear estrategias alternativas de intervención a cada uno de ellos
- Decidir la estrategia a utilizar
- Diseñar la intervención
- Desarrollar la intervención
- Evaluar los logros obtenidos

Esta metodología de solución de problemas es un método que permite no solamente resolver un problema puntual, sino que también deberá ser vista como una estrategia explícita que permite crear, adquirir y transferir nuevos conocimientos a los demás miembros del equipo. Más que las herramientas exteriores, los “procedimientos físicos”, importa la capacidad de generar en cada etapa del proceso de solución un cambio de comportamiento en nosotros mismos, en los equipos y en la organización.

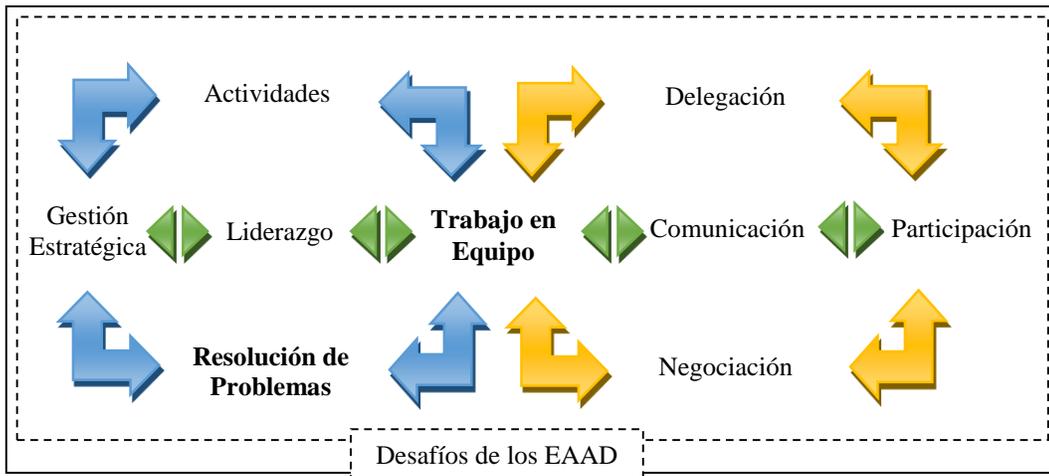
La posibilidad de aprender pasa por comprender los problemas de forma nueva y distinta. Se trata de romper con una forma de identificar y de entender los problemas para posicionarse con otras fortalezas para su resolución. Estas exigencias se han traducido en un método que define fases y momentos para la resolución de problemas. Cada una de sus etapas se relaciona con los objetivos de mejoramiento y, para ello, será necesario ampliar la comprensión de los problemas, generar diversas estrategias de resolución y analizar por medio de todos los integrantes del EAAD cuál es la mejor.

La metodología de resolución de problemas que se propone, asume para cada nueva situación problemática y propicia organizaciones inteligentes, abiertas al aprendizaje de todos sus integrantes, con capacidad de experimentar para el logro de sus objetivos laborales y claridad de metas. Permite encarar y resolver sistemáticamente problemas y con ello desarrollar los procedimientos necesarios para la consulta de los EAAD; generar nuevas aproximaciones y experimentaciones; aprender a partir de la propia experiencia y a su vez, de cuestionarla.

Vista desde otra perspectiva, esta metodología es una instancia para la generación de nuevas culturas de trabajo en las organizaciones. La resolución de problemas es una competencia fundamental de los EAAD y el monitoreo de sistemas complejos porque:

- Es una metodología para la acción,
- Posee un enfoque global y sistémico,
- Es una competencia para el aprendizaje permanente,
- Posibilita el mejoramiento continuo de las organizaciones,
- Es una estrategia que desafía las soluciones conocidas,
- Es una estrategia que posibilita “ver de nuevo un proceso o tarea”,
- Es una competencia fundamental de los EAAD y monitoreo de sistemas complejos,
- Articula las tareas inmediatas con las perspectivas de largo plazo,
- Posibilita identificar soluciones diferentes.

La Figura 11 muestra un resumen de los desafíos a los que se enfrentan los EAAD y como están directamente involucrados con la metodología de solución de problemas para el desarrollo de procedimientos efectivos. Es un ciclo conformado con herramientas de apoyo fundamentales para lograr la efectividad en el trabajo de equipo, debido a que está interrelacionado con todo lo mencionado en temas anteriores. Si el esquema es observado de forma lineal u horizontal se verá que todo parte del apoyo de los elementos básicos como la gestión estratégica, la cual fomenta el liderazgo para incentivarlo en el trabajo de equipo, apoyándose en la comunicación y participación de cada uno de los colaboradores. La delegación de cada una de las actividades se asignaron previamente en la asignación de roles. La negociación de los resultados obtenidos favorables así como los no deseados se hace de manera grupal en sesiones previamente establecidas, todas ellas directamente relacionadas con el trabajo en equipo.

**Figura 11. Desafíos de los EAAD**

Fuente: Elaboración propia.

La mayor parte de las veces, por la propia naturaleza de los problemas laborales, es imprescindible construir estrategias interrelacionadas de resolución de problemas, que involucren en las decisiones al EAAD para asegurar una mayor compenetración en él y así mayor compromiso en implementar soluciones a los problemas.

Un enfoque disciplinado para la utilización de procedimientos no solamente está dirigido a los intereses del trabajo sino que también brinda una gran oportunidad para construir y mantener la confianza de los integrantes. La confianza proviene de la aplicación exitosa de nuestros planes y talentos previamente establecidos.

#### ❖ RELACIONES INTERPERSONALES CONSTRUCTIVAS

Para que los equipos sean efectivos, se deben desarrollar y mantener relaciones interpersonales constructivas. Pero esta tarea es realmente muy compleja, ya que todos somos personas diferentes, con deseos, sensaciones, sentimientos, expectativas, objetivos y un sinnúmero de características que hacen a cada uno de nosotros auténticos. Si cada miembro del equipo supiera y comprendiera con claridad las reglas del equipo, fuera talentoso, supiera los roles y responsabilidades de cada uno de sus compañeros y existiera en dicho equipo un gran conjunto de procedimientos para trabajar juntos como un equipo, realmente este tema pasaría desapercibido. Pero desafortunadamente esto a veces no sucede, el EAAD puede volverse insatisfactorio e inefectivo si los miembros del equipo no se llevan bien

entre sí. Todo lo que se necesita es que dos de los miembros clave del equipo entren en un conflicto, pudiera ser de ego o algún otro hecho. La integración de equipos requiere un balance entre las oportunidades de desarrollo orientadas al trabajo y a las relaciones interpersonales.

La integración de equipos tiene una reputación de ser una experiencia que toca a fondo los sentimientos personales la cual muchos gerentes y ejecutivos de alto nivel suelen temer. Y debido a esto debe dejarse muy en claro que se debe hacer algo para generar un abordaje de relaciones interpersonales hacia cada miembro del equipo como persona de manera sana, positiva, constructiva y llena de aceptación. Las relaciones adversas o apáticas pueden destruir a un equipo. Los elementos de “buenas” relaciones, comunicación efectiva, dinámicas de personalidad, y resolución positiva de conflictos pueden ser de mucha ayuda en la construcción de relaciones interpersonales efectivas en los EAAD, ya que ellos pueden ayudar a fomentar en sus demás compañeros de equipo estas características.

Este tema es muy profundo que para ello se recomienda que un consultor profesional aborde cursos de capacitación al personal, ya que existen diferentes dinámicas para los colaboradores que ayudarán a reforzar el liderazgo conversacional, reforzar sus expectativas profesionales y laborales. Ya que generalmente en algunas compañías se busca que el empleado no vea su trabajo como un factor más que levantarse cada mañana y vaya al mismo por la espera del cheque quincenal. Es un reto y una decisión importante por parte de la directiva, ya que es una fuerte inversión el dar este tipo de cursos a sus colaboradores pero que a corto plazo tiene grandes beneficios y estabilidad laboral.

Con la construcción de relaciones interpersonales efectivas se busca que el empleado se ponga la camiseta de la organización, tenga responsabilidad para con sus compañeros y actividades, con el objetivo de tener retos diarios para añadirle balance a su vida. Este balance incluye el tener relaciones interpersonales en el trabajo con gente en la que cada miembro del EAAD pueda confiar para tener apoyo personal y profesional.

Algunos expertos del tema mencionan que los empleados reportan mayor satisfacción laboral cuando se sienten que tienen la oportunidad de desarrollar amistades

en el trabajo. El establecer buenas relaciones en el trabajo también incrementa el sentido de pertenencia o compromiso con el trabajo, fomentado así la lealtad hacia el empleador.

Es importante recordar que el fomentar buenas relaciones requiere trabajo y respeto mutuo. Así como también que las relaciones interpersonales son por naturaleza profundas y complejas. La siguiente lista puede ayudar a fomentar buenas relaciones en los EAAD:

- Ser digno de confianza. Una forma de dañar una relación es traicionar la confianza de una persona. Es necesario que los participantes eviten el mentirle a sus colegas y el chismear acerca de ellos.
- Permitir la comunicación a través de escuchar y ser de apoyo. Los integrantes del EAAD deben respetar el punto de vista de cada integrante aún si el punto de vista es diferente al de cada uno.
- Los integrantes del EAAD deben de tratar a sus colegas con respeto. Todos los integrantes se merecen respeto sin importar cuál sea el título ni el rol que tengan dentro de la organización. Si se fomenta este tipo de prácticas en el día a día, se propiciarán relaciones buenas y bien establecidas.
- Se deben de cumplir las promesas que se establezcan. Ya sea, cumplir con la fecha tope de un proyecto, los objetivos, las recompensas, entre otros. Es necesario convertir el cumplir las promesas como una prioridad.
- Resolver los conflictos. Aunque es normal que existan desacuerdos entre colegas algunas veces, es importante lidiar con los asuntos. Si se trata los asuntos de manera constructiva, los conflictos y sus resoluciones pueden enriquecer la relación. Se debe fomentar que los integrantes del EAAD estén abiertos al diálogo siempre. Evitar el dejar que los sentimientos heridos o la controversia emponzoñen las relaciones. Sin comunicación honesta y abierta, es difícil resolver los problemas.
- El EAAD debe invertir tiempo significativo con todos los integrantes del mismo. El tiempo es el fertilizante que ayuda a cultivar relaciones. Es una hazaña convertir el invertir tiempo con cada integrante en una prioridad. Sin interacción

regular, es difícil proporcionar o recibir el apoyo necesario para cultivar la amistad. En lo que a relaciones interpersonales se refiere, se recibe de lo que se da.

- Establecer límites. Las amistades no cercanas son preferibles en el mundo de los negocios. Las relaciones no cercanas tienden a ser más seguras, pero las cercanas que se manejen con cuidado también pueden ser muy útiles. Al cultivar una amistad, es necesario hablar de cómo la amistad coincide con la relación laboral de cada colaborador.

- Usar el sentido común. En el trabajo efectivo con los EAAD, es necesario practicar el hábito de mantener las conversaciones con los colaboradores cercanas de manera profesional y que no amenacen o le causen daño a los otros colegas. Ser discreto en cuanto a las confidencias de los otros integrantes del EAAD y pensar muy bien acerca del tipo de información que se decide divulgar. Si se piensa que una relación pone a un colaborador en una situación comprometedoras en el trabajo, es necesario hablar del asunto y así mismo salirse de cualquier situación que pueda involucrar un conflicto de intereses.

Las buenas relaciones también pueden hacer que el trabajo de un EAAD sea más grato al ayudar a mejorar la creatividad y la productividad. Además, mucha gente obtiene oportunidades para nuevos empleos dentro de la compañía como resultado de esas relaciones (y algunas compañías compensan a sus empleados por referir o recomendar amigos para empleos).

La mayoría de los gerentes desearía que existiera un procedimiento para desarrollar relaciones interpersonales efectivas y exitosas de EAAD, y que así se lograría el éxito en sus áreas correspondientes, pero desgraciadamente no existe tal procedimiento. Los mismos líderes de áreas deben de alimentar las relaciones positivas en sus colaboradores. Es probable que en intento de fomentar este tipo de relaciones algunas personas caigan en los viejos hábitos que generan los problemas personales entre los compañeros del equipo.

Para fomentar en el equipo las buenas relaciones interpersonales, primeramente el integrante que está tratando de fomentar ello debe enfocarse él mismo a cambiar. Una vez

que esta persona ya haya cambiado y cambiado su “*switch*”, ahora puede pasar a cambiar el de los demás.

Al momento de fomentar promesas de los resultados por este tipo de prácticas positivas, debe ser muy claro a nivel interpersonal sobre los compromisos que se asumirán. Es mejor hacer promesas pequeñas que podamos mantener y dar muestras visibles de su cumplimiento. Se deben confrontar las diferencias, pero también se deben dejar de lado los resentimientos que producen estas diferencias.

Es posible tener relaciones interpersonales constructivas de largo plazo entre los compañeros, pero se requiere de tiempo, esfuerzo y deseo.

#### ❖ SISTEMAS DE REFORZAMIENTO ACTIVO

Con la finalidad de que los equipos sean eficientes a largo plazo, las conductas orientadas al equipo necesitan ser reforzadas. Los colaboradores necesitan ser reconocidos por su contribución al EAAD. Los miembros necesitan comprender que tan efectivos resultan ser sus esfuerzos colectivos en realidad. Para que los resultados y las mejoras en los procesos sean alcanzados, la retroalimentación y las recompensas deben ser proporcionadas. Si la compañía toma en serio el desarrollo de EAAD como estrategia de negocios, entonces debe tener en mente un plan de recompensas para sus colaboradores, ya que el resultado de ello tendrá un impacto en la efectividad de la organización a nivel global.

Son muy pocas las empresas que tienen sistemas de recompensa especiales para las conductas orientadas al trabajo en equipo. Típicamente los resultados producidos por los equipos y las conductas que hacen que el equipo sea efectivo y satisfactorio no son recompensadas ni reconocidas de manera directa. Por lo cual no es raro que por ello los equipos se atasquen en su camino al éxito. La conducta es una función de consecuencias. Algunas organizaciones, generalmente las grandes organizaciones que tienen sistemas de evaluaciones por objetivos monitoreados vía intranet, son particularmente buenas para identificar cuando la gente está haciendo mal las cosas. Esto puede llevar a que algunas personas dejen de sacar ventaja de las situaciones. Pero lo grave es que, si no existen las

suficientes recompensas y estímulos por hacer bien las cosas, entonces, la situación se puede convertir en un sistema social centrado dentro del cual la gente vive preguntándose “si realmente hago un excelente esfuerzo por la compañía y los jefes no lo valoran, entonces ¿qué hay de bueno aquí adentro para mí?”

En la actualidad existen muy pocas organizaciones que tienen sistemas de recompensa basados en equipos que ayudan a reforzar la iniciativa de cambio a equipos. Esta tendencia está cambiando poco a poco pero mientras tanto resulta muy atractiva como factor clave para el reforzamiento de las conductas orientadas al equipo en el que los miembros del equipo expresen aprecio y reconocimiento entre sí.

Algunas ideas que en su totalidad pueden reforzar el reconocimiento al trabajo en equipo, las cuales son:

- Retroalimentar sobre conductas y actitudes.
- Elogiar e impulsar.
- Camaradería.
- Incentivar la seguridad en el trabajo.
- Elogio favorable al desempeño de los participantes del EAAD.
- Acceso a información confidencial.
- Libertad para elegir a nivel personal las asignaciones de trabajo.
- Ver los resultados del trabajo propio.
- Escuchar directamente de los clientes la opinión sobre el trabajo.
- Pedir a él o los miembros de un equipo ideas y opiniones sobre temas que vayan más allá del campo de trabajo de la persona o equipo.
- Condiciones de trabajo mejoradas.
- Compañeros de trabajo, capaces y amistosos.
- Comidas de negocios.
- Tiempos libres en el trabajo.

- Recompensas o símbolos de estatus.

También se recomienda que en las juntas mensuales de trabajo se fije en la agenda un punto establecido con el propósito expreso de brindar reconocimiento a los compañeros que han contribuido un nivel aceptable de rendimiento o de la satisfacción del equipo.

Lo que en este trabajo se pretende, es lograr hacer conciencia a la organización que mediante la implantación de una estrategia basada en sistemas de recompensas vincular la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad de los participantes del EAAD, es decir, comunicar a los empleados clara y específicamente por qué se les está pagando o aportando dicha compensación. Por otro lado, se pretenden también reducir los costos de compensación, mejorar el nivel de participación y compromiso del empleado e incrementar el trabajo en equipo, todos estos valores que las organizaciones en la actualidad desean.

En la actualidad existen estrategias innovadoras pueden agregar valor a la organización en el desarrollo de EAAD. De las estrategias de compensación innovadoras que se pueden llevar a cabo para la implantación de esta iniciativa de desarrollo de EAAD para esta compañía se resaltan las más importantes, según Flannery, Hofrichter y Platten<sup>75</sup>, son: (a) pago por habilidades, (b) remuneración por competencias, (c) banda amplia, (d) compensación basada en el equipo y, (e) compensación variable basada en el rendimiento.

#### - **Pago por habilidades**

Es de entender que a medida que los colaboradores adquieren más habilidades, llegan a ser recursos más flexibles, ya que no sólo son capaces de desempeñar roles múltiples, sino que además desarrollan un conocimiento más amplio de los procesos laborales y con eso una mejor comprensión de la importancia de su contribución a la organización.

Por esto, muchas organizaciones han adoptado los programas de compensación que pagan el desarrollo de habilidades y conocimientos. El pago por habilidades representa una

---

<sup>75</sup> Flannery, T., Hofrichter, D. and Platten, P. (1997). "Personas, desempeño y pago: compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios", Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina, pp. 25- 38.

alternativa al pago basado en el cargo que la persona ocupa, ya que en lugar que el puesto de un colaborador determine su categoría salarial, se fijan los niveles de pago de acuerdo con las capacidades que poseen los empleados. De tal manera, que a medida que los empleados adquieren más habilidades, llegan a ser recursos más flexibles, ya que no sólo son capaces de desempeñar roles múltiples, sino que además desarrollan un conocimiento más amplio de los procesos laborales y con eso una mejor comprensión de la importancia de su contribución a la organización. Esta flexibilidad y comprensión es crucial en las organizaciones que deseen implantar los EAAD, ya que aquí se comparten tareas.

El pago basado en las habilidades también ayuda a los empleados y organizaciones a adaptarse a los rápidos cambios del mercado y sus competidores, ya que al remunerar el desarrollo de las nuevas habilidades y conocimientos necesarios en un medio ambiente determinado, una organización transmite un claro mensaje a su empleados: “el mundo está cambiando rápidamente y se espera que usted también cambie al mismo ritmo, pero le compensaremos por el crecimiento que ese cambio requiere”<sup>76</sup>.

Algunas organizaciones visualizan esta manera de compensación para sus empleados como una remuneración atractiva, pero de ello puede suceder que para algunos colaboradores no sea lo más adecuado, esto debido a que pueden generarse inconformidades de que ellos mismos piensen que a algunos se les pague más que a otros. Los administradores de la organización deben de poner énfasis en la explicación de esta manera de trabajar para así eliminar paradigmas que existan o que se puedan crear en sus colaboradores.

#### - Remuneración por competencias

La competencia se define como un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales que, correctamente combinadas frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los

---

<sup>76</sup> Flannery, T., Hofrichter, D. and Platten, P., *Op. cit.*, (1997), p. 36.

rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas en la ejecución cotidiana de un cargo<sup>77</sup>.

Este es un modelo muy atractivo para el tipo de empresa a la cual se le está proponiendo la implantación de EAAD, ya que este modelo aplicado a la estrategia de compensación, se traduce en una forma de remuneración que se caracteriza por pagar al personal por las nuevas competencias adquiridas, lo que resulta eficaz para cambiar las conductas y promover nuevas metas y estrategias empresariales.

El primer paso en el desarrollo de un programa de compensación basado en competencias es identificar las competencias que generan valor para la organización y que, por lo tanto, deben ser remuneradas. Esto incluye identificar las competencias específicas que se necesitan para respaldar la estrategia de la organización y que generan un valor económico agregado, es decir, es necesario alinear la misión, la visión y los valores de la organización con las competencias que generan el más alto rendimiento del equipo a desarrollar.

Posteriormente se necesita averiguar cuáles son las cualidades, atributos y conductas que distinguen a los trabajadores superiores del resto del personal, para lo cual es necesario definir cuál es el rendimiento superior para cada rol, tarea o familia de tareas, mencionadas anteriormente. En seguida se analizará qué hacen los mejores trabajadores para lograr sus resultados y, finalmente, se deben identificar las conductas que predicen que este rendimiento sobresalga.

Es necesario realizar un análisis minucioso, reflexivo y sistemático, para determinar este tipo de conductas, ya que la mayoría no son directamente visibles. Para realizar todo este proceso, la situación ideal es investigar las competencias clave con los propios colaboradores excepcionales, formulándoles preguntas sobre cómo abordan sus tareas o cómo resuelven los problemas, respuestas a través de las cuales un entrevistador experimentado puede deducir las competencias clave.

---

<sup>77</sup> Flannery, T., Hofrichter, D. and Platten, P., *Op. cit.*, (1997), p. 42.

Luego de identificar las competencias, es importante verificarlas y determinar si realmente establecen una diferencia en el rendimiento, ya que en un sistema de pago por competencia es imprescindible utilizar sólo las competencias sobresalientes, aquellas que verdaderamente distinguen al mejor del resto. De lo contrario, la organización terminará pagando por nuevas conductas, pero no necesariamente por nuevos resultados.

- **Banda amplia**

Actualmente en nuestros días, los empleados se motivaban por la posibilidad de desarrollar una carrera en una organización basada en la promesa de puestos cada vez más altos, según las estructuras jerárquicas tradicionales. En la mayoría de las organizaciones, existe un sistema tradicional de pago según categorías con una gran cantidad de rangos.

Sin embargo, con estructuras organizacionales cada vez más planas (horizontales), los empleados pueden sentirse decepcionados cuando se encuentran con un techo para su desarrollo o deben esperar mucho más tiempo para una promoción o un aumento de sueldo. Por lo tanto, en escenarios organizacionales con estructuras y culturas más planas, flexibles y orientadas al trabajo en equipo, se debe buscar una forma de motivar a los empleados en un medio de movilidad restringida. Es así como nace la estrategia salarial llamada “banda amplia”, en la cual los numerosos rangos son reemplazados por unas pocas franjas relativamente amplias.

Las bandas o franjas no son otra estrategia de pago, más bien son como una plataforma sobre la cual se puede desarrollar y manejar eficazmente la estrategia de compensación. Por ejemplo, una organización podría ubicar todos los puestos, profesionales, gerenciales, técnicos y administrativos en diversas franjas. Así, en lugar de escalar una serie de rangos o categorías, los empleados podrían pasar gran parte de sus carreras, sino la totalidad, en una sola franja, desplazándose lateralmente y ganando más dinero a medida que adquieren nuevas habilidades, competencias o responsabilidades, o a medida que mejoran su rendimiento. Estos serían los criterios para la distribución en las bandas.

Con este sistema de franjas, los colaboradores de la compañía pueden estar ubicados en el puesto más bajo, pero seguir cobrando más a medida que desarrollen nuevas habilidades, competencias y/o mejoren su rendimiento, acercándose así al límite superior de la franja. Algunas veces se les permite a los empleados seguir progresando dentro de la organización sin ser, necesariamente ascendidos a otra categoría; una situación considerada imposible en los programas salariales jerárquicos.

Cabe destacar que muy pocas organizaciones no tienen la suficiente confianza de pasar a tomar una estructura horizontal dentro de su organigrama, por lo que es un paso importante este estilo de estructura ya que le dan más valor a sus colaboradores, y además una vez motivados a este cambio, otra barrera que sucede es que la directiva quiera llevar a cabo este tipo de remuneración para con sus empleados.

#### - **Compensación basada en el equipo**

Hoy en día, las organizaciones están adoptando el trabajo en equipo para mejorar su rendimiento y obtener una ventaja competitiva como es comentado en el presente trabajo. En una encuesta realizada a más de 250 compañías por Hay Group, más del 80% expresó que habían creado equipos para mejorar la productividad, la calidad de su producto o servicio y la satisfacción del cliente. Por otra parte, cerca de la mitad dijo que estaba usando los equipos para mejorar la satisfacción del empleado y el estado de ánimo del grupo, así como la flexibilidad en la dotación de personal<sup>78</sup>.

De esta manera, las organizaciones han descubierto en el uso de equipos una estrategia eficaz para respaldar los nuevos valores, conductas y metas. Los cambios son más eficaces si se producen a través de grupos multifuncionales y multidisciplinarios, ya que los equipos de trabajo son los medios para lograr el trabajo coordinado, dinámico y flexible que surge de la interacción cara a cara entre cada uno de sus miembros.

Como ya se ha comentado anteriormente, para conseguir una organización lo suficientemente flexible como para que se pueda ajustar rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado, ágil para poder superar el precio de cualquier competidor, tan

---

<sup>78</sup> Flannery, T., Hofrichter, D. and Platten, P., *Op. cit.*, (1997), pp. 52 y 54.

innovadora que sea capaz de mantener sus productos y servicios tecnológicamente actualizados, y tan dedicada que rinda al máximo de calidad y servicio al cliente, es preciso que ella se organice por EAAD.

Por lo tanto, para que la formación de EAAD proporcione los resultados esperados, es fundamental la creación de estrategias de remuneración que estén sincronizadas y que respalden los nuevos valores del equipo. Asimismo, necesitan de una estrategia que amplíe el objetivo más allá del rol y rendimiento individual y que, al mismo tiempo remunere al personal por hacer más con menos supervisión.

El diseño de estrategias de pago basadas en equipos, por lo general, no son complicadas, siempre y cuando se tenga una idea clara respecto al concepto de equipo: cómo se organizan, cómo operan, cuáles son las dinámicas de los miembros y qué valores y metas pueden respaldarlas. Una vez que se ha comprendido esto, se puede comenzar a determinar una estrategia de remuneración apropiada.

En general, los incentivos a grupos alientan a los colaboradores para que sublimen sus metas personales en pro de los intereses de la empresa. Al vincular las recompensas con el desempeño personal, se incita a los colaboradores a hacer un esfuerzo adicional para ayudar a que su equipo tenga éxito.

#### - **Compensación variable basada en el rendimiento**

Las estrategias salariales planteadas hasta este punto se concentran en dos aspectos fundamentales y decisivos para el éxito organizacional: el personal y su rendimiento. Sin embargo, si bien las estrategias como la remuneración basada en la habilidad y la competencia suelen ser vitales para el desarrollo de los nuevos valores y conductas necesarios para cambiar la organización, por sí mismas no bastan para establecer esa conexión tan importante que impulsa a la organización hacia adelante.

El sistema de pago variable basado en el rendimiento, a diferencia de las formas tradicionales de compensación, no paga al trabajador por antigüedad o especialidad, sino que se compensa según alguna medida individual o colectiva de desempeño. De esta manera, la persona no posee la seguridad que en su próxima liquidación de sueldo recibirá

igual cantidad de sueldo pues no corresponde a un sueldo fijo mensual; el monto de la renta de sus servicios dependerá exclusivamente del logro de los objetivos propuestos. Las ganancias fluctuarán de acuerdo con los resultados de las mediciones de desempeño. Se puede explicar con el ejemplo de cómo en algunas empresas manejan los pagos del personal de ventas, de acuerdo al monto de sus ventas mensuales, se les paga un monto proporcional a ellas, más a parte de una comisión de acuerdo a su desempeño.

Este sistema es particularmente atractivo para la administración de algunas compañías, debido a que parte de los costos fijos de la remuneración se convierten en costos variables, con lo que se reducen los gastos cuando el desempeño decrece y así pueden mantener ahorros atractivos. Por otra parte, al vincular el pago al desempeño, aquellos que no rinden o no alcanzan favorablemente los objetivos propuestos descubren que sus salarios se estancan, esto puede generar desmotivación en los colaboradores que obtuvieron el bajo desempeño. Por el contrario, los colaboradores sobresalientes observan aumentar su remuneración de manera proporcional a sus contribuciones.

La clave para el éxito de las estrategias basadas en el rendimiento, tal como en las otras formas de pago descritas anteriormente, es la sincronización. Las remuneraciones variables deben ser adaptadas a las culturas laborales específicas y a los valores, tanto de la organización como de los colaboradores. Así, las estrategias de pago basadas en el rendimiento pueden ser instrumentos poderosos para motivar a los empleados hacia el desempeño esperado en la forma de EAAD. No se debe de pasar desapercibido que para que exista éxito en estos programas de remuneración variable, es contar con una gestión del rendimiento altamente eficaz y estrategias de comunicación para sostenerlos.

De hecho, si se pretende relacionar la remuneración con el rendimiento, es imprescindible contar con herramientas eficaces para evaluarlo, y estas herramientas las debe proporcionar la compañía. Asimismo, si se pretende que los empleados asuman más riesgos y responsabilidades por el éxito de la organización, se debe entregar la información necesaria y tener confianza en que los colaboradores harán un buen uso de ella, así como una capacitación para el buen manejo de la misma.

Los empleados no sólo deben saber cómo funciona el programa, sino que también tienen que saber qué es lo que ellos deben hacer para que funcione, por ello tanto énfasis en la capacitación. Además, una vez que se haya iniciado el programa, se debe informar permanentemente a los empleados sobre los progresos que están teniendo; tienen que saber qué es lo que están haciendo bien y qué no.

Cabe destacar que la gerencia necesita aprender a no jugar poniendo a competir a los equipos unos contra otros si en verdad desea tener un éxito sostenido y de largo plazo con un diseño organizacional basado en EAAD. Los equipos deben competir hacia objetivos y no hacia otros equipos. De cualquier manera si la organización si se convence de utilizar los EAAD como una estructura y una estrategia de negocios de largo plazo, será entonces necesario un sistema amplio de recompensas. Por lo que se toman estos dos enfoques principalmente:

- Rediseñar el sistema organizacional de elogio al desempeño para reconocer la expectativa satisfecha por estar orientado al trabajo de equipo e incluir en dicho sistema a los empleados de todos los niveles dentro de los procedimientos de revisión del desempeño y
- establecer un plan de ganancias compartidas que brinde estructura a la participación de los equipos involucrados en la toma de decisiones de funcionamiento transversal y compartir así los beneficios económicos obtenidos a partir de las mejoras obtenidas en la efectividad global a todos los niveles de la organización.

Cada plan descrito anteriormente deberá ser diseñado a la medida de las características propias de la organización a implantar esta propuesta. De cualquier manera en la estructura general de estos planes se considera involucrar a un equipo para solución de problemas al cual se algunos autores lo llaman con frecuencia “comité departamental” dentro de cada área de trabajo. Los miembros de este equipo son representantes y se espera que ellos busquen sugerencias de todos los colaboradores del área, después los miembros de este equipo ayudan a sus compañeros a escribir las sugerencias para luego revisarlas e implementar aquellas sugerencias que consideren útiles o adecuadas.

Se debe tener en mente que la organización deberá “poner el dinero donde ponga las palabras” si desea que sus empleados creen que en verdad está haciendo esfuerzos serios para formar EAAD. Y así, todas las recompensas, bonos financieros, así como las mejoras en la seguridad del trabajo y los gestos de reconocimiento simbólico deben ser brindados a través de un sistema que no sólo refuerce la efectividad del equipo y su satisfacción sino que también impulse y motive la colaboración a través de los equipos.

#### ❖ RELACIONES EXTERNAS CONSTRUCTIVAS

Los EAAD deben establecer lazos diplomáticos con los miembros clave y otros grupos externos para poder triunfar dentro de la organización. Es por ello que la organización requiere de una excelente comunicación y desarrollo de relaciones externas eficientes para llevar a cabo el trabajo en conjunto de los equipos por el bien común.

Establecer y trabajar a través de procedimientos internos y relaciones por uno mismo no basta. Los equipos efectivos deben también construir buenas relaciones con otros equipos, miembros clave de la organización y específicamente con los clientes, así como todos aquellos individuos los cuales no son miembros del equipo. Para ello se deben hacer planes de manera interactiva y para ello es necesario tener relaciones externas constructivas con y entre todos los elementos del sistema si es que se desea formar equipos de trabajo verdaderamente efectivos.

En cuanto a relaciones constructivas se refiere, se requiere llevarlas a cabo principalmente hacia clientes, éstos pueden ser tanto internos como externos a la compañía; y hacia proveedores, de las cuales estas dos mencionadas son las relaciones más importantes que deben cuidar los EAAD, posteriormente con sus competidores (cualquier persona o grupo que haga el mismo trabajo o parte del trabajo realizado por el EAAD). Los EAAD necesitan tener un plan de acción sobre cómo mantenerse al paso de sus competidores.

De acuerdo a lo anterior, se pueden plantear algunas preguntas que sirven como guía para identificar con todo el equipo en conjunto cuáles son las relaciones externas constructivas más importantes, éstas se muestran a continuación:

- ¿Quiénes son los “clientes” del EAAD?
- ¿Quiénes son los proveedores del EAAD?
- ¿Quiénes son los competidores del EAAD?
- ¿Con que personas o grupos adicionales debe de tratar el EAAD?, aún de manera ocasional.
- ¿Cómo es descrito y visto el EAAD por las personas y grupos que están fuera y a su alrededor?
- ¿Sobre qué relaciones debe el equipo?:
  - ✓ ¿Tratar de beneficiarse más?
  - ✓ ¿Tratar de mejorar?
- ¿Para ayudar al equipo en sus relaciones externas quien deberá hablar o hacer qué, con quién y para qué fecha?

Todos estos puntos expuestos sirven de base para poder identificar las relaciones externas relacionadas al EAAD, pero se pueden plantear más, esto va de acuerdo a la participación de los miembros del EAAD, que vayan planteando e identificando con el paso de su desarrollo.

La importancia de potenciar las relaciones con los clientes, es un tema que atañe en general a cualquier empresa, de igual forma desde años atrás se inició un proceso de reconocimiento del cliente, constituyéndose como uno de los objetivos empresariales más relevantes, encaminado a la satisfacción de las necesidades y a la importancia de que los negocios fuesen ahora tan apreciados y valorados.

Es por ello que la compañía debe de fomentar con cursos de capacitación a sus EAAD y empleados en general que el construir y mantener una base de clientes leales no sólo beneficia a la organización sino también a los clientes, que se benefician de la asociación a largo plazo con la compañía por medio de la filosofía ganar-ganar. Los clientes mantendrán la relación cuando lo que reciban (beneficios) sea superior a lo que entregan (costes).

Y se pueden enumerar varios beneficios al establecer relaciones constructivas con ellos, ya que se incrementan las ventas, los costos son más bajos debido al poco esfuerzo del marketing (publicación gratuita por medio de comunicación de boca a boca por medio de los EAAD), la retención de los empleados se fortalece, en fin, existen varios factores que realmente son importantes llevar a cabo para el incremento de la rentabilidad de la compañía sin perder la calidad de los productos y servicios.

Otro enfoque importante mencionado en párrafos anteriores, es establecer relaciones constructivas con proveedores, esto debido a que estableciendo una buena relación con ellos, ofrecerán más de los requerimientos específicos que se les solicitó, los cuales brindarán resultados y beneficios superiores a la compañía. A los EAAD, se les debe capacitar para seleccionar y establecer relación con proveedores. Así como también fomentarlos a ser eficaces en sus procesos, lograr que se adelanten a las necesidades del EAAD, factor que demostrará el profesionalismo de ambas partes.

Sin duda, la comunicación entre las organizaciones y sus proveedores tiene como intención conocer el estado en que se encuentran cada una de las etapas que sigue el distribuidor. Los medios que se usen para mantener una comunicación directa entre ambas partes se encuentra respaldada de tecnología, la cual precisa una comunicación recíproca entre ambas partes. Asimismo, las organizaciones deben encontrarse informados constantemente sobre las exigencias que puedan ocurrir y así tener un control sobre las mismas para evitar posibles complicaciones. Es por ello que los EAAD .deben de estar suficientemente capacitados para que ellos sean parte de llevar a cabo estos procesos, de esta manera se mantendrá una cultura de mejora continua y un aprendizaje en conjunto de los EAAD, la compañía, y la red de proveedores.

## CAPÍTULO V

### APLICACIÓN Y RESULTADOS PRELIMINARES

Los resultados alcanzados en el presente trabajo responden a las primeras etapas mencionadas en el capítulo IV, respecto a la preparación de los colaboradores a esta nueva iniciativa de cambio, la toma de conciencia de la necesidad que existe para migrar a un tipo de gestión por procesos con el apoyo de la implantación de EAAD, el ajuste de la visión de qué se podría y qué se debería hacer, así como también que tan efectivo resultaría un plan para mover a la organización a este tipo de iniciativa por medio de sesiones con los participantes del “Equipo Diseño” tres días a la semana, con una duración por sesión de una hora con treinta minutos.

Es complicado en este punto definir si el EAAD es eficiente o no, esto debido a que una iniciativa de cambio de este tipo toma tiempo, y con sólo una persona informada en el tema que necesita administrar tiempos y coordinar los esfuerzos de los demás integrantes resulta aún más complicado. A pesar de que es necesario que cada uno de los participantes tengan el tiempo disponible y sacarlos de sus actividades cotidianas para darles la suficiente capacitación y retroalimentación respecto a los EAAD.

Es por ello que se elaboró como se muestra el Anexo II, un plan de trabajo definiendo fechas y actividades de lo que resta para el año 2014, partiendo del mes de marzo del mismo año cuando se inició con el programa, con el previo consentimiento y compromiso de los involucrados, respecto a la capacitación necesaria de acuerdo a los puntos anteriormente mencionados. Lo cual ha llevado a un resultado considerable de un 93% de asistencia de los participantes y un incremento en su actitud positiva por visualizar atractiva esta propuesta. Cabe destacar que hasta la fecha se tiene un porcentaje de cumplimiento con el programa de un 51.11%, lo cual indica que la implantación tiene las bases y conocimientos previos para la aplicación de la siguiente mitad que lleva un grado de complejidad mucho mayor.

Una vez que se llegue al punto de las metas a desarrollar, el EAAD definirá los KPI's críticos de la CS por prioridad de proceso, siguiendo los siguientes principios:

- Lo que se mide es lo que se consigue.
- Deben estar relacionados con la misión y visión de la compañía.
- Deben ser coherentes y comparables.
- Deben ser simples y enfocados.
- No se debe de perder de vista que van de la mano de la satisfacción del cliente.
- Buscan el ahorro financiero y aumento de la rentabilidad de la compañía.

En principio, se debe entender a las medidas de desempeño como el conjunto de indicadores necesarios para dar seguimiento y evaluar en prospectiva las decisiones estratégicas, operando sobre una base de datos estructurada de acuerdo a las necesidades de los eslabones que conforman la CS. Los indicadores son necesarios para poder mejorar: “lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar”. Los objetivos y tareas que se propone una organización deben concretarse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos objetivos y tareas, y son los "indicadores" los encargados de que se lleven a cabo.

Para llevar a cabo una adecuada evaluación del desempeño y de las mejoras que se están llevando a cabo en cada proceso de la CS (de recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, distribución, entregas, facturación y los flujos de información entre los socios de negocios) en conjunto con la iniciativa de EAAD, es indispensable que la compañía vaya desarrollando habilidades alrededor del manejo de los indicadores de gestión de la CS, con el fin de poder utilizar la información resultante de manera oportuna y tomar las decisiones que mejor convengan a la compañía.

El tipo de mediciones que permiten evaluar el desempeño general de las empresas, típicamente se clasifican en dos grupos: financieros y no financieros. El primero comprende los indicadores definidos a partir de relaciones económico-financieras, mientras que el segundo, considera los indicadores que se refiere más a aspectos de carácter operativo. Muchas compañías han comprendido la importancia de medir el desempeño

financiero y no financiero. Sin embargo, el autor Gunasekaran<sup>79</sup> reclama que las empresas no logran alcanzar un equilibrio, pues señala que los gerentes e investigadores se han concentrado más en medir el desempeño financiero, y otros se inclinan más por el operativo. Por supuesto, esta observación es muy importante tomarla en cuenta, debido al sesgo que se puede obtener del desempeño de las empresas y más aún en la CS.

Por lo tanto el autor Gunasekaran<sup>80</sup> hace un esfuerzo para proporcionar nuevos elementos para clasificar los indicadores de desempeño en la CS. Por la naturaleza de los indicadores, los clasifica según la función que desarrollen: estratégicos, tácticos y operativos, mismos que son especificados en financieros y no financieros como lo muestra la siguiente Tabla 14:

**Tabla 14. Clasificación de indicadores clave de desempeño**

Nivel	Indicador de desempeño	Financiero	No Financiero
<b>Estratégico</b>	Tiempo total del flujo de efectivo		*
	Tasa de retorno de la inversión (ROI)	*	
	Flexibilidad de atención a necesidades particulares de clientes.		*
	Tiempo del ciclo de entrega		*
	Tiempo total del ciclo		*
	Nivel de relación estratégica cliente-proveedor	*	*
<b>Táctico</b>	Tiempo de respuesta al cliente		*
	Grado de la cooperación para mejorar la calidad		*
	Costo total de transporte	*	
	Confiabilidad del pronóstico de demanda		*
<b>Operativo</b>	Tiempo del ciclo de desarrollo del producto		*
	Costo de manufactura	*	
	Utilización de capacidad		*
	Costo por información	*	
	Costo por inventario	*	

Fuente: Gunasekaran, A. (2001), "Performance Measures and Metrics in a Supply Chain Environment", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 21 No. ½, EEUU. p. 206.

La finalidad de ordenar los indicadores de desempeño, obedece básicamente a buscar el mejor y más apropiado nivel de gestión en la toma de decisiones. Por tratarse de decisiones de carácter global, el tiempo total del ciclo (localizado en el nivel estratégico), en una CS debe ser manejado y controlado por la alta dirección. El costo total de transporte, por ejemplo, puede ser controlado por la parte operativa, desarrollando esquemas de

<sup>79</sup> Gunasekaran, A. (2001), "Performance Measures and Metrics in a Supply Chain Environment" *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 21 No. ½. EEUU., p. 205.

<sup>80</sup> *Ibid.*, p. 104.

distribución perfectamente coordinados. En la Figura 12 estos indicadores están organizados de acuerdo a las fases básicas involucradas en la CS:

**Figura 12. Ubicación de los indicadores de desempeño en la CS**



Fuente: Gunasekaran, A. *Op. cit.*, (2001), p. 208.

Desde luego, los indicadores antes señalados son clasificados según los criterios y el enfoque a seguir. Por su criterio, se puede hablar de indicadores primarios, que son aquellos que se reportan a la compañía, y los indicadores secundarios, que son los que se utilizan únicamente a nivel interno en un departamento. También pueden ser clasificados por su alcance (enfoque), por ejemplo, de corto o largo plazo. Para el motivo del presente trabajo los cinco indicadores clave mayormente usados de la CS serán los que se tomarán como apoyo para trabajar inicialmente con el EAAD, esto debido a que proporcionan la facilidad de obtención y confiabilidad en sus datos. Además son tomados de algunas fases del proceso de la CS:

- *Número de órdenes perfectas* (Desempeño de la distribución)
- *Índice de rotación de inventarios* (IRI) (Desempeño de la producción)

- **Ciclo de generación de efectivo** (Desempeño de la planeación)
- **Retorno sobre la inversión** (ROI) (Nivel estratégico de la compañía)
- **Costo total de la CS**

Para la obtención de datos del primer indicador, **órdenes perfectas**, se deben de tener datos y registros que se hayan hecho órdenes en fecha, dentro de los horarios comprometidos, en cantidad, dentro de especificaciones, transporte requerido, empaque y presentación solicitado, sin deterioro físico, sin errores administrativos, entre otros. El cálculo de este indicador se realiza con la siguiente ecuación No. 1:

$$\text{Órdenes perfectas} = \frac{\text{Total órdenes perfectas}}{\text{Total de órdenes}} \times 100 \dots \dots \dots (1)$$

El resultado en la ecuación anterior siempre se espera sea de 100%, esto si las órdenes perfectas sean iguales al total de órdenes, por lo que se debe de cuidar minuciosamente que los productos solicitados sean los productos suministrados en las cantidades pedidas, la ubicación, el cliente y el tiempo de entrega sea cumplido de acuerdo a lo especificado, la documentación que soporte la orden sea precisa, completa y a tiempo, y que la condición del producto sea entregada sin errores, sin daños y es aceptado de completa conformidad por el cliente.

El segundo indicador **índice de rotación de inventarios**, mide la proporción entre las ventas y las existencias promedio e indica el número de veces que el inventario sale del almacén a venta, y se determina con base en las siguientes ecuaciones No. 2 y 3:

$$\text{Índice de rotación de inventarios (IRI)} = \frac{\text{Ventas anualizadas}}{\text{Inventario promedio}} \dots \dots \dots (2)$$

$$\text{Inventario promedio} = \frac{(\text{Inv.inicial} + \text{Inv.final})}{2} \dots \dots \dots (3)$$

De este indicador se espera su valor sea alto, ya que de ser así, las ventas son mucho mayores al inventario en almacén, y al contrario, si el valor es pequeño, el inventario en almacén es dinero sin movimiento, un factor totalmente desfavorable para la compañía debido a los altos costos de mantenimiento de inventario.

El tercero *ciclo de conversión de efectivo*, es uno de los indicadores que se utilizan para controlar el efectivo, valga la redundancia, y éste expresa la cantidad de tiempo que transcurre a partir del momento que la compañía hace las primeras erogaciones hasta que se efectúa el cobro por concepto de la venta del producto terminado o el servicio prestado. Se determina de la siguiente manera:

$$CCE = DCxC + DInv - DCxP = \text{Días de venta} \dots\dots\dots(4)$$

Donde

$DCxC = \text{Días de cuentas por cobrar (expresado en días de venta)}$

$DInv = \text{Días de inventario (expresado en días de venta)}$

$DCxP = \text{Días de cuentas por pagar (expresado en días de venta)}$

Para lo cual el cálculo de cada uno de estos indicadores se muestra a continuación de la ecuación No. 5 a la 8:

$$\text{Rotación de cuentas x cobrar} = \frac{\text{Ventas anualizadas}}{\text{Cuentas por cobrar}} = \text{Veces} \dots\dots\dots(5)$$

$$DCxC = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas x cobrar}} \dots\dots\dots(6)$$

La rotación de cuentas por cobrar de la ecuación No. 5 determina el número de veces que los saldos de clientes se han recuperado durante el ejercicio, dividiendo 360 correspondientes a días laborados (este factor varía dependiendo los días laborados por la compañía) entre este resultado con la ecuación No. 6, se obtiene el número de días que tardamos en cobrar nuestras cuentas de clientes, que después se sustituye en la ecuación No. 4.

El cálculo de los días de inventario, se realiza por medio de la siguiente ecuación No. 7:

$$DInv = \frac{\text{Saldo de inventarios (\$)}}{\text{Ventas anualizadas (\$)}} \times 360 \text{ días} \dots\dots\dots(7)$$

Y para el caso del cálculo de días de cuentas por pagar se calcula con base en la ecuación No. 8 y 9 mostrada a continuación:

$$\text{Rotación de cuentas x pagar} = \frac{\text{Ventas anualizadas}}{\text{Cuentas por pagar}} = \text{Veces} \dots\dots\dots(8)$$

$$DCxP = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas x pagar}} \dots\dots\dots(9)$$

Los *ciclos de conversión de efectivo* positivo se producen cuando el tiempo en el inventario y las cuentas por cobrar son mayores que el tiempo que se necesita para pagar al proveedor. Los números positivos no son necesariamente una buena señal y los números bajos indican una operación de gestión más eficaz en que el dinero no está atado por mucho tiempo en el inventario o cuentas por cobrar. Algunos modelos de negocio, proveedores de servicios o cuentas de plazos prolongados por pagar, generan un saludable *ciclo de conversión de efectivo* negativo, lo que indica que cobran antes de entregar el producto.

El siguiente indicador es tal vez uno de los más importantes que cualquier compañía realiza, el *retorno sobre la inversión (ROI)*. Éste indicador permite a las compañías determinar el volumen de negocios recibidos al invertir una cierta cantidad de dinero y recursos. El *ROI* no implica necesariamente dinero, es expresado como un porcentaje. Y éste se utiliza porque es un cálculo muy sencillo de determinar y se puede aplicar a distintas inversiones. Para calcular el *ROI*, se debe dividir el beneficio o retorno entre el coste de la inversión, dando lugar a un porcentaje como lo muestra la siguiente ecuación No. 10:

$$ROI = \frac{\text{Utilidad anualizada}}{\text{Inversión para lograrla}} X100 \dots\dots\dots(10)$$

Donde

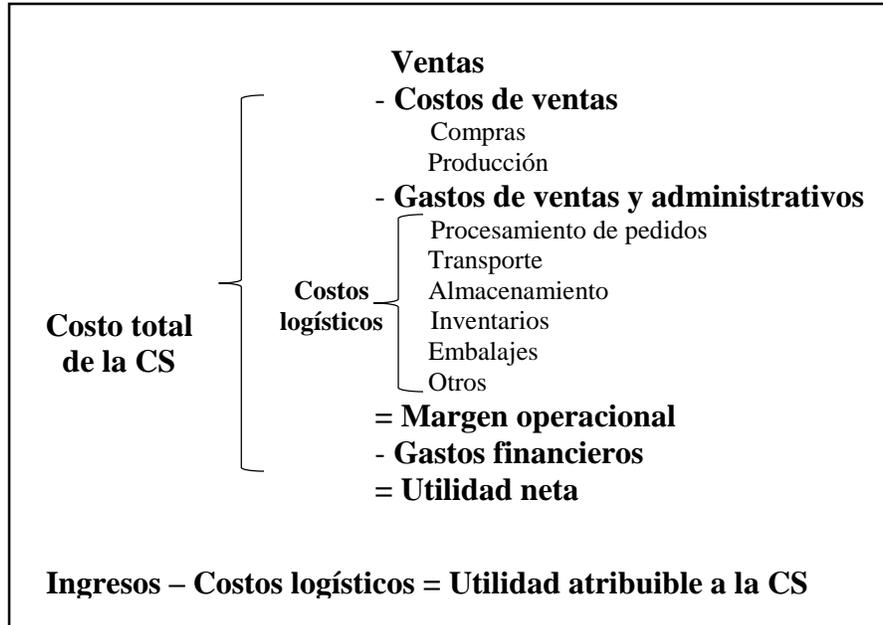
Utilidad anualizada = 12 x utilidad mensual o  
 = 4 x utilidad trimestral  
 Inversión = Inversión promedio en el periodo

Si el valor del *ROI* cuando es negativo, ello indica que existe pérdida de dinero, mientras que un *ROI* cercano a cero indica que quizás esa inversión no sea tan buena como imaginamos, por ejemplo, un *ROI* del 100% indica que el rendimiento monetario fue del doble de lo que se invirtió inicialmente. Si tenemos varias alternativas de inversión aplicar la fórmula *ROI* facilita la toma de decisiones estratégicas.

El quinto indicador *costo total de la CS*, se determina con base en los estados contables de la compañía, para este caso la compañía dará la oportunidad de hacer uso de

ellos para el cálculo correspondiente, el cual se determina con base a la siguiente Figura 13:

**Figura 13. Costo total de la CS en el estado contable**



Fuente: Elaboración propia.

El principio básico de este indicador es sumar todos los costos asociados con mover, poseer, almacenar, administrar, comprar, manufacturar, distribuir y financiar (materias primas, inventario en proceso, producto terminado, cuentas por cobrar, entre otros) en los que incurre la compañía en el transcurso del proceso de satisfacción del cliente.

Como punto de partida, se evaluaron tres de estos cinco indicadores mencionados, órdenes perfectas, índice de rotación de inventarios y ciclo de conversión de efectivo, con datos de la compañía” correspondientes a los años 2012 y 2013, los cuales resultaron como se muestra en la siguiente Tabla 15:

**Tabla 15. Indicadores clave de desempeño de la compañía UPM**

Año	Indicador Clave de Desempeño (KPI)		
	Órdenes perfectas (%)	IRI (Veces)	CCE (Días de venta)
2012	77.38	8.43	30.71
2013	73.47	6.12	42.89

Fuente: Elaboración propia.

Por petición de la compañía, los datos raíz del cual se realizaron los cálculos de los indicadores de la tabla anterior, permanecerán en completa confidencialidad, por lo que sólo se analizarán cada uno de ellos. El cálculo anterior servirá para comparar estos mismos indicadores contra los resultados obtenidos por el EAAD una vez ya implantado totalmente esta propuesta. Los resultados arrojados para los años 2012 y 2013 son bastante interesantes en los tres indicadores. Comparando el indicador órdenes perfectas del año 2012 contra el resultado del 2013, se ve claramente que existe un resultado mayor en el año 2012, lo que podría indicar que las actividades se llevaron de mejor manera en ello, pero hace falta trabajar aún más para elevar este indicador.

El IRI nos indica que para ambos años la rotación anual ha sido de 8.43 y 6.12 vueltas para los años 2012 y 2013 respectivamente; lo cual se puede interpretar una vez dividiendo si fueran 360 días laborales entre cada uno de estos dos valores, se obtienen los valores 42.71 y 58.85 días respectivamente de renovación de inventario, lo cual es totalmente desfavorable para la compañía, debido a los altos costos que representa el mantenimiento de inventario y renta de almacenamiento que para él se necesita.

El tercer indicador calculado del CCE del año 2012 respecto al 2013, indica que la compañía favorece a sus clientes en el pago tardío de las compras; esto se aprecia desde el punto en que la suma de los días de cuentas por cobrar y los de inventario son mayores a los días de cuentas por pagar, podría entenderse que la compañía paga antes a proveedores en lugar de cobrar sus productos antes de entrega a los clientes como lo llevan a cabo las compañías líderes. Desgraciadamente se ve un aumento del 2012 al 2013 de este indicador.

Los resultados anteriores de acuerdo a los años a los cuales corresponden, se esperan mejoren para los siguientes años, con el apoyo de la gestión por procesos mediante la implantación de EAAD en la compañía. Ya que la propuesta del presente trabajo busca ayudar a determinar la mejor manera de obtener beneficios económicos, y por consiguiente lograr el menor costo total en la CS de la compañía.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El presente trabajo permitió visualizar la fuerte oportunidad que se tiene esta propuesta de implantación en la compañía UPM y el alto compromiso de parte de los directivos a llevarlo a cabo. Los colaboradores de la unidad en la cual se está aplicando el estudio ha generado en los empleados una conciencia de desarrollo, cambio y adaptación a una mejor calidad laboral, en la búsqueda de conformar EAAD, donde el personal involucrado en el proceso de CS, se esfuerce por ofrecer un mejor servicio y entrega tanto para sus departamentos internos, como para los clientes finales, donde éstos últimos son la parte fundamental de su misión organizacional, además de ser la guía hacia el logro de los objetivos de los equipos que se lleguen a formar y como organización funcional, lo que responde a la mayoría de las preguntas de investigación planteadas.
- De acuerdo al objetivo general planteado, falta comprobar si el sistema de implantación y evaluación de EAAD para la gestión efectiva del proceso de CS aplicado es el adecuado para esta compañía. Debido al poco tiempo de implantación de esta propuesta. La inexistencia de datos para el año 2014 desfavorece la correspondiente comparación respecto a los resultados de los KPI's obtenidos de los años 2012 y 2013.
- Se definieron los procesos clave en los cuales se trabajará, identificando para algunos de ellos, áreas de oportunidad a mejorar. De las cuales el personal se comprometió haciendo efectivas las sugerencias de mejora para el inicio de este tipo de iniciativa por medio de listas de verificación firmadas por cada uno de los participantes indicando fechas, responsables y su correspondiente seguimiento.
- En conjunto con la definición de los procesos clave, se han dado herramientas de apoyo al EAAD para la identificación oportuna de indicadores clave de desempeño, lo cual responde a la cuarta pregunta de investigación. Así mismo la manera correcta de realizar su medición y seguimiento por medio de sesiones de capacitación sobre los siete puntos clave de los EAAD del autor Gregory Huszczo, reforzamiento en temas de liderazgo, gestión por procesos, comunicación efectiva y administración de operaciones como temas principales.

- Aún no se han tomado medidas, debido a que el tiempo de trabajo que se ha llevado a cabo hasta el momento con el EAAD es muy corto como para obtener resultados de los indicadores que nos mencionen que acción realizar. De lo que sí se puede comentar es el alto compromiso y participación que ha tenido el personal en las capacitaciones, por lo que se ha logrado un alto índice de asistencia hasta el momento de los involucrados, el cual es factor importante para una posible implantación efectiva en el futuro.

- La evaluación del desempeño de los procesos aún no ha reflejado cambio de comparación respecto a meses anteriores, debido a los cambios en la forma de medición actual contra la antigua, que resultan ser totalmente diferentes, por lo que ahora se está llevando a cabo la medición con KPI's y anteriormente por medio de volumen de facturación, lo cual no es punto de comparación que indique se esté llevando una administración efectiva de la CS.

- Se determinaron los tres KPI's mayormente usados en la CS, los cuales reflejaron información muy importante para los años 2012 y 2013. Mostraron que la compañía tiene oportunidad de mejorar respecto al IRI, CCE y órdenes perfectas, teniendo como apoyo al EAAD y en conjunto con la gestión por procesos que se está comenzando a llevar a cabo, se ha logrado contestar a la quinta pregunta de investigación, ya que se está observando el fortalecimiento aparente en las operaciones en el manejo de inventarios, pero no se puede asegurar lo anterior hasta que se tengan los primeros resultados y hacer su comparación correspondiente a los años anteriores. Así mismo se planteó como parte de objetivos estratégicos para cada proceso, un porcentaje del 90% de órdenes perfectas para el primer semestre del año en curso.

- Con los resultados preliminares no se puede afirmar la disminución de tiempos muertos en las operaciones de administración de la CS de la compañía, debido a que se está iniciando con la formación del EAAD, lo cual representa uso de tiempo laboral invertido en capacitación de los colaboradores, no sin pensar en la recuperación del mismo una vez implantada por completo esta propuesta. Este punto responde a la primera pregunta de investigación del presente trabajo.

- De acuerdo a la sexta pregunta de investigación planteada, el sistema de EAAD está comenzando a inducir el la participación y desempeño gradual de los individuos involucrados, sobre sus niveles de productividad, aumento de confianza, actitud positiva, satisfacción laboral, expectativas, motivación y excelente comportamiento en general como miembros activos apegados a los objetivos que persigue la organización, esto se puede comprobar con el esfuerzo que día a día se visualiza dentro de la organización en la asistencia en las capacitaciones, inquietud por establecer nuevos indicadores y por el fomento a la nueva cultura organizacional que se está viviendo con el apoyo de los medios informativos de la compañía.

- Una barrera que aún prevalece y se planea vencer a corto plazo es la resistencia al cambio de los gerentes, jefes y supervisores, quienes inconscientemente siguen utilizando las viejas formas de hacer las cosas. Esto se ve reflejado en reportes informativos de ventas, producción y entregas de materiales a clientes. Por lo que es necesario continuar con el entrenamiento, proporcionándoles las bases a los altos mandos de la organización que den un voto de confianza a sus colaboradores y permitir que tomen decisiones, o de lo contrario no podrán demostrar nunca su capacidad y esta propuesta sólo quedaría como una buena intención de cambio.

- Para el año 2014 no se han llevado a cabo mediciones de los indicadores clave de desempeño de la CS, y por consecuencia no se ha hecho la comparación de estos valores contra los años 2012 y 2013. Por lo que no se ha visto reflejado que la propuesta esté logrando una mejora pero de ella se espera la efectiva reducción de los costos involucrados y optimización de los recursos en cada uno de los eslabones de la CS, pero una vez teniendo resultados se espera aumentar la competitividad de la compañía a nivel interno y externo (benchmarking).

- Es precipitado afirmar que la propuesta de implantación de EAAD esté funcionando, ya que es muy poco el tiempo que se ha implantado en la compañía pero que ofrece un panorama de optimización bastante bueno a corto, mediano y largo plazo para ésta y otras compañías que deseen implantar este tipo de iniciativa.

- La metodología aplicada demuestra que el esfuerzo permanente para lograr el objetivo de implantar efectivamente esta propuesta, tiene una utilidad real y práctica, no sólo para organizaciones de carácter químico, sino que, pueden beneficiarse muchísimas clases de empresas que aún no entienden que hoy en día es necesaria la preparación profesional, el análisis, diagnóstico y mejora de sus procesos con apoyo de KPI's, no sólo de la CS, sino cualquier otro proceso no involucrado a ello.

De las conclusiones anteriores se espera que a corto plazo aún exista resistencia al cambio por parte de una minoría de personal operativo y poca credibilidad de éxito por parte de los líderes estratégicos respecto a los resultados favorables que de esta iniciativa se esperan. La capacitación al momento está abarcando al 85 % del personal. A mediano plazo se espera la efectiva sincronización del flujo de materias primas, productos en proceso y terminado, a lo largo de la cadena, incluyendo el diseño de redes y rutas de distribución eficientes, sistemas de pronósticos de ventas, excelente manejo de inventarios, además de los sistemas involucrados de planeación y la programación de la producción, todo esto llevado de la mano con los EAAD espera lograr optimizar la CS. A largo plazo se tendrá el seguimiento, detección y evaluación efectiva de las malas prácticas, control y mejora continua de la iniciativa de EAAD, dando como resultado la implantación de nuevos procedimientos, así como la disminución de conflictos entre personal, aumento de la productividad, aumento del sentido de pertenencia de los colaboradores, reducción de complejidad de las actividades, disminución de desperdicios y por consiguiente aumento de rentabilidad.

**Por las conclusiones anteriores se recomienda lo siguiente:**

- Que las organizaciones faciliten la comunicación entre miembros y den seguimiento de compromisos internos con otros departamentos y con otras compañías. Un proceso como los EAAD requiere de compromiso y convencimiento de cada colaborador y líder estratégico de la organización, sin importar el puesto o nivel que desempeñe, ya que lo que se busca es evaluar y obtener resultados satisfactorios para la compañía, traducidos en mayor rentabilidad, reducción de costos, incremento de ventas, mejora en sus procesos de calidad y un control eficiente de su CS.

- Que cada compañía que desee llevar a cabo esta iniciativa de cambio tenga en consideración que el desarrollo de los EAAD es un proceso, no un plan. Un proceso en el cual debe de poner énfasis en que cada integrante que es parte del proyecto necesita desarrollo especial.
- Se recomienda que el administrador, no importando el rubro en el cual se desempeñe la compañía en la que se encuentre, le haga saber que los esfuerzos exitosos para la implantación de los EAAD comparten de manera simultánea dos orientaciones, la orientación al trabajo y la orientación a las relaciones personales. Esta segunda orientación más importante y complicada de llevar a cabo, debido a que cada persona es un mundo, y como tal no existe una receta que mencione cómo hacer que las personas tengan relaciones laborales efectivas entre ellos.
- Si una compañía con organización vertical detecta que existe una disminución gradual en el desempeño de sus colaboradores, es recomendable que opte por esta novedosa alternativa, que cambia la antigua visión organizacional vertical por una gestión por procesos (horizontal) aplicando los EAAD donde ahora predomina la participación.
- Hoy en día es imprescindible contar con un capital humano que cumpla con las exigencias de un mundo globalizado, por lo que es recomendable tomar la aplicación de EAAD como una alternativa viable para enfrentar los nuevos retos que se presentan en el mundo empresarial; haciendo que ésta herramienta resalte dentro de un conjunto de opciones y sea observada, como una respuesta para encontrar la fórmula idónea que conjugue la armonía empresarial con responsabilidad y éxito organizacional.
- Bien es sabido que las actividades del ingeniero químico no son en absoluto simples y sencillas, pero si se desea crecimiento en un ambiente de alto rendimiento y con miras a la excelencia personal y profesional; su objetivo es estar en continuo crecimiento, manteniendo una visión clara e innovadora de las cosas, mirar los factores que las compañías líderes han usado y que las han hecho suficientemente competitivas y generadoras de talento. Este es el único camino viable para lograr todos y cada uno de los objetivos propios y de la compañía en la que se desempeñe.

- Es recomendable que las compañías volteen a ver a los EAAD como una opción viable para la mejora no sólo de su CS, sino de sus ciclos de producción, reducción de desperdicios, reducción de defectos, mayor productividad, modernización de funciones, flexibilidad, rotación de roles en cualquier área de trabajo, entre otras. Este tipo de equipos están proliferando y, al hacerlo, están alcanzando resultados positivos. Las compañías perciben los beneficios y por consecuencia, plena satisfacción de sus clientes.

## REFERENCIAS

- Ahumada, Luis (2005). “Equipos de trabajo y trabajo en equipo: la organización como una red de relaciones y conversaciones”. 1ª ed., Ediciones Universitarias de Valparaíso, Chile, pp. 26-32 y 87.
- Alarcón Ortiz, Domingo; Freire Cruz, Tomás (2012). “Performance improvement in teamwork as a function of the cultural dimensions: solidarity and sociability in the organizational behavior”. *Negotium*, Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales, [www.revistanegotium.org.ve/](http://www.revistanegotium.org.ve/), núm. 21 (año 7), Venezuela, pp. 18-29.
- Alonso Velasco, Antonio M. (2006). “Equipos de Trabajo Altamente Efectivos”. TESIS de licenciatura, UNAM, consulta electrónica el día 14 de Marzo de 2013, México, pp. 22-36.
- Arévalo, Nadia y Polgatti, Paulino (2004). “Las interacciones de un equipo de trabajo como aporte al modelo de competencias tradicional: Estudio de caso”. TESIS de licenciatura en psicología. Viña del Mar: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile, pp. 29 y 56.
- Barrios, Noé (2011). “Equipos de Alto Rendimiento, una herramienta de la cultura organizacional”. TESIS Maestría, UNAM, consulta electrónica el día 17 de septiembre de 2013, México, p. 39.
- Bales, Robert F., (1951). “Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups”, Addison-Wesley Press Inc., Harvard University, EEUU, p. 74.
- Bauer, Jeffrey Christopher (2002), “A Longitudinal Evaluation of The Impact Of Organizational Structure On Role Ambiguity And Work Group Performance”, University of Sarasota, Florida, EEUU, pp. 60-61.
- B. E. Garson & D. J. Stanwyck (1997), “Locus of control and incentive in self-managing teams”, *Human Resource Development Quarterly*, *cit.*: Jeffrey Christopher Bauer, *Ob cit.*, EEUU, p.61.
- Cantú Delgado, Humberto (2001), “Desarrollo de una cultura de calidad”, 2ª ed., Mc Graw – Hill, México, pp. 15-31.

- Castañares, Jorge (2008). “Equipos de Alto Desempeño Cómo Lidar con Ellos”. <http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Equipos22de%20Alto%20Desempeno.pdf>, México, pp. 3-5.
- Chiavenato, Idalberto (2004), “Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones”, 1ª ed., Thomson, México, pp. 36-95.
- *Council of Supply Chain Management Professionals* (2009), “Supply Chain Management Process Standards”. APQC, 2<sup>nd</sup> ed. Lombard, Illinois, EEUU, pp. 10-150.
- Davenport, Thomas y Prusak, Laurence (2001). “Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben”. Prentice Hall y Pearson Education, S.A., Brasil, pp. 65-78.
- Davis, Keith & Newstrom, John W. (2002), “Comportamiento Humano en el Trabajo”, 11ª ed., McGraw Hill, México, pp. 70-223.
- Dyer, William (1988). “Formación de equipos. Problemas y alternativas”. 2ª ed., Editorial: Addison-Wesley Iberoamericana, México, pp. 4-31.
- Edmondson, C. Amy (2012). “Teamwork on The Fly”, *Harvard Business Review*, EEUU, pp. 72–80.
- Ehrlich, Marc I. (2002). “Psicología de los trabajos en equipo”, 1ª ed., Trillas, México, p. 15.
- Escat, M. (2007). “Equipo de trabajo y trabajo en equipo”. Recopilación de CL Gonzalo Retamal Moya. Consultado el 04 de Septiembre de 2013. Disponible en <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST440.htm>. Venezuela, pp. 3-6.
- Flannery, T., Hofrichter, D. and Platten, P. (1997). “Personas, desempeño y pago: compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios. Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina, pp. 25-43.
- Furnham, Adrián, (2001), “Psicología Organizacional, El comportamiento del individuo en las organizaciones”, 1ª ed., Alfaomega, México, pp. 449-450.
- García Solís, Julia. (2008). “Implantación de equipos autodirigidos: El caso de industrias vinícolas Pedro Domecq Planta Tapones”. TESIS de maestría, IPN-UPIICSA, consulta electrónica el día 25 de mayo de 2013, México, pp. 33-45.

- Gómez Mejía, Luis R., et al., (2001). “Dirección y gestión de recursos humanos”, 3ª ed., Pearson Educación, España, pp. 5-12.
- Gordon, Judith, (1997), “Comportamiento Organizacional”, 5ª ed., Prentice Hall, México, p.169.
- Grupo Kaizen, S.A, (2012). “Origen de las células autodirigidas”, disponible en: [http://www.grupokaizen.com/mck/Origen\\_de\\_las\\_Celulas\\_Autodirigidas.pdf](http://www.grupokaizen.com/mck/Origen_de_las_Celulas_Autodirigidas.pdf)., México, pp. 3-10.
- Gryna Frank, et. al. (2007). “Método Jurán. Análisis y Planeación de la Calidad”. McGraw-Hill Interamericana. 5ª ed., México, p.27.
- Gunasekaran, A. (2001), “Performance Measures and Metrics in a Supply Chain Environment”. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 No. ½, EEUU, pp. 201-211.
- Gutiérrez Garza, Gustavo, (2000), “Justo a tiempo y calidad total. Principios y aplicaciones”, 5ª ed., Ediciones Castillo, México, p. 36.
- Hayes, Nicky (2002). “Dirección de Equipos de trabajo”. Editorial Thompson, Madrid, p. 43-46.
- Hellriegel, Don, W. Slocum, John Jr. (2004), “Comportamiento organizacional”, 10ª ed., Thomson, México, p. 197.
- Huszczo, Gregory E., (1996), “Tools for team excellence. Getting your team into high clear and keeping it there”. 1<sup>st</sup> ed., Davies-Black Publishing, Palo Alto, California, EEUU, pp. 14-221.
- Katzenbach, Jon y Smith, Douglas (1996). “Sabiduría de los Equipos”. Ediciones Díaz de santos, Madrid, pp. 10-53.
- Keith, Davis, & Newstrom, John W., (2002). “Comportamiento Humano en el Trabajo”, 11ª ed., McGraw Hill, México, p. 220.
- Keith, Leslie, et. al., (2001). “TeamWork at the top”, *McKingsey Quaterly*, Organization, Mayo, EEUU, p. 108.
- Ken Blanchard, John P. Carlos, W. Alan Randolph, (2005), “Empowerment”, 1ª ed., Grupo Editorial Norma, México, pp. 13-15, 3-6.

- Locke, Edwin A., (2000). “Motivation by goal setting”. In R. Golembiewski (Ed.) *Handbook of organizational behavior*. New York: Marcel Dekker, EEUU, pp. 224 - 236.
- López Duque, Esperanza, et. al., (2007). “Administración del cambio en las organizaciones”, *Scientia et Technica* Año XIII, No 37, Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia, pp. 122-126.
- Lussier, Robert N., Achua, Christopher F. (2005). “Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidad”, México, 2ª ed., Thomson, México, pp. 270 - 271.
- Mealiea, Laird, Baltazar, Ramón (2005). “A Strategic Guide for Building Effective Teams”, *Public Personnel Management*, Vol. 34, No. 2, Dalhousie University, Halifax, Nova Scotia, Canada, pp. 141-160.
- Morales de Romero, Nancy (2000). “¿Qué son los equipos autodirigidos?”. *Memorias EVEMO 8*. Mérida: Ediciones ROGYA.C.A., Venezuela, pp.189-192.
- Moreno, María D., *et al.*, “Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos”, 1ª ed., Pearson Educación, 2001, España, pp. 29 – 30.
- Oliveros, Delkys, Cova Mónica (2009), “Desarrollo de grupos y equipos de alto desempeño”, *Especialización de Sistemas de la Calidad, Comportamiento Organizacional, COHORTE IX*, Puerto Ordaz, Junio, pp. 12-35.
- Palomo Vadillo, María Teresa (2001), “Liderazgo y motivación de equipos de trabajo”, 1ª ed., ESIC, España, pp. 90 – 91.
- Pentland, Alex Sandy (2012). “The New Science of Building Great Teams”, *Harvard Business Review, April*, EEUU, pp. 61–70.
- Robbins, Stephen (1999). “Comportamiento organizacional”. Prentice Hall. Hispanoamericana, S.A., México, pp. 26-288.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary (1996). “Administración”. Prentice Hall, México, p. 496.
- Romero García, Oswaldo (2000). “Liderazgo en equipos autodirigidos”. Mérida: Ediciones ROGYA, Venezuela, pp. 16 y 47.
- Salom de Bustamante, Colombia (2000). “Competencias para el trabajo en equipos autodirigidos”. *Memorias EVEMO 8*. Mérida: Ediciones ROGYA, Venezuela, pp. 193-199.

- Sánchez Pérez, José (2006). “Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo”. 1ª ed., España: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U., España, pp. 17-31.
- Silverman, Lori L. (1996). “Ensuring Success: A model for self-managed teams”. Partners for progress and quality transformation service. Workbook, EEUU, pp. 3-14.
- UPM.com.mx (2012). “Página corporativa”, <http://www.upm-mex.com/>, consultado el día 25 de marzo de 2014, Ciudad de México, México.
- Velázquez, Mastretta, Gustavo (2005), “Equipos de alto rendimiento. Para jefes de alto rendimiento”, 1ª ed., SICCO, México, p. 93.
- Vroom, V. H. (1964). “Work and motivation”. Jossey-Bass, San Francisco, CA. EEUU, pp. 46 y 51.
- Wellins, Richard; Byham, William; Wilson, Jeanne M., (1993). “Empowered Teams: Creating self-directed work groups that improve quality, productivity and participation”. 1<sup>st</sup> ed., Michigan University, EEUU, pp. 6-18.
- Winred.com. Mauricio Castro. “Haga de su equipo un Equipo de Alto Desempeño”. <http://winred.com/management/haga-de-su-equipo-un-equipo-de-alto-desempeno/gmx-niv116-con10704.html>, consultado el 19 de noviembre de 2012.

## ANEXOS

### Anexo I. Estándares del proceso de planeación de la CS.

<b>Estándares del proceso de planeación de la CS</b>			
<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Estándar Mínimo Sugerido</b>	<b>Proceso Típico de Mejor Práctica</b>
<b>1.1 Planeación de la cadena de suministro</b>	<b>1.1.1</b> Proceso de pronóstico de la demanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se asigna un responsable del manejo del proceso de pronóstico.</li> <li>• Se utiliza inteligencia robusta del mercado para desarrollar un pronóstico de largo plazo.</li> <li>• Se procesa, analiza y se distribuye la información del mercado.</li> <li>• Los cambios planeados de productos, servicios, planes de precios y promociones se consideran en el pronóstico.</li> <li>• Se utilizan técnicas de planeación, pronóstico y re-inventario colaborativas cuando así se requiera.</li> <li>• Se mide el desempeño vs. el pronóstico (exactitud, amplitud y estabilidad).</li> <li>• La porción de pronóstico de corto plazo se revisa (al menos) semanalmente.</li> </ul>	<p>Existe un proceso formal y estructurado para recopilar la inteligencia del mercado de diversas fuentes.</p> <p>El proceso de administración de la demanda desde el cliente hasta el proveedor es creado contemplando los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del mercado</li> <li>• Planeación del producto y la producción</li> <li>• Ajustes cíclicos a la planeación</li> <li>• Manejo mensual (o semanal) del pronóstico</li> <li>• Planeación de promociones</li> <li>• Optimización de precio</li> <li>• Ajustes de corto plazo o por orden</li> <li>• Planeación de estacionalidad y/o de ciclo de vida</li> </ul> <p>Se utilizan metodologías para la planeación acordada y para la resolución de conflictos entre fuentes. De igual forma, se mide la exactitud de cada insumo al pronóstico.</p> <p>Se da alta prioridad al proceso de pronóstico con el fin de lograr competitividad operacional.</p> <p>La mayor parte del volumen de ventas ha resultado del pronóstico de clientes específicos.</p> <p>Los ciclos de toma de decisiones son rápidos (todos los días o más cortos) y están basados en la variación del pronóstico, los cambios de orden, la inteligencia del mercado, etc.</p> <p>Las bardas de planeación son utilizadas para minimizar el “ruido” inyectado a los procesos adyacentes de la CS.</p> <p>El negocio entero trabaja hacia y es responsable de un método único de pronóstico.</p> <p>Existe intercambio de datos en tiempo real entre los miembros de la cadena.</p>
	<b>1.1.2</b> Metodología para pronóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se utilizan procesos simples para modificar la demanda histórica.</li> <li>• La inteligencia del mercado es actualizada basada en los reportes mensuales del personal de campo, clientes y proveedores.</li> <li>• Se utilizan métodos apropiados para desarrollar los pronósticos a los niveles más bajos de producto o de componentes/ ingredientes.</li> <li>• Todas las fuentes de datos son evaluadas con exactitud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El calendario de pronóstico está definido y existe adherencia rigurosa a su cumplimiento.</li> <li>➤ Existe una evaluación apropiada y se utilizan métodos y algoritmos específicos al mercado, producto ciclos de consumidores, etc.</li> <li>➤ El análisis estadístico es combinado con la inteligencia del mercado para pronosticar tendencias.</li> <li>➤ Existen capacidades para correr simuladores basados en todas las técnicas a apropiadas (p.e. promedios móviles, suavización exponencial, series de tiempo, regresiones, etc.)</li> <li>➤ La inteligencia del mercado es actualizada constantemente a través de la colaboración con personal de campo, clientes y proveedores.</li> <li>➤ Procesos compartidos (tanto internos como externos) son utilizados para refinar los pronósticos a nivel de SKU y de componentes.</li> </ul>

	<p><b>1.1.3</b> Planeación de operaciones y ventas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planeación de operaciones y ventas corta a través de funciones discretas como puente entre representantes de mercadotecnia, operaciones de ventas y finanzas.</li> <li>• Se llevan a cabo juntas mensuales formales para analizar asuntos referentes al desempeño del negocio y para ligar la estrategia del negocio a las capacidades de operación.</li> <li>• Existe un enfoque funcional coordinado para satisfacer los requerimientos del mercado.</li> <li>• Se acuerda sobre un pronóstico de un solo número a través de un proceso de consenso que impulsa a todas las respuestas funcionales (el pronóstico financiero puede variar en el pronóstico de operaciones).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las juntas semanales son las que vinculan la estrategia del negocio a instalaciones y capacidades detalladas, incluyendo la revisión de cambios en el pronóstico de ventas, <i>pull ins</i> y <i>push outs</i>, y efectos en el inventario a mano y en la línea de producción.</li> <li>➤ Se mapean los requisitos vs. los recursos</li> <li>➤ Las introducciones de nuevos productos son integrales al proceso de planeación.</li> <li>➤ El ciclo de vida del producto es integral al proceso de planeación con especial atención en el fin de vida.</li> <li>➤ Los planes son comparados y conciliados con metas y presupuestos (pero no necesariamente son casados a estos).</li> </ul>
	<p><b>1.1.4</b> Planeación de desempeño financiero</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los requerimientos del mercado (tales como proporción del mercado) son validados para factibilidad financiera.</li> <li>• La dirección entiende los requerimientos financieros y los compromisos en todas las áreas funcionales.</li> <li>• Los contratos iniciados por cualquier manufactura/bodega subcontratada son requeridos para sostener los ciclos pico de la demanda.</li> <li>• Los requerimientos amortiguadores para soportar el diseño, la construcción y de puesta en mercado son entendidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los pronósticos son utilizados para calcular planes financieros detallados para todos los costos directos e indirectos.</li> <li>➤ Existe consistencia entre los presupuestos financieros y el plan de operaciones y ventas.</li> <li>➤ El grupo financiero está incluido dentro del equipo multifuncional para “firmar” los requerimientos del negocio para el pronóstico.</li> <li>➤ Se lleva a cabo una evaluación completa de riesgo contra facilitadores de la cadena de suministro y expectativas.</li> </ul>
	<p><b>1.1.5</b> Pronóstico de mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se lleva a cabo una investigación estructurada del mercado que incorpora las necesidades de clientes potenciales, nuevos.</li> <li>• Los productos nuevos planeados (incluyendo aquellos de la competencia) son incluidos en los estudios de investigación de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La inteligencia del mercado que baja de los socios es considerada cuando se desarrollan nuevos pronósticos.</li> <li>➤ Las técnicas de pronóstico del mercado incluyen tendencias del mismo, análisis cíclico, capacidad mundial en los mercados proveedores de datos, etc.</li> <li>➤ Las técnicas de planeación de ciclo de vida y familia son implementadas.</li> <li>➤ Se aplican técnicas de análisis de precio y administración de utilidades a lo largo del canal.</li> <li>➤ Se llevan a cabo modelos económicos/econométricos para estimar la dirección del mercado.</li> <li>➤ Las actualizaciones de la industria a insumos de la producción son enviados a socios clave para dejarles saber a cerca de las tendencias y cambios en el mercado.</li> </ul>
	<p><b>1.1.6</b> Ejecución de re-orden</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se re-ordena basándose en sistemas de planeación simples, efectivamente soportados por técnicas de control apropiadas.</li> <li>• Los requerimientos del sistema MRP están basados en un tiempo de cola mínimo, órdenes de clientes y horizontes de pronóstico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se reemplazan las técnicas “<i>Push-based</i>” por los signos de re-orden “<i>Pull-based</i>” de los clientes.</li> <li>➤ Las ordenes de consumo pronosticadas son “consumidas” por órdenes reales de clientes, con el neto cargado al proceso de re-orden en actualizaciones de corto ciclo.</li> <li>➤ Los niveles del inventario Administrado por <i>Vendor</i> están basados en puntos de re-orden de los clientes que los soportan.</li> <li>➤ Los signos de re-orden <i>Pull</i> están basados en puntos de re-orden con min/max acordados conjuntamente.</li> <li>➤ Existe un sistema de alertas empleado para notificar a los proveedores en tanto los niveles de inventario se acercan a un punto de re-orden.</li> <li>➤ El manejo de promociones está considerado en las estrategias de re-orden para determinar si el consumo está basado en las promociones o es parte del ciclo regular de compra.</li> <li>➤ Los puntos de re-orden se ajustan de acuerdo al desempeño.</li> </ul>

	1.1.7 Plan para retornos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los retornos son planeados basado en el conocimiento previo de producto y de actividades del cliente.</li> <li>• El ciclo de vida del producto y su soporte (reparaciones) son considerados.</li> <li>• Los procesos están claramente documentados y monitoreados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Existen sistemas de planeación de la demanda con retornos de pronóstico y componentes re-utilizables que dan resultados.</li> <li>➤ Planeación cooperativa con retorno de los <i>vendors</i> subcontratados (si es el caso).</li> <li>➤ Existe capacidad suficiente separada para manejar la velocidad planeada de retorno.</li> <li>➤ El análisis de defectos es utilizado para modificar los supuestos de planeación.</li> </ul>
1.2 Alineación de la demanda de suministro	1.2.1 Técnicas de Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La propiedad de las técnicas de control (MTS, MTO, etc.) son revisadas regularmente para reflejar cualquier cambio en los patrones de la demanda en lo que a capacidad y disponibilidad se refiere.</li> <li>• Tiempo de entrega, tiempo de cola e inventario son racionados y optimizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las técnicas de control sincronizadas “<i>Pull</i>” minimizan costos y tiempo de cola en toda la cadena de suministro.</li> <li>➤ Se da un intercambio información en tiempo real entre los miembros de la cadena de suministro.</li> <li>➤ Los productos son clasificados y administrados en grupos de acuerdo a su volumen y la variabilidad con clasificación ABC.</li> <li>➤ Los proveedores comparten la responsabilidad en balancear la oferta y la demanda a través de acuerdos conjuntos de servicio.</li> </ul>
	1.2.2 Administración de la demanda (Manufactura)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La propiedad de las técnicas de control (MTS, MTO, etc.) son revisadas regularmente para reflejar cualquier cambio en los patrones de la demanda en lo que a capacidad y disponibilidad se refiere.</li> <li>• Tiempo de entrega, tiempo de cola e inventario son racionados y optimizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los impulsores de la volatilidad de la demanda controlables son eliminados a través del diseño de la demanda.</li> <li>➤ La colaboración con canales y clientes en marcas bajas y el uso de otras técnicas para quitar productos de pobre desempeño.</li> <li>➤ Los productos son clasificados y administrados por grupos de acuerdo a su volumen y variabilidad.</li> <li>➤ La demanda real es el impulsor de la manufactura y pospone el ensamble en donde sea posible (construye/ ensambla por orden)</li> <li>➤ Los proveedores tienen visibilidad en línea de la demanda por sus componentes, el inventario existente de sus componentes y el registro actual existente por sus componentes.</li> </ul>
	1.2.3 Administración de la demanda (Distribución)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El manejo proactivo de la demanda balancea el alto servicio al cliente con la eficiencia en bodega.</li> <li>• 3PL o cualquier otro espacio de bodega subcontratado se utiliza para almacén de picos cíclicos de demanda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El manejo proactivo de la demanda balancea los niveles de servicio al consumidor y la eficiencia de bodega minimizando los costos en inventario.</li> <li>➤ Los proveedores tienen visibilidad en línea de la demanda y los niveles de inventario de sus productos.</li> <li>➤ Los productos están clasificados y manejados en grupos de acuerdo a su volumen y variabilidad.</li> <li>➤ La demanda actual impulsa el ensamble final (<i>Kitting</i> y pospone) siempre que es posible.</li> </ul>
	1.2.4 Comunicación de la demanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El pronóstico de la demanda es mezclado con la demanda real y utilizado para impulsar las operaciones.</li> <li>• El calendario de Producción/Distribución y staffing son actualizados semanal o diariamente con la demanda actual dependiendo de su volatilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La demanda es visible en tiempo real y está disponible a través de enlaces de comunicación entre todos los elementos de la cadena de suministro.</li> <li>➤ La administración de eventos y notificación de alertas señalan desequilibrios en oferta/demanda.</li> <li>➤ Los cambios en la demanda influidos por promociones y cambios en precios son comunicados a manufactura con suficiente <i>lead time</i> para que pueda reaccionar.</li> <li>➤ Los datos de punto – de – venta son comunicados hacia arriba en la cadena de suministro como sea requerido, con suficientes “filtros” para evitar confusiones y duplicidad de información a proveedores.</li> </ul>

<b>1.3 Administración de inventarios</b>	<b>1.3.1 Planeación de inventarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los niveles de stock son establecidos de acuerdo a técnicas de análisis planeadas, amortizadas y revisadas frecuentemente frente a pronósticos.</li> <li>• Los niveles de stock están basados en requerimientos de servicio al cliente (i.e. clasificaciones ABC y stock de seguridad estadísticamente calculado más que en semanas nominales de oferta).</li> <li>• Los niveles de stock son revisados frecuentemente contra pronóstico.</li> <li>• Los niveles de servicio son medidos y los de stock ajustados para compensar en caso necesario.</li> <li>• Los niveles de servicio son establecidos tomando en cuenta los costos e implicaciones de carencia de stock.</li> <li>• Los retornos en inventario son monitoreados para revisión y ajuste mensuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La administración de stock de amortiguador es parte integral de la optimización de stock en toda la cadena de suministro.</li> <li>➤ Los niveles de stock meta son ajustados basándose en análisis de Pareto de clientes y productos.</li> <li>➤ 100% del inventario total está clasificado (activo, utilizable, exceso, obsoleto) para acción apropiada.</li> <li>➤ El inventario es planeado al nivel apropiado – SKU, parte, materia prima, basado en factores tales como <i>lead time</i>, disponibilidad, variabilidad de la oferta y demanda, etc.</li> <li>➤ El desempeño de inventarios es medido al dólar (venta y utilidad) y niveles de unidad.</li> <li>➤ Las metas de inventario/días meta de inventario son revisados y ajustados semanal o mensualmente basado en el ciclo de vida del producto la información de ABC.</li> <li>➤ El inventario excesivo y obsoleto es revisado de forma regular a nivel de número de parte.</li> <li>➤ Las técnicas de desecho y post-mercado son implementadas para tratar con inventarios obsoletos, echados a perder o dañados.</li> </ul>
	<b>1.3.2 Precisión en el inventario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las ubicaciones de stock están especificadas en un sistema de récord.</li> <li>• Se cuentan los ciclos con el mínimo de parámetros:  “<i>A</i>” SKUs (alto volumen) contadas semanalmente.  “<i>B</i>” SKUs (volumen moderado) contadas mensualmente.  “<i>C</i>” SKUs (bajo volumen) contado trimestralmente.</li> <li>• Las diferencias pico disparan conteos de ciclo diario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El conteo de ciclo es completamente operacional, alimentándose de la prevención de errores de grupos de trabajo que eliminan la necesidad del inventariado físico anual.</li> <li>➤ El sistema determina la frecuencia de conteos de ciclo a partir de análisis de Pareto de cada uno de los volúmenes de SKU.</li> <li>➤ Todos los SKUs son contados con estándares de muestreo de ASQL.</li> <li>➤ La exactitud de inventario <i>Six Sigma</i> se mantiene a través de la corrección de procesos defectuosos que generan errores en inventario.</li> <li>➤ La administración de bodega utilizando <i>RFDC</i> (Recolección de Datos por Frecuencia de Radio) actualiza los balances de inventario y su geografía en tiempo real.</li> </ul>

Fuente: *Council of Supply Chain Management Professionals* (2009), “Supply Chain Management Process Standards”. APQC, 2<sup>nd</sup> ed., Lombard, Illinois, EEUU, pp. 10-150.

## Anexo II. Plan de trabajo.

Objetivo Específico	No. de asistentes	Tema a desarrollar	Periodos												Fecha Inicio	Fecha Fin	Avance Esperado (%)	Avance Logrado (%)	% de Cumplimiento				
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic									
		<b>PLAN DE TRABAJO</b>														Fecha	17/03/2014			Versión	1		
<b>Nombre del Proyecto:</b>		Implantación y Evaluación de Equipos Autodirigidos de Alto Desempeño (EAAD)						<b>Compañía:</b>		United Phosphorus de México													
<b>Responsable del proyecto y capacitación:</b>		Ulises Jordán Rivera Monroy						<b>Enfocado a:</b>		Colaboradores en general y EAAD													
<b>Objetivo General:</b>		Proceso de implantación y evaluación de un sistema de EAAD en la gestión de los procesos de cadena de suministro en la planta UPM, con el objetivo de mejorar la calidad, productividad y competitividad para la plena satisfacción del cliente en todas sus operaciones.																					
a) Conocimientos básicos: Forma de trabajo como un sistema de EAAD.	18	1.- Introducción a los EAAD. 2.- El cambio en las organizaciones 3.- Propuesta del proceso de la iniciativa	-	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	24/03/2014	29/04/2014	100	100	100.00			
b) Conocimientos básicos: Gestión por procesos.	21	4.- ¿Qué es el enfoque de gestión basado en procesos?	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	05/05/2014	05/05/2014	100	100	100.00			
c) Evaluación de las ventajas de migrar a este tipo de iniciativa.	20	5.- Evaluación de la visión de la compañía. 6.- Redacción de un plan para mover la organización hacia su visión.	-	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	24/03/2014	29/04/2014	100	100	100.00			
d) Herramientas necesarias de liderazgo organizacional.	22	7.- Liderazgo organizacional. 8.- Habilidades directivas y de reforzamiento. 9.- Herramientas para una comunicación efectiva.	-	-	-	-	X	X	X	X	X	X	X	-	-	08/05/2014	Retro-alimentación continua	100	60	60.00			
e) Diseño previo del EAAD, selección de los miembros, y preparación de los participantes.	20	10.- Consideraciones generales en el diseño de los miembros del EAAD.	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	14/05/2014	14/05/2014	100	100	100.00			
f) Entrenamiento del EAAD.	10	11.- Definición de los procesos llevados a cabo en la compañía. 12.- Elaboración de los procedimientos de cada uno de los procesos en cuestión. 13.- Seguimiento y medición	-	-	-	-	-	X	X	X	-	-	-	-	-	16/06/2014	15/08/2014	95	0	0.00			
g) Desarrollo de las metas y/o KPI's.		14.- Definición por medio del EAAD de las metas y/o KPI's a desarrollar.	-	-	-	-	-	X	X	X	-	-	-	-	-	16/06/2014	15/08/2014	95	0	0.00			
h) Asignación de responsabilidades y seguimiento de las mismas.		15.- Delegación efectiva de puestos y responsabilidades.	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	18/08/2014	20/08/2014	100	0	0.00			
i) Evaluación del desempeño del EAAD.		16.- Análisis y evaluación de los resultados de las metas y/o KPI's obtenidos el primer trimestre trabajando con la iniciativa implantada.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	17/12/2014	19/12/2014	100	0	0.00			
<b>NIVEL DE CUMPLIMIENTO</b>																							<b>51.11%</b>

Fuente: Elaboración propia