



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE ALTO DESEMPEÑO  
EN EMPRESA REFRESQUERA LIDER.

TRABAJO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :

INGENIERA EN ALIMENTOS

P R E S E N T A:

MÓNICA SILVA ANGELES

ASESOR:

IBQ. JOSÉ JAIME FLORES MINUTTI



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.

## **A G R A D E C I M I E N T O S**

- ❖ *A Dios, por estar siempre presente en mi vida, a mi lado como mi amigo inseparable.*
- ❖ *A mis padres Juan y Lilia por darme el milagro de la vida, por su inmensa capacidad de amar, en especial a mi madre por apoyarme en todo momento y darme una caricia aún en situaciones adversas.*
- ❖ *A mis hermanas Nancy y Brenda por su cariño y comprensión.*
- ❖ *Gracias a mi hija Valeria por ser la luz de mi vida, porque eres lo más maravilloso que me ha pasado, porque siempre estarás en mi corazón y por ser el principal motivo para la realización de este proyecto*
- ❖ *A mi esposo Gabriel por su infinita paciencia , amor, por su incondicional apoyo y lealtad.*
- ❖ *A todos mis familiares por sus oraciones, en especial a Silvana Mendoza por estar en el momento indicado y a Vanesa Aponte por su nobleza.*
- ❖ *A mis amigos Sandra, Isabel, Luis, Carlos , Lupita Vargas por su ayuda sincera para este trabajo, a Yolanda Vázquez por darme palabras de aliento, a mis compañeros de la empresa fresquera porque me enseñaron, que si se puede trabajar en equipo y a todos mis demás amigos que siempre los llevo presente en mis pensamientos.*
- ❖ *Agradezco a mi asesor J. Jaime Minutti por su amable y cordial apoyo, por su gran disposición de escuchar y compartir sus conocimientos.*
- ❖ *gracias a todos mis profesores por aportarnos sus experiencias y aprendizajes*
- ❖ *Especialmente agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México por darme una formación con valores y profesionalismo por que por mi raza hablará el espíritu y siempre seré de” sangre azul y piel dorada”*

## INDICE GENERAL

### RESUMEN

### OBJETIVOS

### JUSTIFICACIÓN

1.0	<b>CAPITULO I. ANTECEDENTES</b>	1
1.1	Cultura organizacional	1
1.2	Misión	2
1.3	Visión	2
1.4	Valores	2
1.5	Política de calidad	3
1.6	Sistema integral de calidad	4
1.6.1	Características del sistema integral de calidad	5
1.7	Círculos de control de calidad.	9
1.8	Historia del Sistema de Alto Desempeño	11
2.0	<b>CAPITULO II. UNA NUEVA FORMA DE PENSAR.</b>	15
2.1	Trabajo	15
2.2	Equipo	16
2.3	Trabajo en equipo	18
2.4	Equipo natural de trabajo	19
2.5	Equipos de trabajo autodirigidos.	19
2.5.1	¿Que es un equipo de trabajo autodirigido?	20
2.6	Diferencia entre un equipo natural y equipo de trabajo autodirigido	21
2.7	Características de un equipo de trabajo autodirigido.	21
2.8	Ventajas de los equipos de trabajo autodirigido.	22

2.9	Áreas potenciales de responsabilidad de un equipo de trabajo autodirigido.	23
2.10	Etapas de desarrollo de un equipo de trabajo autodirigido.	24
2.11	Plan para crear un equipo de trabajo autodirigido.	26
2.12	El líder.	32
2.12.1	El líder como administrador del equipo de trabajo autodirigido.	32
2.13	Compromisos que se requieren por parte de los líderes, del personal, el papel de la dirección y el sindicato.	34
2.14	El rol del liderazgo.	37
2.15	Descripción de los cuatro estilos de liderazgo	39
2.16	El seguidor	40
2.17	Facultamiento	41
2.17.1	Condiciones para el facultamiento.	41
2.17.2	Las tres claves del facultamiento o “empowerment”.	43
2.18	Las variables que definen el comportamiento esperado de un persona ante una tarea.	45
2.19	Coaching , beneficios y razones.	46
3.0	<b>CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA IMPLANTACIÓN</b>	48
3.1	Diagnostico	50
3.2	Definición del equipo guía	54
3.2.1	Lineamientos del equipo guía	54
3.3	Definición de equipo de diseño	55
3.3.1	Roles generales del equipo de diseño	56
3.4	Visión SAD ( manufactura y logística )	57
3.5	Definición de equipo de soporte	58
3.5.1	Rol del instructor	58

3.5.2	Rol del evaluador	59
3.5.3	Rol del verificador	59
3.5.4	Lineamientos y funciones del equipo de soporte	59
3.6	Determinación de indicadores	60
3.7	¿Que son las competencias?	62
3.7.1	Competencias laborales	63
3.7.2	Normas técnicas de competencia laboral ( NTLC)	63
3.8	Sistemas de competencias laborales	67
3.9	Actores en el proceso de evaluación de competencias	68
3.10	Proceso de evaluación	69
3.11	Desarrollo de los análisis técnicos I, II y III.	70
3.12	Proceso de capacitación y de madurez	70
3.13	Definición del perfil y proceso de selección .	72
3.14	Compromiso individual , grupal y familiar	73
3.15	Definición de los roles de los comisionados	74
3.16	Definición de los procesos o áreas a implantar	76
3.17	Rol de calidad	78
3.18	Rol de asesor SAD	78
3.19	Proceso de certificación	79
3.19.1	Integración de portafolios de evidencias.	80
<b>4.0 CAPITULO IV. EXPERIENCIA PROFESIONAL.</b>		<b>82</b>

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

**GLOSARIO DE TERMINOS.**

**LITERATURA CONSULTADA**

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad la Implantación del Sistema de Alto Desempeño (SAD) en la líneas de refresco de envase retornable de planta Cuautitlán.

Para cumplir con su meta corporativa una empresa refresquera de alcance mundial ha implantado una mezcla de capacidad y motivación, es decir, no solo cuenta con personas que puedan realizar el trabajo; sino que cuenta con personas con ideas innovadoras en todas las áreas de la organización, desarrollando nuevas habilidades. Anteriormente la motivación a sus empleados se establecía a través de los sistemas tradicionales de recompensas prometidas y castigos supuestos; por lo que, los trabajadores ejecutaban sus labores con mayor ahínco para obtener premios en efectivo y para evitar su despido o degradación.

En la actualidad el procedimiento a que se hace referencia en el primer párrafo de este documento se denomina como **SISTEMA DE ALTO DESEMPEÑO** conocido también con las siglas **SAD** presenta las manifestaciones de los equipos de alto desempeño a través de las diversas opciones dentro del método Socio-técnico. La premisa fundamental indica que es preciso desarrollar los recursos humanos, buscando una relación ganar-ganar y generando una mayor participación.

**SAD**. (Sistema de alto desempeño) Es un grupo de personas con clara interdependencia con poder, capacidades múltiples y motivación para administrar procesos completos y tareas diversas que buscan continuamente aprender y mejorar su eficiencia, calidad, flexibilidad e innovación.

Las características de un equipo de alto desempeño son:

- Carecen de inspección
- La confianza entre la administración y los colaboradores es absoluta
- Se comparten las metas organizacionales
- Se aprende a colaborar con los demás
- Mejora la comunicación interna
- Existe aprendizaje continuo
- La responsabilidad es compartida
- Auto- administran indicadores.

En el presente trabajo se comentará sobre la implantación del sistema de alto desempeño “**SAD**” como se ha venido mencionando en una empresa refresquera líder, así como del rol y funciones que desempeñé en dicho sistema, facilitando y promoviendo el desarrollo integral del personal con congruencia, compromiso, orientando y facultando al equipo para la obtención de resultados que contribuyan con la rentabilidad de la empresa y la satisfacción del cliente a través de la mejora continua, así como mi retroalimentación y desarrollo como Ingeniera en Alimentos.



### **OBJETIVO GENERAL:**

Implantar el Sistema de Alto Desempeño, a través de la formación de equipos autodirigidos, mediante el facultamiento del líder, para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su adecuado desarrollo.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1.1 Satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas, esto es hacer las cosas bien y a la primera vez, con mejora continua, es decir con **calidad** total de los procesos, para generar una ventaja productiva.

1.2. Realizar preparación constante con un programa de **facultamiento** a todos los individuos de la organización, fortaleciendo el liderazgo, para llevar a los equipos hacia una ejecución de alto desempeño.

1.3. Crear **equipos autodirigidos** con un plan de capacitación integral de acuerdo a cada puesto otorgándoles autonomía a través de la delegación para lograr el objetivo del sistema de alto desempeño.

## **JUSTIFICACIÓN:**

Las organizaciones están creciendo de gran manera en tamaño y servicios para satisfacer al cliente por lo que el alto desempeño se convierte en una herramienta estratégica que fortalece el quehacer del liderazgo, da sentido al trabajo en equipo y permite la calidad total cómo un sistema funcional.

## **CAPITULO I.**

### **ANTECEDENTES**

Para la implantación del Sistema de Alto Desempeño (SAD) es necesario conocer la cultura organizacional de la empresa ya que esta nos da la pauta de la conducta diaria, el modo de trabajar, crecer y avanzar de sus colaboradores. Es la expresión más profunda y completa de lo que es la empresa y el alto desempeño es toda una cultura, una filosofía, una nueva forma de administrar la organización, que integra todos los recursos, sistemas de trabajo y a su gente.

#### **1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Es la manera peculiar y distintiva que tiene la empresa de hacer las cosas de reaccionar a las exigencias del entorno, cuyo origen se encuentra en un conjunto de valores y creencias compartidas. Cuando estos valores y creencias son conocidos, aceptados y asumidos por los miembros de la organización se reflejan en su comportamiento cotidiano y orientan sus decisiones; en esos casos se trata de culturas sólidas que representan una importante ventaja competitiva.

La cultura organizacional se desarrolló con la finalidad de plantear de manera clara y concreta los valores, misión, visión, principios de actuación y comportamientos clave que forman los fundamentos de dicha cultura, que es de hecho un activo de la empresa: una parte fundamental del patrimonio que debemos cuidar y hacer productivo día a día. Es algo que se hace diferente de los demás a la vez que nos integra y nos da solidez. (Castañón A ,2003).

## **1.2 MISIÓN**

La misión es el propósito básico, el objetivo más importante que persigue la empresa a largo plazo, sin una misión clara y concreta difícilmente lograríamos un autentico espíritu de equipo, esa mística que sólo es posible cuando se cuenta con un propósito común(Castañon A ,2003).La misión expresa la razón de ser de la organización:

“Satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas”

## **1.3 VISIÓN**

No hay organización perdurable sin una visión compartida. La visión es expresión de la forma como el líder ve a la organización en el futuro, es una descripción amplia de las características más importantes de la empresa como queremos que sea en un mediano plazo. En otras palabras es un enunciado del estado al que se llevará a la organización, y de lo que aspira ser(Castañon A,2003).

“Ser el mejor embotellador del mundo, reconocido por su excelencia operativa y la calidad de su gente”

## **1.4 VALORES.**

- Pasión por el servicio y enfoque al cliente / consumidor.
- Innovación y creatividad.
- Calidad y productividad
- Respeto, desarrollo integral y excelencia del personal
- Honestidad, integridad y austeridad (Castañon A ,2003)

## 1.5 POLÍTICA DE CALIDAD .

La política de calidad indica el camino que se debe seguir para trabajar de manera eficiente y está descrita de la siguiente manera:

- La política de calidad consiste en lograr y mantener estándares de clase mundial en todas las actividades del negocio.
- Lo anterior no sólo incluye la calidad de los productos, sino que toda la cadena de actividades del negocio, desde mercadotecnia a distribución, pasando por manufactura, finanzas, servicios; sin olvidar todas las relaciones entre la planta y los consumidores, desde sus consultas hasta la satisfacción de sus demandas de los productos y servicios.
- Esta política reconoce que la calidad no es un término absoluto, sino que es una característica dinámica de los productos y procesos en un entorno de negocios cambiante.
- El compromiso con la calidad se extiende al cuidado y protección del ambiente, por lo que a través de la fijación de metas y programas se lograra un excelente desempeño ambiental.
- La calidad se basa en que todos los colaboradores hagan las cosas bien desde la primera vez en un entorno seguro y comprendan que el desempeño siempre puede mejorar. La calidad de las personas es un reflejo de la calidad de los productos y procesos.

- Lo que se hace bien hoy, debe superarlo mañana a través de programas de mejoramiento continuo de la calidad, aplicados por cada uno de los colaboradores a todos los procesos de negocios.
- Esta política tiene como objetivo asegurar que todos los recursos tecnológicos, humanos y materiales disponibles se dediquen a la satisfacción consistente de las preferencias y expectativas de CALIDAD de los clientes y consumidores (Castañón-A,2003).

## **1.6 SISTEMA INTEGRAL DE CALIDAD .**

El sistema integral de calidad, es un sistema de calidad total que administra a la organización como un conjunto de sistemas que interactúan entre sí, en donde el principio y el fin es el cliente, involucrando a proveedores, procesos, personal y recursos (Castañón A,2003).

### **CALIDAD TOTAL:**

Este es el sistema que comprende a todo lo ancho la compañía para lograr el objetivo a que se refiere la frase control de calidad total. Es un sistema efectivo para integrar los esfuerzos de desarrollo , mantenimiento y mejoramiento de la calidad de los diferentes grupos de la organización de tal manera que permita producir, incorporar la ingeniería, comercializar y servir a los niveles mas económicos permitiendo la satisfacción total del cliente (González C,1996).

### **¿QUÉ ES UN SISTEMA?**

Desde un punto de vista general un sistema es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción e interdependencia constantes .Un sistema es un conjunto de

procesos, procedimientos, personas, máquinas, herramientas, materiales o técnicas que se encuentran ordenados de alguna manera predefinida para asegurar el cumplimiento de un resultado deseado (Everett. E. A, Ronald J. E,1991).

Existen varios tipos de sistemas:

- Sistemas mecánicos
- Sistemas biológicos
- **Sistemas sociales.**

Para fines de este trabajo los sistemas que nos atañen son los sociales. Los sistemas sociales tienen diversidad, necesitan ser comprendidos, deben ser gerenciados, medidos, evaluados, organizados; exigen respeto, innovación, reconocimiento, desarrollo, usar su intelecto, ser optimizados, cumplir sus propósitos y desarrollar otros nuevos en forma dinámica y sus integrantes interactúan en forma permanente (Castañón A, 2003).

Los sistemas permiten repetir dos cosas: **actividades y resultados**, tienen un ciclo de retroalimentación y/o auto evaluación para hacer ajustes y mejoras. Los sistemas tienen nombre y su documentación describe las entradas, salidas, fronteras e insumos necesarios (Castañón A, 2003).

#### **1.6.1 CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA INTEGRAL DE CALIDAD.**

- Método de administración por calidad total, que busca un cambio de cultura hacia la generación de valor agregado a los clientes, accionistas, personal y a la comunidad .
- Tiene como característica principal la utilización de sistemas para administrar el desempeño de la organización.

- Busca tener los mejores diseños y desempeño que definen a una organización ejemplar: clientes y mercados, liderazgo, personal, información, planeación, procesos y sociedad.
- Tiene como finalidad la obtención de los mejores resultados.
- Administra integrando todas las herramientas para mejorar e innovar los procesos.

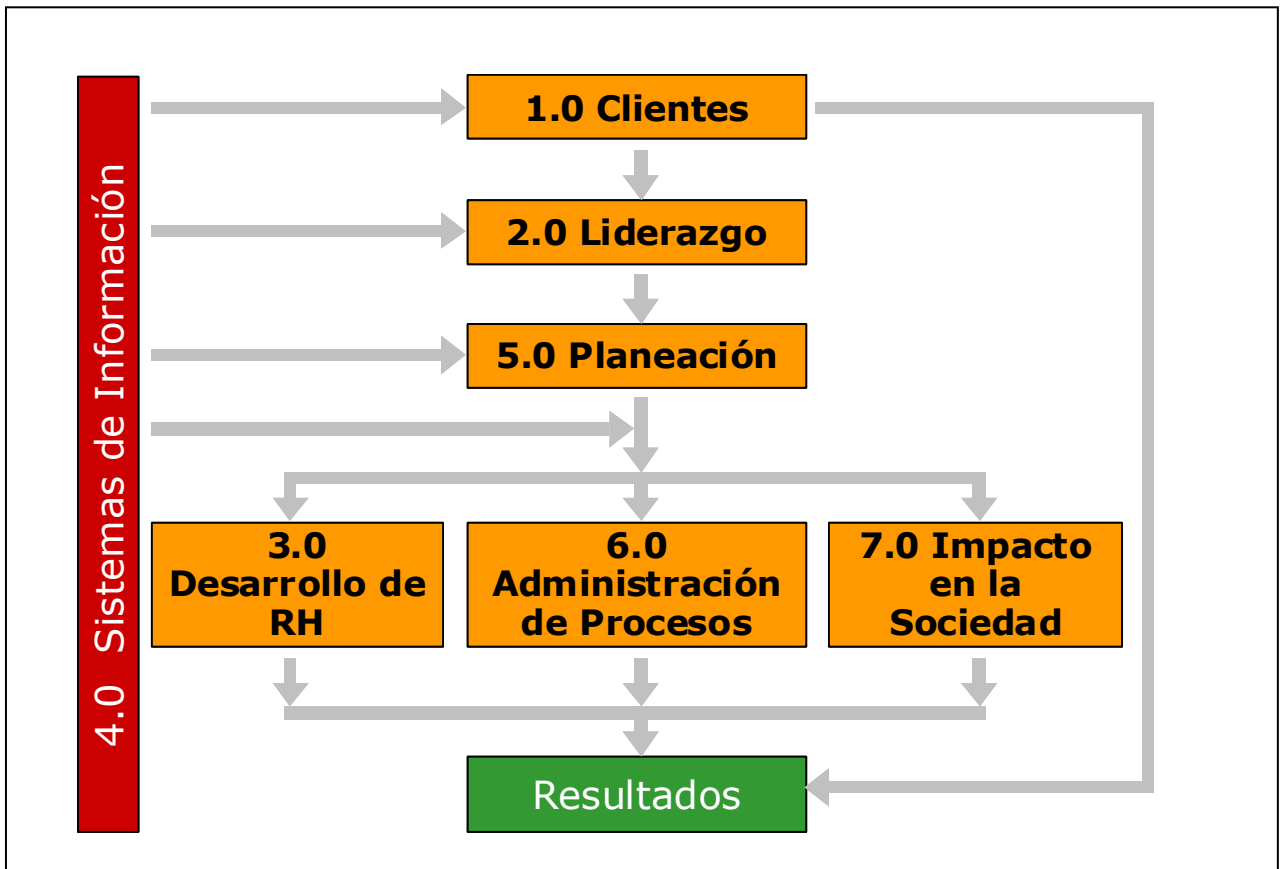


Figura 1 (Criterios del sistema integral de calidad" SICKOF").

#### **Integración del SAD dentro del Sistema Integral de Calidad (SICKOF).**

Actualmente el Sistema de Alto Desempeño se encuentra formando parte del Sistema Integral de Calidad (SICKOF) en el **criterio 3.0 desarrollo del personal** (ver figura 1) el criterio se enfoca a los sistemas que utiliza la unidad operativa para identificar, desarrollar, estimular, optimizar la participación y el potencial del personal, buscando



establecer y mantener un ambiente de colaboración, crecimiento, realización personal y profesional (Castañon A, 2003).

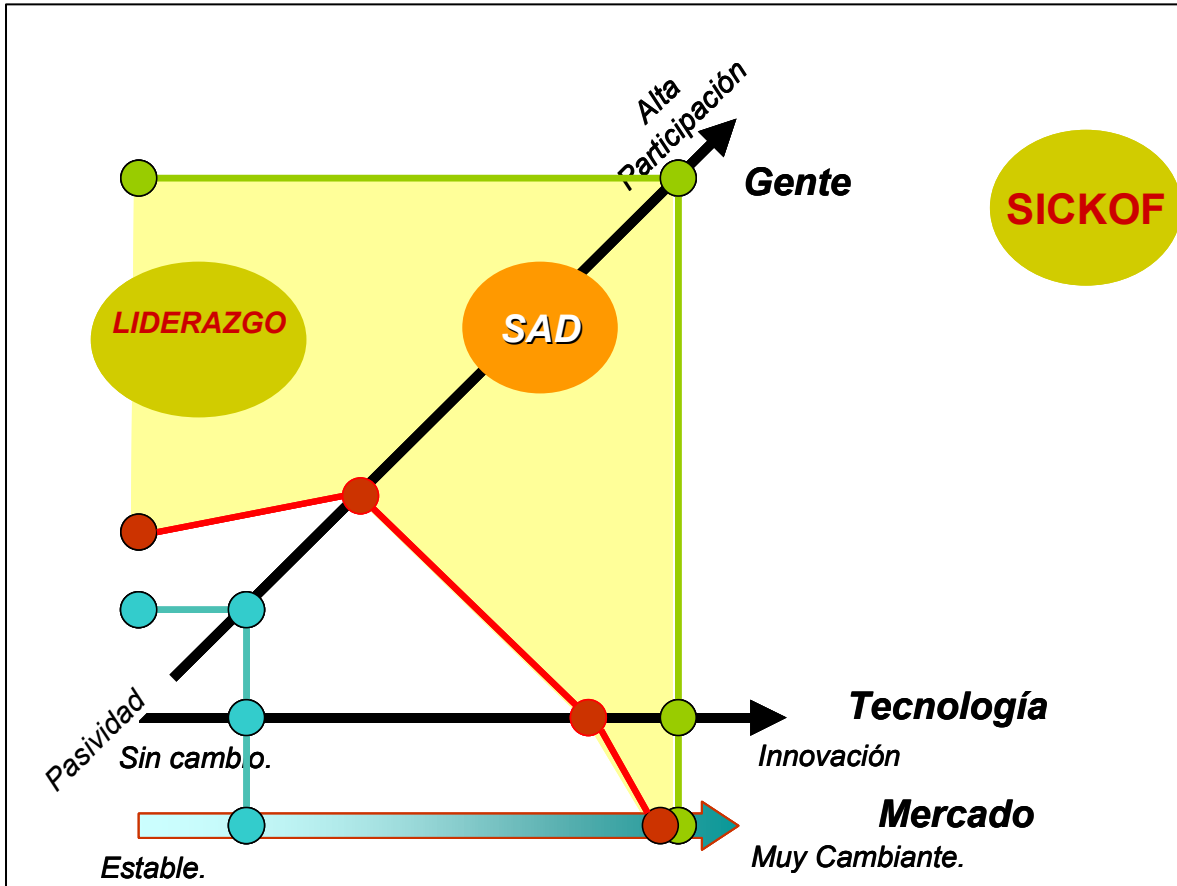


Figura 2 (Grafica del mercado cambiante).

### ¿POR QUÉ SISTEMA DE ALTO DESEMPEÑO?

El Alto desempeño es toda una cultura, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa, que integra todos los recursos, sistemas de trabajo y a su gente, en una nueva cultura de trabajo que busca lograr objetivos de la organización por medio de la optimización de recursos, participación interactiva y mejora continua (Castañon A, 2003).

Alto desempeño, no solo es delegar poder y autoridad a los “subordinado” es un sistema utilizado tanto en la calidad total como en reingeniería, que provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su adecuado desarrollo (ver figura 2).

Se convierte en la **herramienta estratégica** que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y permite que la calidad total se convierta en un sistema radicalmente funcional. Es un sistema de valores y creencias, no es un programa temporal ni pasajero. Todos los niveles de la empresa deben de entender la forma en que este “facultamiento” puede satisfacer todas las necesidades propias y personales. Esto exige **disposición y compromiso** de la alta dirección hacia esta cultura de desarrollo humano(Castañon A, 2003).

TRABAJO TRADICIONAL	TRABAJO EN EQUIPO
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Responsabilidad individual</li> <li>❖ Metas individuales</li> <li>❖ Atención centrada en desempeño individual</li> <li>❖ Independencia</li> <li>❖ Interacción poco frecuente y no centrada en los compañeros</li> <li>❖ Resultados definidos de manera individual</li> <li>❖ Se estimula y valora la competencia</li> <li>❖ Se requieren habilidades profesionales individuales</li> <li>❖ Complace a tu jefe</li> <li>❖ Esto es mi trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Responsabilidad mutua</li> <li>❖ Metas compartidas del equipo</li> <li>❖ Atención en desempeño del equipo</li> <li>❖ Interdependencia</li> <li>❖ Responsabilidad mutua</li> <li>❖ Resultados definidos por el equipo</li> <li>❖ Se estimula la colaboración y cooperación</li> <li>❖ Se requieren habilidades de equipo</li> <li>❖ Respeta a tus compañeros de equipo</li> <li>❖ Esto es nuestro trabajo</li> </ul>

Figura 3 (Tabla comparativa del sistema tradicional de trabajo contra el trabajo en equipo)

### 1.7 CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD ( CCC.)

Los círculos de calidad son el resultado de un conjunto de ideas y técnicas norteamericanas, basadas en la teoría de Maslow, Mc Gregor, Likert, Herzberg, Argyris, que no alcanzaron el éxito en su propia tierra, pero si la tuvieron en Japón para luego, paradójicamente, volver a los Estados Unidos y extenderse posteriormente por todo el mundo (Castañon A, 2003).

Al comienzo de la década de los cincuenta W. Edward Deming y Joseph Juran llevan a Japón criterios norteamericanos para establecer el control de la calidad mediante gráficas de control por muestras. En 1962 Kaoru Ishikawa comienza el desarrollo masivo de cursos y materiales para poner en marcha los círculos de calidad (Castañon A,2003).

En este contexto., las ideas importadas por Deming y Juran germinaron y posteriormente, dieron su fruto cuando entre 1962 y 1976 Ishikawa llevó a cabo un programa de implementación de círculos de calidad que en 1980 afecta a diez millones de trabajadores japoneses. En los años setenta los círculos de calidad salen del Japón , en 1973 la empresa norteamericana Lockheed los implanta en su fábricas (Castañon A, 2003).

Un círculo de control de calidad (CCC) (en japonés “jishuteki”, que significa independiente, de iniciativa propia, autónomo), es un grupo pequeño de personas que voluntariamente lleva a cabo estrategias de control de calidad y desarrolla generalmente las mismas actividades de trabajo al pertenecer a la misma sección o área (González C,1996).

La función de los círculos de calidad es contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa, respetar lo humano, construir la calidad de vida del personal, 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 (Castañon A, 2003).

A finales de los 80’s, los círculos de calidad evolucionaron a equipos de alto desempeño o “empowerment”, teniendo su éxito a finales de los 90’s (ver figura 4).

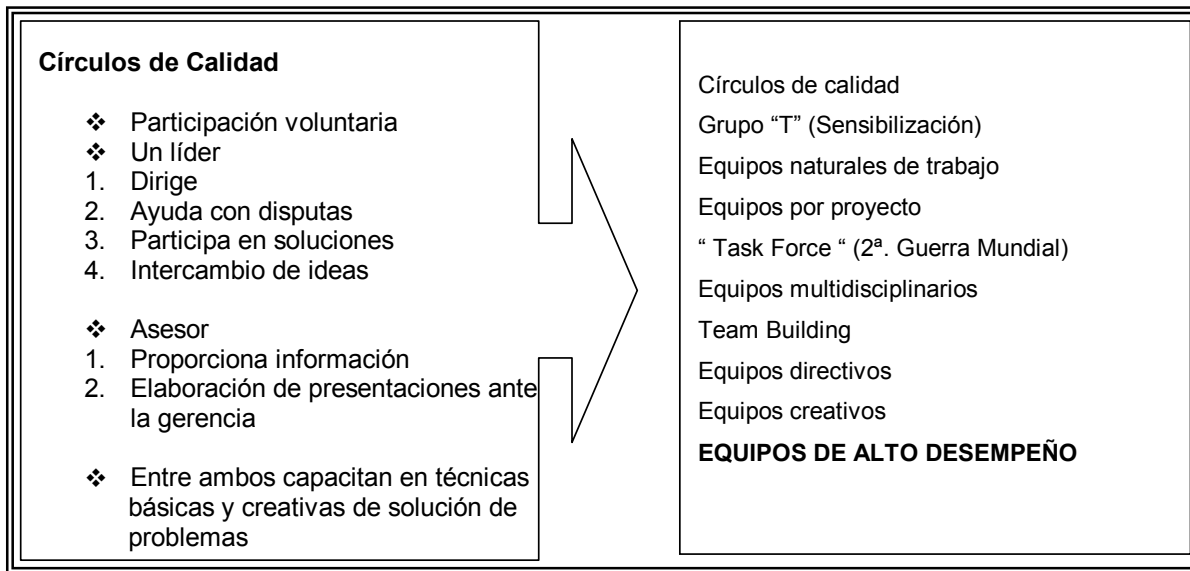


Figura 4 (Evolución de los círculos de calidad)

### 1.8 HISTORIA DEL SISTEMA DE ALTO DESEMPEÑO.

El Sistema de Alto Desempeño toma sus principios del sistema estratégico denominado "empowerment". Como idea, el "empowerment" se remonta quizá a mediados de la administración moderna, con la evolución de los círculos de calidad a equipos autodirigidos (Castañón A, 2003).

Para ubicarnos en la historia de la administración moderna, a continuación se muestra un diagrama con los principales acontecimientos del siglo XX (ver figura 5).

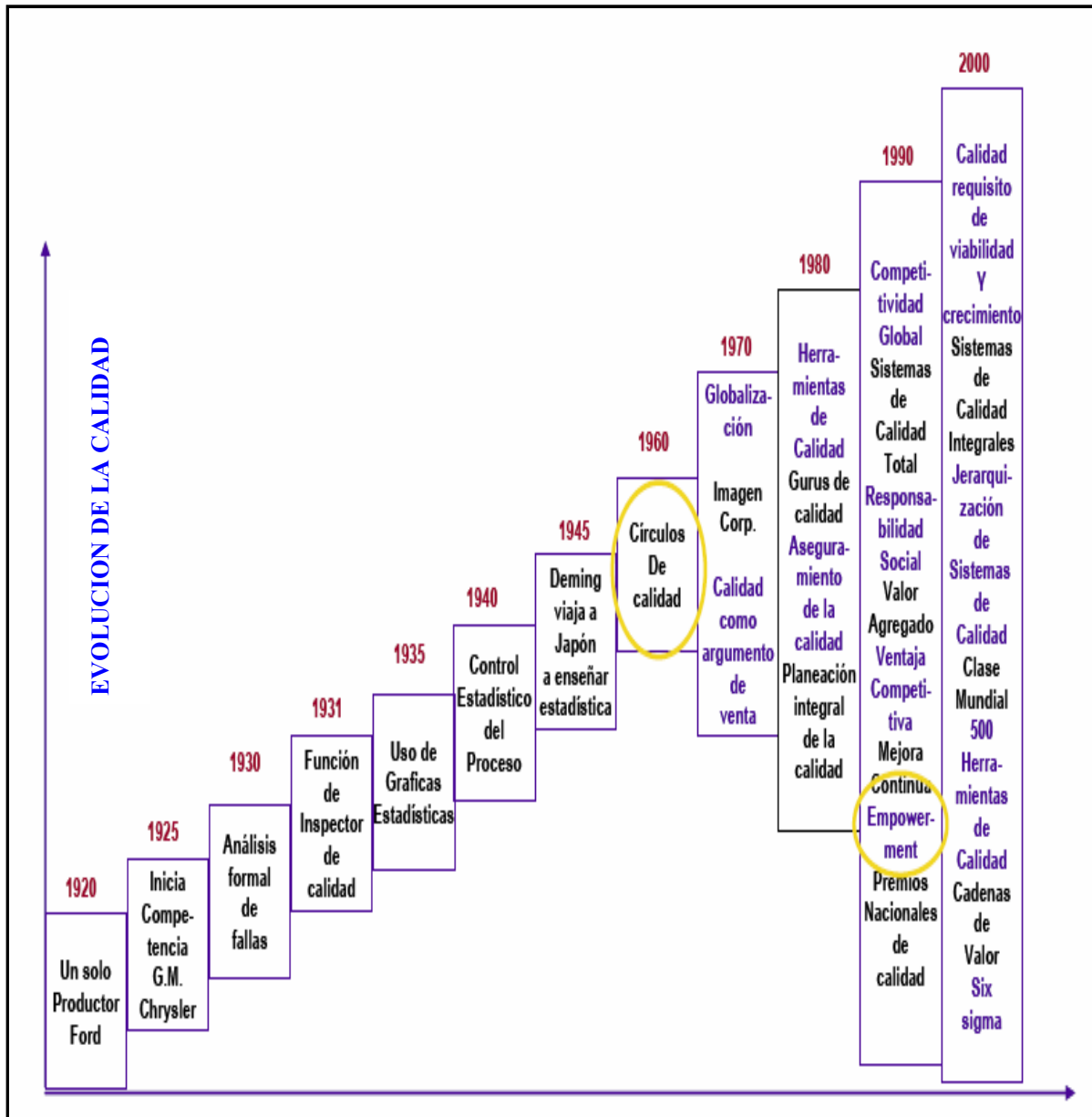


Figura 5 (Principales acontecimientos del siglo xx).

El sistema de alto desempeño es un sistema que busca desarrollar equipos de personas con clara interdependencia con poder de decisión, capacidades múltiples, motivación, para administrar procesos completos y tareas diversas, que busque

continuamente aprender y mejorar su eficacia, calidad, flexibilidad e innovación(Castañon A, 2003).

En un sistema de alto desempeño, los siguientes aspectos juegan un papel fundamental para el desarrollo exitoso del mismo:

- La plataforma cultural
- El puesto
- La comunicación
- Reconocimiento
- Selección y promoción

Para integrar el área o la empresa al alto desempeño hay tres elementos importantes a fortalecer:

- Las relaciones: deben de ser efectivas para el logro de los objetivos y sólidas que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil.
- La disciplina en este sentido es preciso fomentar el orden y la definición de roles.
- El compromiso debe ser congruente y decidido en todos los niveles pero promovido por los líderes.

El sistema de alto desempeño forma parte fundamental del sistema integral de calidad (SICKOF) y busca dirigir la administración hacia un mayor liderazgo con un enfoque

participativo, con el personal altamente facultado y desarrollado, viviendo plenamente los valores de la organización. Todo esto en un mercado cambiante con tecnología de innovación(Castañon A 2003)



## CAPITULO II

### 2.0 UNA NUEVA FORMA DE PENSAR.

Para poner en marcha esta forma de sociedad, la dirección debe cambiar su forma de pensar, principalmente en tres áreas: su manera de ver a la gente, su manera de ver el trabajo, y su manera de ver el rol de la dirección (Castañón A, 2003).

#### GENTE:

Una noción que debe ser abandonada es la de que hay dos clases de gente en el mundo del trabajo : dirigentes y trabajadores (o no privilegiados, técnicos o personal contratado).

La gente es un recurso que tiene que ser desarrollado y en el que hay que confiar. No son sólo costos variables a ser controlados. La dirección debe por lo tanto enfocar su atención en alistar las cabezas de la gente (inteligencia) y sus corazones (interés) como parte integral del proceso de trabajo y no esperar solamente sus manos como una extensión de la ingeniería tecnológica. Dirigir una compañía ineficiente lleva muchas supervisiones y niveles jerárquicos. Cuando los empleados tienen interés y tienen los recursos, habilidades que necesitan para hacer su trabajo, una gran parte de los gastos generales fijos dispuestos para supervisión no son requeridos y las funciones de la dirección cambian (Gibson J.L, Ivancevich J.M, Donnelly J.H, 2003).

### 2.1 TRABAJO

La forma de ver el trabajo por la dirección también debe cambiar. El trabajo no es sólo un empleo o una colección de empleos sino un **sistema** en el cual la gente se une a la tecnología, en el cual la disciplina está integrada para elaborar un producto y en el cual el trabajo puede ser diseñado tanto para optimizar lo mejor de la tecnología como para

atraer contribuciones significativas de la gente. En un sistema de trabajo integrado todos los elementos de diseño se refuerzan unos a otros con programas de orientación e iniciación, definiciones de plazas, sistemas de reconocimiento y recompensa, métodos para mejorar el rendimiento, oportunidades de adiestramiento, sistemas de comunicación y la información que proporcionan, estructura organizativa, reglas de trabajo, políticas de la compañía, el papel de la dirección; todos estos elementos del sistema refuerzan la noción de que cada empleado es altamente valorado como un activo y que el comportamiento individual es central para el éxito del negocio. Esto es lo que significa crear una cultura de trabajo(Castañon A, 2003).

En un sistema de trabajo de alto rendimiento-alto compromiso el rol de los ingenieros cambia del diseño del trabajo y solución de problemas técnicos a proporcionar orientación, guía y educación. Los ingenieros traen los conceptos y procedimientos de la ciencia al puesto de trabajo, ayudan a los trabajadores a diseñar su propio trabajo y resolver los problemas técnicos que surgen a diario (Castañon A, 2003).

## GRUPO

Conjunto de individuos que interactúan entre si de tal manera que el comportamiento y/o el rendimiento de un miembro es influido por el comportamiento y/o el rendimiento de otros miembros(Gibson J.L, Ivancevich J.M, Donnelly J.H, 2003).

## **2.2 EQUIPO**

Los equipos son una clase especial de un grupo en que dos o más individuos son responsables por el logro de una meta u objetivo. Es un grupo de personas organizadas para un servicio, deporte ,etc. Los equipos están formados por individuos

interdependientes, la naturaleza de esta interdependencia varía. Existen tres tipos de equipos:

- Equipos funcionales. Formados por personas que realizan trabajos iguales por lo tanto tiene la misma habilidad.
- Equipos ínter funcionales. Integrados por individuos con diferentes habilidades y funciones, pero que en equipo atienden el mismo proceso.
- Equipos multifuncionales. Compuestos por miembros permanentemente asignados a un proceso pero, debido a que tiene habilidades diferentes pueden realizar funciones diversas (Castañón A, 2003)

En cuanto al nivel de autoridad y poder los equipos se clasifican en :

- Participativos. La participación de los empleados se limita a sugerir a la administración las acciones del mejoramiento pero no están autorizados a la toma de decisiones.
- Facultados. Son aquellos en los que el grupo tiene autoridad para tomar decisiones sobre algún proceso en particular.
- Auto dirigidos. Tienen poder para tomar decisiones operativas en los procesos diseñados por la administración. Estos equipos planean, fijan prioridades, se coordinan con otro, realizan acciones correctivas, resuelven problemas de su propio proceso. Requieren de un programa de capacitación muy intenso y sobre todo mucha confianza (Castañón A, 2003)

### **2.3 TRABAJO EN EQUIPO**

La meta más importante del trabajo en equipo es la obtención de resultados. Para que esto se haga realidad el equipo necesita tener metas claras, sus miembros deben colaborar y llegar a un consenso, debe haber recursos disponibles, existir coordinación y comunicación (Castañon A, 2003).

Cada uno de los pasos para obtener resultados en equipo es importante. Sin embargo, los pasos son simples procesos, o herramientas que su grupo utilizará para llegar a ser un equipo y desempeñarse como tal. El objetivo no es seguir los pasos, sino desempeñarse como equipo. Cuando obtiene buenos resultados como conjunto, el equipo produce un impacto positivo en la organización a la que pertenece. Los equipos no son la solución a todas las necesidades presentes o futuras de la organización, pero son una maravillosa herramienta, siempre el equipo puede mas que el individuo(Castañon A, 2003).

Aprender a trabajar en equipo toma tiempo, requiere que las personas trabajen de manera diferente. Se necesitan nuevas habilidades y conocimientos y se requiere una nueva actitud. Los equipos son un medio para lograr un fin y deben ser integrados a una cultura de trabajo con paciencia, prudencia, plantación y la voluntad de intentarlo aun cuando surjan problemas (Castañon A, 2003).

### **2.3 EQUIPO NATURAL DE TRABAJO.**

Desde sus orígenes el hombre se ha caracterizado por desarrollarse en sociedad, es decir, se reúne con seres de su misma especie para realizar cualquier tipo de actividad ya sea social, deportiva, cultural o de trabajo.

La etimología de la palabra "equipo" proviene del escandinavo "skip" que significa barco y del francés equipaje, término que designa a la tripulación en el sentido de un conjunto de personas muy bien organizado para el trabajo de navegación. Esta idea da la imagen de un equipo de trabajadores que realizan una obra en común, e implica un vínculo, un objeto común y una organización (Castañon A, 2003).

### **2.4 EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS.**

Hoy en día la globalización es la interdependencia de redes de transporte, de distribución, de comunicación y de economía a través de fronteras internacionales que se está dando en los mercados mundiales, le exige a las empresas no solo elevar sus niveles de productividad y excelencia en su servicio; sino también la generación de nuevos sistemas o métodos que mejore la calidad de vida de cada uno de los integrantes que conforman la organización, que en su conjunto: productividad y calidad de vida, lleven a la organización a competir con ventaja en los mercados nacionales e internacionales en beneficio de la empresa y colaboradores (Gibson J.L, Ivancevich J.M, Donnelly J.H, 2003).

En México muy pocas empresas se han dado cuenta de esta situación, ya que ante la apertura de mercados las primeras organizaciones en responder fueron aquellas que estaban soportadas o formadas por grupos mundiales, las cuales han desarrollado una estructura en donde el principal inspector del cambio en sus sistemas o procesos ha sido

cada uno de los colaboradores que están día a día inmersos en la operación de sus procesos.

Es por ello que una de las herramientas utilizadas en el cambio, es el trabajo en equipo, pero llevado a la máxima confianza en el colaborador: la auto dirección, es decir la conformación de equipos de trabajo autodirigidos que sean totalmente responsables de ejecutar un segmento bien definido de trabajo, a través de la capacitación constante, el control, el análisis de sus resultados y el planteamiento de metas a cumplir (Castañón A, 2003).

### **2.5.1 ¿QUE ES UN EQUIPO DE TRABAJO AUTODIRIGIDO?**

Es un grupo de trabajadores que posee un alto grado de responsabilidad en la toma de decisiones y la resolución de problemas y que esencialmente se maneja así mismo. Se basa en la idea de que la gente que lleva a cabo el trabajo es la experta en dichas labores y en que la mejor manera de dirigirlos es permitirles que tomen las riendas de su propio destino (Castañón A, 2003).

Es un equipo de trabajo que se desenvuelve con varios grados de autonomía, celebrando contratos para asumir responsabilidades, además de realizar sus tareas específicas.

Estas responsabilidades pueden incluir la planificación, organización, dirección y supervisión, tanto de sus propios trabajos como las funciones administrativas que lo respaldan. En un equipo de trabajo autodirigido funcionando a plenitud, el control viene dentro del equipo más que de fuera es un número de personas integradas y comprometidas, que trabajan con control, en forma independiente, intercambian roles y se

orientan hacia el logro de objetivos comunes, congruentes con la organización(Castañon A,2003).

## **2.6 DIFERENCIA ENTRE UN EQUIPO NATURAL Y EQUIPO DE TRABAJO AUTODIRIGIDO .**

Es un grupo de trabajadores altamente entrenados, formados entre 6 y 18 miembros, totalmente responsables de ejecutar un segmento bien definido de trabajo. El segmento puede ser un producto y / o servicio intermedio.

Mientras que los equipos autodirigidos planean, fijan prioridades, se organizan, se coordinan con otros equipos, se miden, toman acciones preventivas y correctivas; actividades que en el pasado eran exclusivas de supervisores, jefes y gerentes. Están integrados de tres a doce colaboradores que participan voluntariamente en su desarrollo y en el de la organización. El supervisor formal del equipo actúa como líder, mientras que los miembros reciben apoyo y asistencia técnica de un facilitador debidamente capacitado (Castañon A, 2003).

## **2.7 CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO DE TRABAJO AUTODIRIGIDO**

Tamaño: los equipos pueden tener entre tres y treinta miembros. Los más comunes tienen entre cinco y quince miembros.

Responsabilidades: por lo general, los equipos son responsables de la planificación y producción de un producto o proceso completo. Toma el proceso del comienzo al final. Puede tener un amplio margen de responsabilidades técnicas, sociales y administrativas.

Liderazgo: este puede variar desde no contar con ningún líder designado, hasta tener a uno elegido por el equipo.

Habilidades: los equipos requieren que los miembros cuenten con múltiples habilidades interpersonales, tales como comunicación, resolución de conflictos, toma de decisiones en grupo y resolución de problemas. También requieren de habilidades administrativas en el manejo de juntas y la realización de cualquier otra labor administrativa que sea asignada.

Requerimientos de tiempos: los equipos se reúnen diario o semanalmente o como se requiera para coordinar el trabajo, resolver problemas, manejar asuntos interpersonales, o llevar a cabo tareas administrativas. Por lo general suelen existir una mezcla de juntas formales e informales.

Ingredientes para el éxito: los equipos requieren de objetos y expectativas, papeles y responsabilidades claramente definidos, lineamientos bien documentados de comportamiento y reglas generales, comunicación abierta en una atmósfera de confianza y respeto mutuo, aprendizaje y capacitación continua en las habilidades apropiadas, paciencia y apoyo de la gerencia, recompensas adjuntas a los resultados y un deseo de mejorar e innovar continuamente (Castañón A,2003).

## **2.8 VENTAJAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS**

En las nuevas generaciones se busca el reto, la responsabilidad, la sensación de hacer algo diferente. En todos los ámbitos laborales sé esta solicitando que el trabajo ofrezca oportunidades para crecer y desarrollarnos intelectualmente (Castañón A, 2003).

### VENTAJAS:

- Compromiso compartido
- Análisis profundo de procesos (desviaciones)



- Documentación de procedimientos y procesos
- Sentimientos de pertenencia, compromiso con la empresa
- Participación en la toma de decisiones y creación de objetivos
- Análisis de resultados
- Ambiente de colaboración y productividad
- Crecimiento y desarrollo de colaboradores
- Escenarios para implementación de cambios y estrategias (Castañon A, 2003)

“MI RECOMPENSA ERA LA LIBERTAD DE DIRIGIRME YO MISMO”

Cita de un equipo de trabajo de planta Cuautitlán.

Quando hay bastantes equipos funcionando eficientemente, toda la organización experimenta una sensación de urgencia que exige una acción positiva, ya que la mayoría de la gente esta satisfecha con sus nuevos papeles, que la moral se deterioraría si se disolvieran los equipos. Cuando la gente ha tenido autonomía y responsabilidad, han visto sus logros y experimentado la sensación de pertenecer a un equipo es muy difícil él querer regresar al esquema tradicional (Castañon A , 2003).

## **2.9 ÁREAS POTENCIALES DE RESPONSABILIDAD DE UN EQUIPO DE TRABAJO AUTODIRIGIDO**

Las responsabilidades en un equipo de trabajo autodirigido varían pero pueden incluir:

- Producción. Realizar o entregar el producto o servicio
- Programación. Planificar o entregar la producción
- Control de la calidad. Inspeccionar y asegurar la calidad

- Mantenimiento. Limpieza y trabajos preventivos de mantenimiento
- Seguridad. Asegurar las prácticas de seguridad y documentar los problemas
- Resolución de problemas. Diagnosticar e investigar problemas
- Capacitación. Dirigir la capacitación cruzada y todas las actividades de capacitación
- Registro de desempeños. Llevar registros de producción, calidad, seguridad, costos, utilización de la maquinaria, utilización de las labores, entregas de producto, etc
- Asuntos personales. Llevar registros de asistencias, programación de vacaciones, tiempo extra, etc
- Desempeño del empleado. Dirigir la selección , evaluación de desempeño, disciplina, suspensión y despido (Castañón A, 2003)

## **2.10 ETAPAS DE DESARROLLO DE UN EQUIPO DE TRABAJO AUTODIRIGIDO**

Los equipos pasan por una serie de etapas predecibles a medida que se desarrollan hacia la madurez. Comprender estas fases ayudan a los equipos a moverse a través de ellas, ya que, es esencial para hacer equipos completamente funcionales (Castañón A, 2003).

Etapa 1. Comienzo (formación). Cuando los equipos se reúnen por primera vez, deben pasar por un período de orientación. Durante este lapso, los miembros se encuentran ansiosos acerca de cómo serán sus equipos. Es posible que se sientan confundidos acerca de lo que está sucediendo y busquen áreas de interés común los unos con los otros. Todos los miembros del equipo están preocupados individualmente por la interrogante de cómo encajarán en el equipo y de si serán aceptados por los otros. El

equipo completo enfoca los asuntos de objetivos, expectativas y tareas a ser realizadas (Castañon A, 2003).

Etapa 2. Conflicto (tormentas). A medida que los equipos comienzan a desarrollar expectativas comunes, pasan a través de un periodo de frustración y desacuerdo entre sus miembros. Por lo general, suele haber conflictos significativos acerca del liderazgo, poder, control e influencia. Todos los miembros están luchando con la interrogante de cuanta influencia relativa ejercerán en el equipo, al igual que con la de a quienes les permitirán ejercer influencia sobre de ellos. Puede haber una lucha de poder entre los miembros dominantes. El equipo debe resolver el asunto de cómo serán distribuidos el poder y el liderazgo. Los roles y esferas de influencia deben ser clarificados (Castañon A, 2003).

Etapa 3. Trabajo en equipo (normar). A medida que los roles se clarifican, los equipos pasan a través de un periodo en el que una variedad de conflictos y asuntos son resueltos y en el que se establecen normas de comportamiento. Las relaciones funcionales entre los miembros se desarrollan y los desacuerdos se negocian. Cada integrante del equipo comienzan a comprender sus propias fortalezas y debilidades dentro el grupo, permitiendo que todas se dirijan y obedezcan cuando sea adecuado. Se comienza a desarrollar lazos más fuertes entre miembros y comienzan a ser más interdependientes como grupo (Castañon A, 2003).

Etapa 4. Logro (desempeño). A medida que los equipos maduran para convertirse en unidades cohesivas, entran en la etapa en la que pueden enfocarse a los desempeños y resultados. Los miembros son realistas en sus expectativas, los conflictos importantes han sido resueltos, se han visualizado las normas de comportamiento y la del equipo son

ahora los asuntos principales. Los miembros trabajan juntos en forma constructiva para lograr los objetivos comunes. Los conflictos que surgen son tratados y resueltos de acuerdo con las reglas y lineamientos comunes (Castañon A, 2003).

Etapa 5. cambio (trasformación). Dependiendo de las circunstancias es probable que los equipos tengan que pasar por períodos de cambios significativos. Los tipos de cambios que pueden suceder incluyen la pérdida o adición de miembros, la redefinición de la misión primaria del equipo o una disolución total del equipo. Cualquiera de estos cambios tendrá un impacto importante en el equipo y forzará a sus integrantes a encarar sus expectativas, objetivos, normas y reglas fundamentales. En muchos casos, los equipos regresarán a una de las etapas anteriores y tendrán que volver a trabajar su camino de regreso a logros(Castañon A, 2003).

## **2.11 PLAN PARA CREAR UN EQUIPO DE TRABAJO AUTODIRIGIDO**

Una vez que se ha decidido a cambiar a los equipos, querrán saber como empezar inteligentemente. En realidad ya se ha dado el primer paso, que es ponerse de acuerdo para trabajar juntos. El trabajo en equipo la cooperación son los elementos más críticos para el éxito (Castañon A, 2003).

Para establecer el equipo de trabajo autodirigido es esencial que se comprometa el equipo a las siguientes tareas:

Nombre del equipo: los integrantes del equipo deben asignar un nombre al equipo, este debe ir de acuerdo con la personalidad del equipo y que sea un nombre significativo y retador (Castañon A, 2003).

Desarrollar juntos el enunciado de la misión del y las reglas del equipo encadenadas a la visión, misión valores y metas de la organización (Castañon A, 2003).

Misión: Primero debe elaborar una misión del equipo basado en los valores y objetivos de la empresa, es decir, escribir él por que se está creando un equipo y para que están en la planta, siguiendo los objetivos que la empresa ha establecido (Castañon A, 2003).

Visión: Es el cómo queremos a nuestro equipo y a la organización en un plazo de tiempo establecido por nosotros mismos (Castañon A, 2003).

Objetivos: Los objetivos expresan el cómo se va a lograr la misión y la visión. Si vamos cumpliendo con nuestros objetivos, iremos cumpliendo con nuestra misión, y a su vez lograremos cumplir con la visión(Castañon A , 2003).

Los objetivos, misión, visión, los elaboran los miembros de cada equipo de trabajo autodirigido con ayuda del supervisor o líder del equipo. Estos pueden ser: aumentar la utilización de la línea, disminuir los tiempos muertos, mejorar la limpieza de la planta, aumentar a cierto número de cajas, la producción, etc (Castañon A, 2003).

El equipo tiene que dibujar un diagrama de relación cliente proveedor indicando a todos los clientes internos y externos del equipo de trabajo autodirigido con la finalidad de que se identifique quienes son los clientes y proveedores del proceso (ver figura 6).

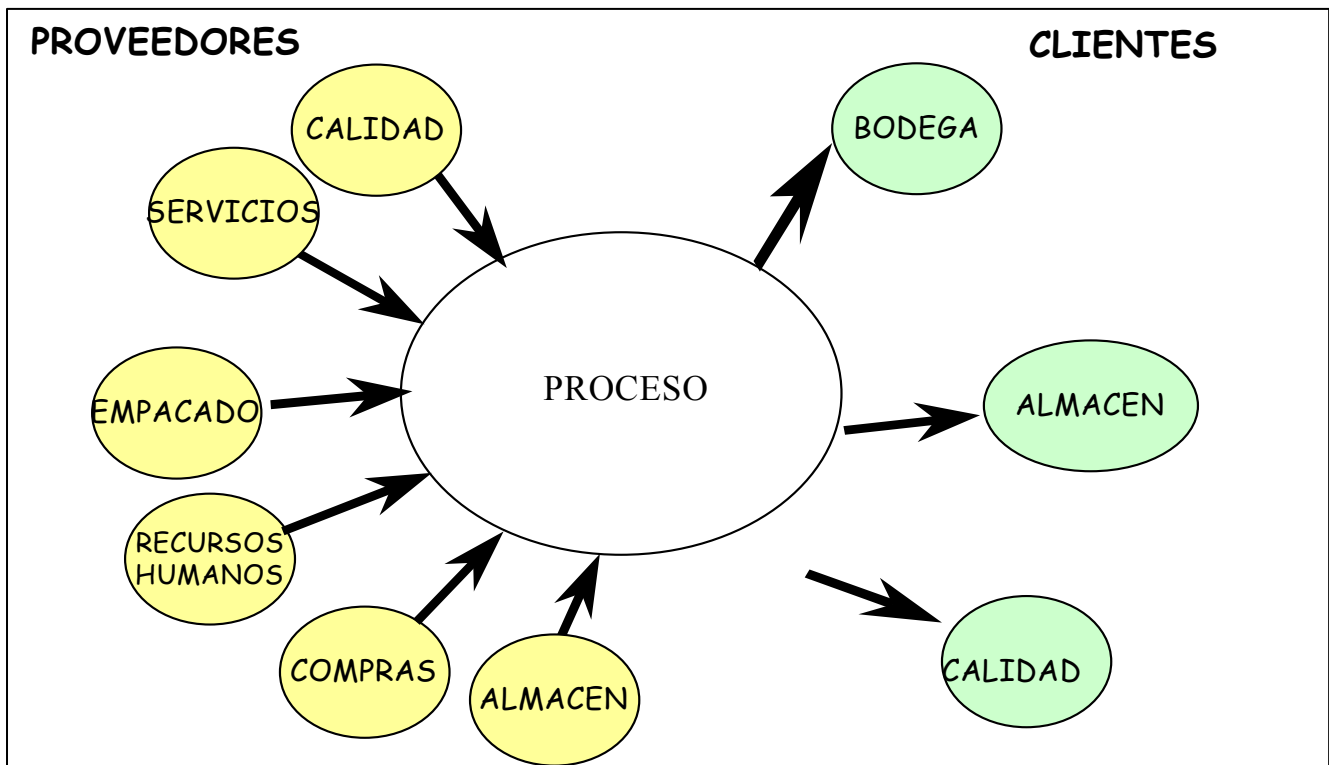


Figura 6. (Diagrama cliente- proveedor).

Código de conducta: Aquí se establece los lineamientos del equipo, el número de lineamientos, así como los mismos están definidos por los miembros del equipo.

Ejemplo: conducta, asistencia a juntas, descansos, almuerzos, interacción con otros equipos, sanciones, etc.

La comunicación visual es un mecanismo de registro para indicar el progreso, mejora y el momento en que hay que celebrar. La información es poderosa cuando se comparte con tu equipo. Si la comunicación visual se hace parte del proceso del trabajo diario, se puede lograr mejoras importantes en calidad, servicio, costo seguridad y moral (Castañón A, 2003),(ver Figura 7).

Para la comunicación visual se tomaron en cuenta los siguientes principios:

- Los diagramas deben ser grandes, simples y fáciles de leer
- La información debe ser visible a distancia
- La información debe ir dirigida al equipo y no al individuo
- La responsabilidad para actualizar la información debe ser compartida
- Usar gráficas y líneas, no palabras
- Usar la información en contexto positivo para estimular el aprendizaje

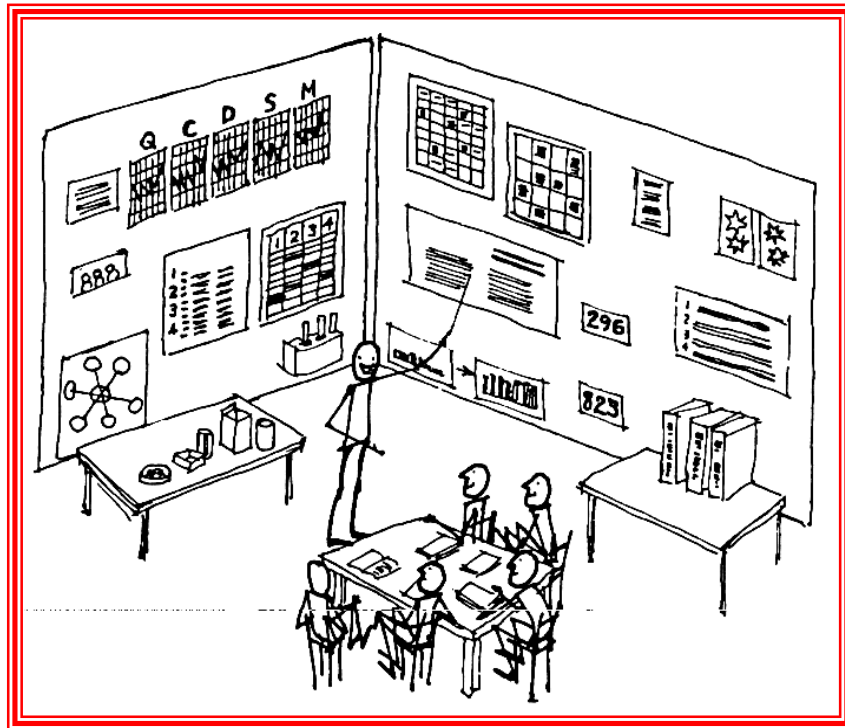


Figura 7(Tableros de comunicación)

Los equipos se mantienen motivados y experimentan sentimientos de éxito sólo si ellos pueden medir su propio desempeño la gente quiere saber cómo van. Por esta razón, el criterio de medición debe ser definido relacionándolo con cantidad, calidad, costo, servicio (Castañón A, 2003).

El último paso para que los equipos de trabajo autodirigidos sean competitivos debe existir una mejora continua la cual se expresa a continuación en un ciclo que es:

P= PLANEAR. En este paso se definen los objetivos y son planeados los procedimientos, condiciones y métodos usados para lograr los objetivos. Durante la planeación el líder del equipo generalmente usa la técnica de Quién, Qué, Dónde, Cuándo, Por Qué y un Cómo. Los objetivos se expresan visualmente y en términos medibles enfocándose a Calidad, Costo, Servicio, Seguridad y Moral (CCSSM) (Castañón A, 2003).

H= HACER .Durante este paso el plan es ejecutado. Se crean las condiciones o el entrenamiento es llevado a cabo, de tal manera que el plan puede ser ejecutado. El trabajo es hecho de acuerdo a los procedimientos planeados(Castañón A, 2003).

V= VERIFICAR. Durante este paso los resultados son verificados y medidos para determinar si el trabajo se está haciendo de acuerdo al plan y si los resultados obtenidos son los esperados. Los resultados son comparados con los objetivos planeados lo más frecuentemente posible. Eventualmente, éste es un paso de retroalimentación (Castañón A, 2003).

A= ACTUAR. Durante este paso se buscan posibles oportunidades de mejora para incrementar el desempeño o para aplicar el concepto de mejora continua en el proceso (Castañón A, 2003).



También se toman acciones correctivas si los resultados no están en la línea del plan original. Este paso puede incluir reentrenamiento, un cambio en el método, procedimiento o cualquier otro cambio necesario para mejorar el desempeño. Al seguir repetidamente el ciclo PHVA, el proceso de mejora continua es puesto en operación (Castañon A, 2003) (ver Figura 8).

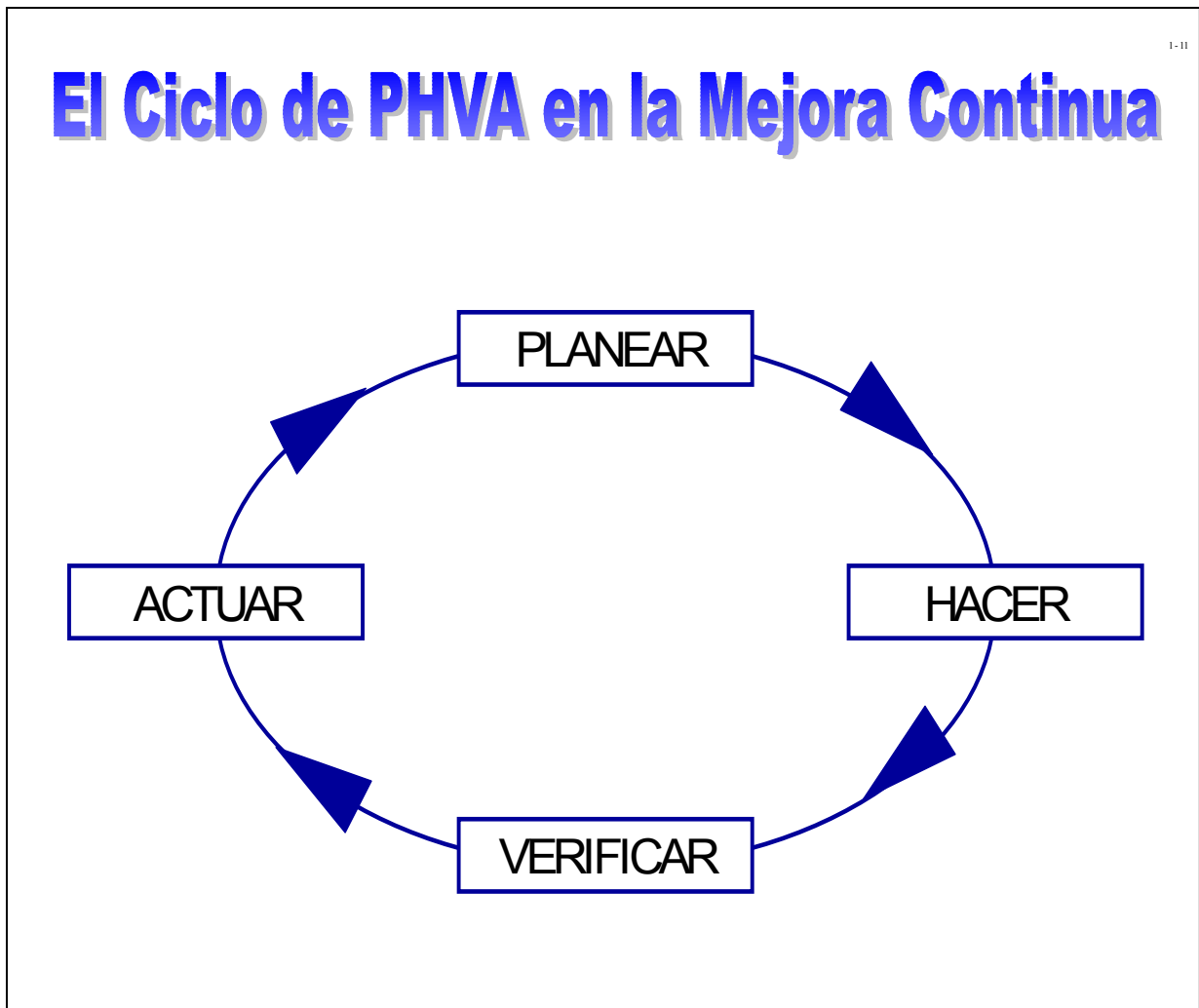


Figura 8 (Diagrama del ciclo de mejora continua (PHVA)).

## 2.12 EL LÍDER.

Un líder es una persona que guía a otros a una meta común, mostrando el camino del ejemplo y creando un ambiente el cual los otros miembros del equipo se sientan

activamente involucrados en todo el proceso. Un líder no es el jefe si no una persona comprometida a llevar adelante la misión del proyecto (<http://www.genv.net/es-mx/node/1673>. Fecha de consulta 09/09/08).

### **2.12.1 EL LÍDER COMO ADMINISTRADOR DEL EQUIPO DE TRABAJO AUTODIRIGIDO.**

Es el individuo que tiene la responsabilidad de lograr que los trabajadores lleven a cabo los planes y políticas formuladas por la gerencia de un nivel superior.

En la antigüedad el supervisor era la persona encargada de un grupo de jaladores de cuerda o de excavadores de zanjas. Era literalmente el hombre al frente, puesto que estaba al frente de un grupo. En Alemania, el líder es aún llamado “vorarbeiter” (trabajador al frente). El término líder tiene sus raíces en el latín, cuyo significado es “el que mira por encima” (Castañón A, 2003).

Cada líder tiene empleados/socios en el equipo, es decir, los integrantes del mismo equipo. El líder tiene clientes, los clientes pueden ser externos / internos, quienes trabajan dentro de la misma organización. Los proveedores son la gente que abastece con materiales, herramientas, equipo, información, etc. Los proveedores incluyen a los departamentos que entregan un servicio al equipo auto dirigido (Castañón A, 2003), (ver figura 9 ).

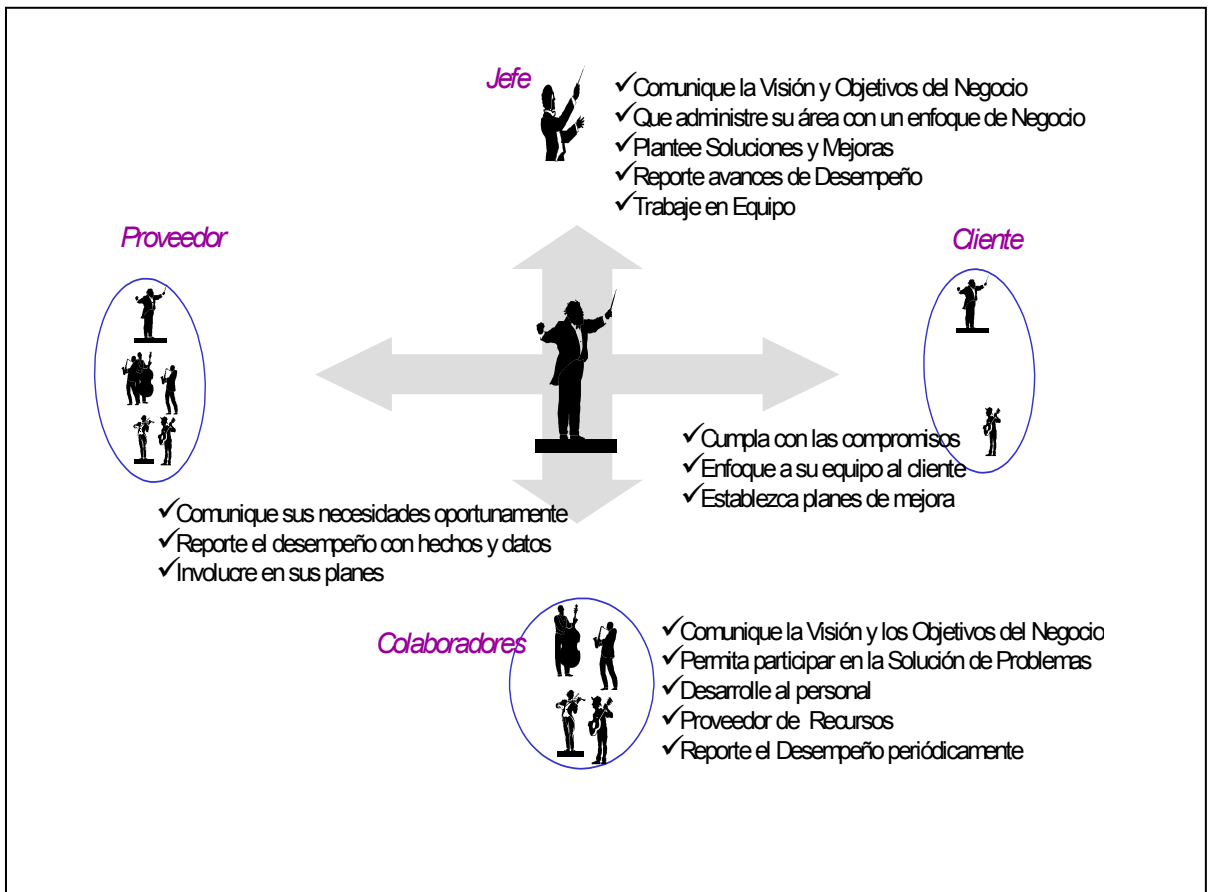


Figura 9 (El Líder como administrador)

Solo si el líder faculta o dirige a su equipo y mantiene una buena relación con los proveedores, clientes, integrantes del equipo y superiores, podrá hacer exitoso a su equipo de trabajo autodirigido. El éxito de una organización depende del éxito de cada uno de los equipos de trabajo autodirigidos (Castañón A, 2003).

*El piso de trabajo es el lugar importante donde la gente agrega valor a la sociedad. Sin el piso de trabajo, nuestra sociedad simplemente se desintegraría.*

*Kiyoshi Suzuki.*

## **2.13 COMPROMISOS QUE SE REQUIEREN POR PARTE DE LOS LIDERES, DEL PERSONAL , EL PAPEL DE LA DIRECCIÓN Y EL SINDICATO.**

### EL COMPROMISO.

Requiere fortalecer el hecho de que la mejora continua o de que los esfuerzos del mejoramiento, no son menos de los que el involucramiento vigoroso e informado desde el principio y la visión de que el tema de calidad es inseparable de la planeación .Los esfuerzos bien intencionados pero mal informados no son suficientes.

Por lo que es indispensable la ejecución de algunas actividades tangibles para demostrar el compromiso de los lideres y del personal así como su involucramiento para este proceso de cambio (Castañon A, 2003).

- Invertir tiempo en aprender acerca del tema de Calidad y Alto Desempeño
- Establecer una visión clara de ideales y de objetivos corporativos
- Antes de pretender cambiar, conozca profundamente hacia donde quiere llevar a la organización
- Asignar Recursos (Humanos, económicos, tiempos) que permitan la implantación
- Examinar la compañía desde el punto de vista de los clientes
- Examinar la compañía desde el punto de vista de los empleados
- Fomentar la comunicación entre los diferentes niveles de la estructura y entre las diferentes áreas
- Usar equipos interdisciplinarios e interdepartamentales para examinar problemas
- Dar seguimiento mediante el ejemplo para involucrarse en la evolución de la implantación

- Generar disciplina en el proceso para asegurar que persistirá el sistema a pesar de las personas (Castañón A, 2003)

### LIDERES.

Cuando se habla del líder, es aquella persona que tiene la capacidad para orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr resultados; de el depende su éxito personal, el de la empresa y del grupo que esta dirigiendo.

El desafío de los lideres esta en desarrollar un sistema laboral en un ambiente de trabajo humano donde se cultive el aprecio, la confianza, el respeto, la motivación y que prevalezca el poder de las ideas. Por lo que visualizar un lugar de trabajo diferente sólo será posible en la medida en que los líderes cambien, se desarrollen y crezcan (Castañón A, 2003).

### PERSONAL.

Los requerimientos que se necesitan por parte del personal, para desarrollar un proceso comprometido y exitoso en la implantación del sistema son los siguientes:

- Dedicar el tiempo el proceso de capacitación , educación y desarrollo
- Mostrar una actitud proactiva para el desarrollo del cambio
- Estudiar y prepararse para el entendimiento del alto desempeño
- Trabajar en equipo como la única forma de operar los procesos y desarrollar mejora continua
- Utilizar metodología de análisis y solución de problemas
- Definir y mantener actualizados los procedimientos, de tal forma que la plataforma cultural se sustente en los sistemas mas no en el personal

- En síntesis, el cambio es posible, es nuestra responsabilidad inducirlo, promoverlo y liderarlo (Castañón A, 2003)

### PAPEL DE LA DIRECCIÓN.

El papel de la dirección en culturas de trabajo de alto rendimiento-alto compromiso cambia sustancialmente en varios sentidos. Además, como un sistema innovativo de trabajo, los empleados se vuelven más competentes, aceptan más responsabilidades, los dirigentes necesitan ser cada día más, lo suficientemente flexibles para cubrir las necesidades que se desarrollan en el nuevo sistema de trabajo (Castañón A, 2003).

Los dirigentes deben enfocar su atención hacia fuera en lugar de hacia adentro, esto es, deben mirar fuera del proceso de trabajo en lugar de atender las demandas internas del trabajo. Los dirigentes aseguran :

1. Si los insumos son apropiados a las necesidades del sistema de trabajo
2. Si el producto cubre las necesidades de los consumidores
3. El ambiente sea manejado de forma tal que los empleados obtengan lo que necesitan para hacer su trabajo con un mínimo de interferencia de las políticas corporativas, de las jerarquías, etc (Castañón A, 2003)

Cuando la atención principal de la dirección es hacia fuera, los dirigentes dejan de controlar los métodos internos y los detalles. Se les pide a los propios trabajadores que dirijan su propio trabajo. Esta es la esencia de la participación de los empleados.

El primer interés de este equipo de dirección es el producto o servicio al consumidor ,el rol de la dirección cambia a apoyar la cultura en lugar de controlar la fuerza de trabajo.

Consecuentemente el nuevo sistema de trabajo casi siempre requiere pocos niveles de dirección. La reducción de los gastos generales de la dirección, a la vuelta, es una fuente de ventaja competitiva (Castañón A, 2003).

### INVOLUCRAR AL SINDICATO.

Desarrollar un proceso de involucramiento al Sindicato por medio de los siguientes puntos:

- Sensibilización al Sindicato sobre la cultura de alto desempeño, el cambio y los beneficios (ganar-ganar)
- Negociación entre los líderes sindicales y los líderes de la unidad operativa para llegar a acuerdos sobre la implantación del SAD
- Involucrar al líder sindical como miembro del equipo guía, bajo una estrategia laboral revisada con recursos humanos (R.H)
- Integración de un líder o delegado sindical al equipo de diseño para que participe en la implantación del SAD
- Una vez iniciada la metodología de implantación, comunicar los avances al personal, involucrando a los líderes sindicales (Castañón A, 2003)

### **2.14 EL ROL DEL LIDERAZGO.**

El liderazgo mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de

trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa que permite fomentar el éxito (Castañón A, 2003).

El rol del liderazgo en los grupos es una característica crucial del grupo puesto que el líder juega un papel muy importante en la determinación del éxito del grupo. Para ganar ventaja competitiva se necesita algo nuevo y significativamente diferente. Cuando “*el negocio, como siempre*” no ha generado un filo competitivo en el mercado contemporáneo, el “*trabajar más duro*”, solo genera ganancias marginales. Por ello para conducir a ventajas competitivas el cambio tiene que ser sustancial, hay que ser visionario.

Una visión efectiva proporciona guía y sirve como fuente de energía. Los líderes aseguran que se cree una visión, ellos también clarifican objetivos, establecen prioridades y alistan a otros en su apoyo, en las culturas de trabajo de alto rendimiento-alto compromiso, los líderes tienen la mayor responsabilidad sobre tres cosas: son los guardianes primarios de la visión, dirigen el ambiente, se anticipan y dirigen el futuro (Castañón A, 2003).

Los líderes también dirigen el ambiente social que rodea el nuevo sistema de trabajo. En la mayoría de los casos el ambiente social incluye demandas y expectativas de los consumidores, administradores, grupos de trabajadores de las oficinas y de la jerarquía, sindicatos, gobierno, comunidad, competidores, asociaciones de comercio, etc. Los líderes tienen la perspicacia, la habilidad necesaria para alistar a la gente clave para crear una coalición de entendimiento y apoyo (Castañón A, 2003).



## 2.15 DESCRIPCIÓN DE LOS CUATRO ESTILOS DE LIDERAZGO.

A continuación se describen los cuatro estilos de liderazgo en el siguiente cuadro en donde E es igual al estilo del líder (ver figura 10).

<p><b>E3 Estilo Participativo (Mucho Apoyo)</b></p> <p>El líder abre la puerta mediante una comunicación bilateral activa y apoya los esfuerzos del seguidor para que ponga en práctica las habilidades que él ya posee. Apoyo sin dirección.</p> <p>Tipo de Decisión: “Hablemos, Ambos decidimos”</p>	<p><b>E2 Estilo Asesor. (Mucho Apoyo – Mucha dirección)</b></p> <p>Ya que la mayor parte de las ordenes las sigue proporcionando el líder. A través de la comunicación y la explicación bilateral, el líder trata de convencer psicológicamente a los seguidores de que desea actuar de cierta forma. Explica la decisión y da oportunidad para aclarar dudas</p>
<p><b>E4 Estilo Delegativo (Poco Apoyo – Poca Dirección)</b></p> <p>Proporciona poca dirección y apoyo. Deja al seguidor que desarrolle el proyecto y decida cómo, cuando y dónde hacerlo. Comportamiento de relación y tarea baja. Da relación de la responsabilidad y su instrumentación</p> <p>Tipo de Decisión: “ Tú Decides”</p>	<p><b>E1 Estilo Directivo (Mucha Dirección)</b></p> <p>Proporciona dirección y supervisión clara y específica; el líder define el papel y ordena lo que las personas deben hacer, cómo hacerlo y cuándo y donde realizarlos. Se acentúa el comportamiento directivo.</p> <p>Tipo de Decisión: “ Yo Decido”</p>

Figura 10 (Descripción de los cuatro estilos de liderazgo.)

De acuerdo con el liderazgo no existe “la mejor manera” de influir sobre las personas. El estilo de dirección que debe utilizar un líder con individuos o grupos depende del nivel de madurez de las personas sobre las que pretende influir. A continuación se describen los cuatro estilos de liderazgo y sus respectivas modalidades (Castañón A, 2003), (ver figura 11).

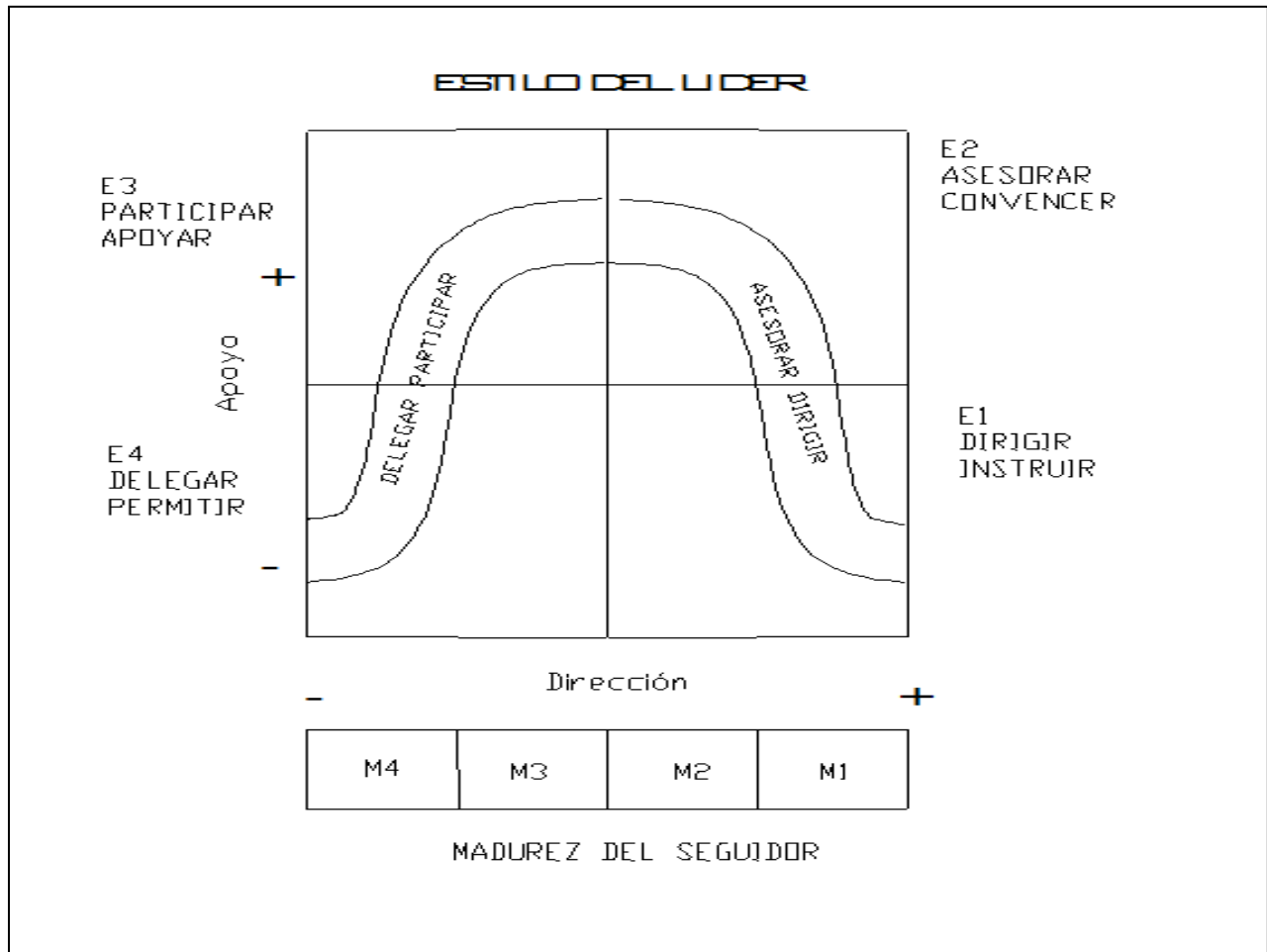


Figura 11 (Estilos de la dirección del líder y el tipo de madurez del seguidor)

## 2.16 EL SEGUIDOR.

El seguidor es una parte importante del liderazgo, es necesario que se mantenga entre ambos una misma visión de las metas y objetivos que desean lograrse en la

empresa. Cuando el líder delega las decisiones, es indispensable que exista una visión clara y compartida por su equipo de trabajo (Castañón A, 2003).

## **2.17 FACULTAMIENTO**

La palabra Facultamiento para los negocios, se deriva de la palabra “empowerment”. Que quiere decir potenciación o empoderamiento. “Empowerment” es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo (Castañón A, 2003). Es un objeto o evento que surge de los esfuerzos del trabajador, es un resultado de la acción del trabajador (Kenneth W.T, Velthouse B. A, 1990).

“Empowerment” o facultamiento, es una herramienta de calidad total y de alto desempeño, que en los modelos de mejora continua y administración de sistemas, provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a un desarrollo fuerte y sostenido.

El facultamiento se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que le da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional y se convierta en un sistema radicalmente funcional (Castañón A, 2003).

### **2.17.1 CONDICIONES PARA EL FACULTAMIENTO.**

Para crear una plataforma sólida en donde se desarrolla el facultamiento, es necesario crear las siguientes condiciones (ver figura 12):

- Ser confiables
- Confianza
- Crear acuerdos, ganar- ganar

- Crear equipos y personas autodirigidos
- Contar con estructuras y sistemas alineados
- auto evaluación (Castañón A, 2003)

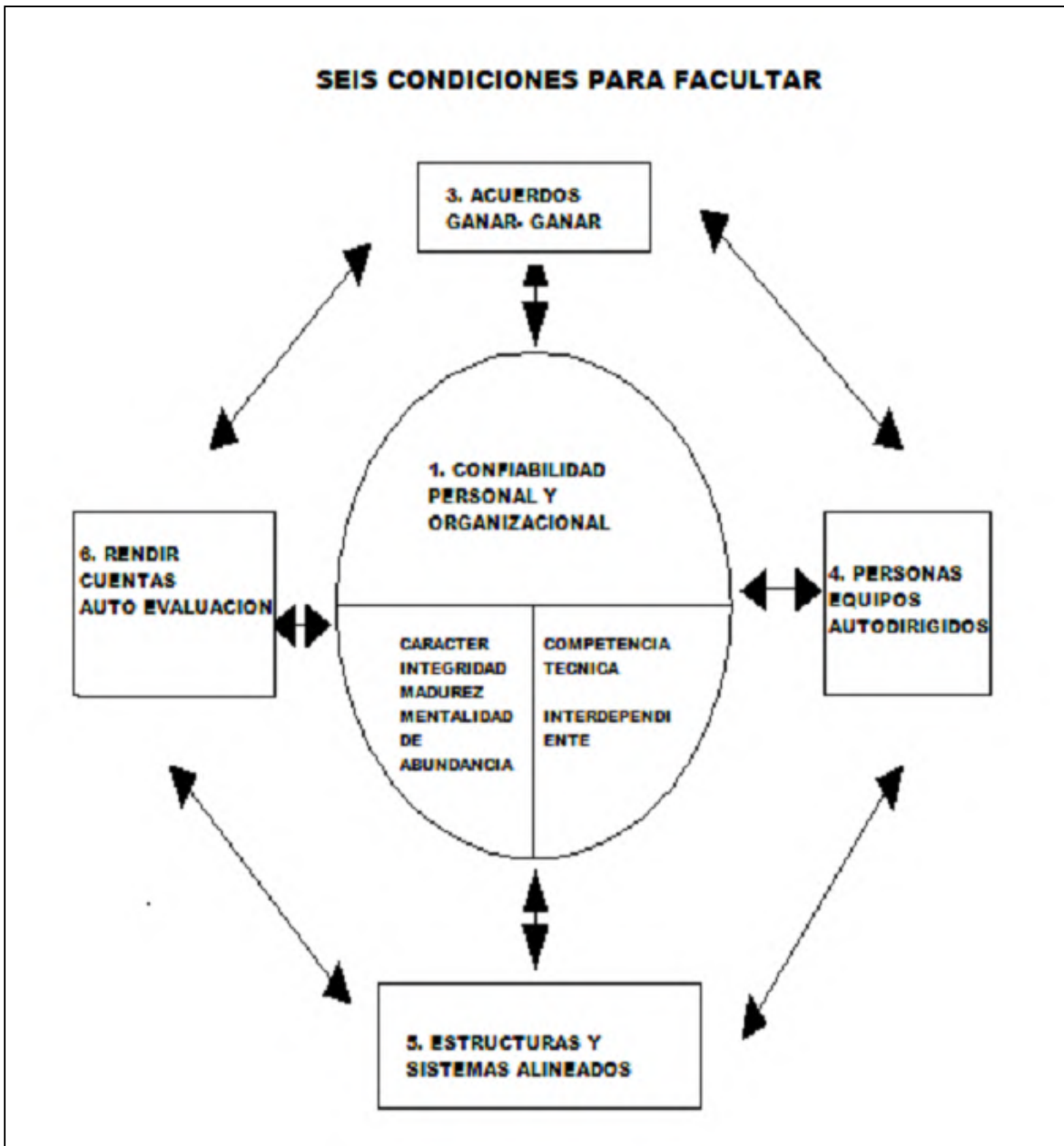


Figura 12 (seis condiciones para facultar).

### 2.17.2 LAS TRES CLAVES DEL FACULTAMIENTO O “EMPOWERMENT”

Son tres los aspectos claves, indispensables para implantar esta filosofía :

Compartir información. El tema es muy importante por que si no se les brinda información a los empleados, estos sienten que no se les tiene confianza. Aclaremos que hablamos en principio sobre la información necesaria para poder tomar decisiones bajo esta nueva filosofía. Lo que si es notable es quien carece de información difícilmente podrán actuar con responsabilidad , en sentido contrario, si tiene información se ve obligados a actuar en forma responsable (Castañon A, 2003).

Crear autonomía por fronteras. Hoy en día nos atrevemos a afirmar que una empresa que este pensando en implantar el “facultamiento”, primero debería tener como base un sistema integral de calidad, o al menos un sistema de gestión de la calidad como ISO , que permita hacer valer el requisito de crear autonomía por fronteras. En “empowerment” se dice que sistemas que sirvan de guías los empleados vuelven a caer en sus viejos hábitos que cuando no estaban facultados(Castañon A, 2003).

Reemplazar la jerarquía con equipos auto dirigidos. La definición de “empowerment” recomienda “entregar” al funcionario de línea “la autoridad” para que realice su trabajo. En el facultamiento se pretende enseñar cosas que pueden hacer para depender menos de los superiores, pues no se pueden dar facultades si se carece de las destrezas o competencias. Los gerentes deben mostrar un liderazgo vigoroso para guiar, dirigir, actuar como facilitadores y entrenadores(Castañon A, 2003).

Programa de capacitación personal: Derivado de los roles a facultar como de las comisiones, se analizarán las competencias relacionadas con las tareas y habilidades (cualidad biológica o adquirida que permite a una persona hacer algo mental o físico.) (Gibson J.L, Ivancevich J.M, Donnelly J.H, 2003) del personal que desarrollará los nuevos roles, esto con el fin de identificar que habilidades se necesitan desarrollar y la capacitación que se debe impartir (Castañón A, 2003).

Para desarrollar un correcto plan de facultamiento de roles y desarrollo de las multi-habilidades, es necesario considerar los siguientes factores:

- Estudio de los tiempos requeridos para cada rol
- Análisis de cargas de trabajo por puesto durante el análisis técnico
- Actividades críticas de los roles a facultar y sus productos
- Habilidades y conocimientos técnicos
- Comunicar los lineamientos de cada comisión al personal que la desarrollara
- Supervisión necesaria antes de que el personal desempeñe los nuevos roles
- Medición de la satisfacción personal con los nuevos roles
- Capacitación técnica y social , que sea alcanzable y real

El desarrollo de multihabilidades y enriquecimiento del trabajo, brinda una gran satisfacción al personal que cuentan con la madurez de discernir por su superación y desarrollo, ya que esto implica un reto y la oportunidad de recibir mayor capacitación, para desempeñar otras funciones , dejando la monotonía y el estancamiento (Castañón A, 2003).

## **2.18 LAS VARIABLES QUE DEFINEN EL COMPORTAMIENTO ESPERADO DE UN PERSONA ANTE UNA TAREA.**

### MADUREZ:

La habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. Las dos variables fundamentales del potencial(madurez) son :

La capacidad y la motivación (Castañon A, 2003).

### LA CAPACIDAD.

Las habilidades que la persona tiene para desempeñar las tareas que implican un puesto de trabajo específico (Castañon A, 2003)

MOTIVACIÓN. Fuerzas que actúan sobre un empleado y que inician o dirigen su conducta. Nada puede ser realizado si no existe el impulso que nace de la motivación.

(Gibson J.L, Ivancevich J.M, Donnelly J.H, 2003).

- La motivación puede ser intrínseca o extrínseca
- La motivación intrínseca perdura y se realimenta
- objetivos nobles generan motivación intrínseca
- La motivación nace naturalmente cuando hacemos algo que sentimos nuestro

El líder debe de cuidar los siguientes aspectos en la motivación individual y grupal:

- Reconocer las diferencias individuales
- Metas y retroalimentación
- Permitir a los empleados participar en las decisiones que los afectan

## 2.19 “COACHING”.

¿Qué significa “Coaching” ?

Aconsejar, guiar . enseñar y confrontar son conversaciones uno a uno que tiene el líder de equipo con sus colaboradores. A estas conversaciones es a lo que llamamos “coaching” y son críticas para el éxito de un desempeño superior y sostenido, significa ser una escucha, un facilitador un impulsor y un habilitador. Esto es **administrar** a través del contacto directo con las personas con las que se trabaja.

El desempeño superior y sostenido solo se puede obtener a través del compromiso y el “Coaching” es una **herramienta** básica a través de la cual se puede construir el compromiso (Castañón A, 2003).

### BENEFICIOS DEL “COACHING”:

La productividad y la comunicación interpersonal están íntimamente relacionadas pues no podemos esperar un logro o un nivel alto de productividad sin una alta calidad de comunicación interpersonal.

Las funciones del “Coaching” de aconsejar, guiar, enseñar y confrontar son las más importantes de esas conversaciones interpersonales, hace un uso máximo del potencial de sus colaboradores se esta en contacto con asuntos y problemas de los mismos en tiempo real (Castañón A, 2003).

¿CUÁNDO DAR “COACHING”?

El “Coaching” se debe de aplicar cuando:

- Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.



- Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución de alguna destreza.
- Cuando el empleado necesita mejorar su desempeño dentro del trabajo.
- Cuando se necesita enfocar a algún empleado o equipo hacia la consecución de un objetivo (Castañon A, 2003).

#### RAZONES POR LAS QUE LAS EMPRESAS USAN EL "COACHING":

El "Coaching" esta muy focalizado en los resultados. Pero lo que les importa a los "coaches" es la gente, por que son ellos quienes producen los resultados. El poder de una relación de "Coaching" no esta en la autoridad del "coach", sino en el compromiso y la visión de la gente .Los "coaches" le dan poder a la gente.

Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por si misma, que sea responsable de todo lo que ocurre en su empresa por que así lo sienten. El "Coaching" se ha transformado en una necesidad estratégica para las compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes (Castañon A, 2003).

## **CAPITULO III.**

### **3.0 METODOLOGIA DE IMPLANTACIÓN.**

La metodología de implantación sugiere una serie de pasos secuenciales, dichos pasos contienen las principales actividades, responsables, características, formatos, ejemplos.

Cabe señalar que para una exitosa implantación es indispensable el involucramiento del Comité Directivo de Calidad (CDC) en el diseño seguimiento de avances y medición de resultados.

A continuación se muestra un diagrama de flujo con los pasos de la metodología de implantación (ver figura 13).

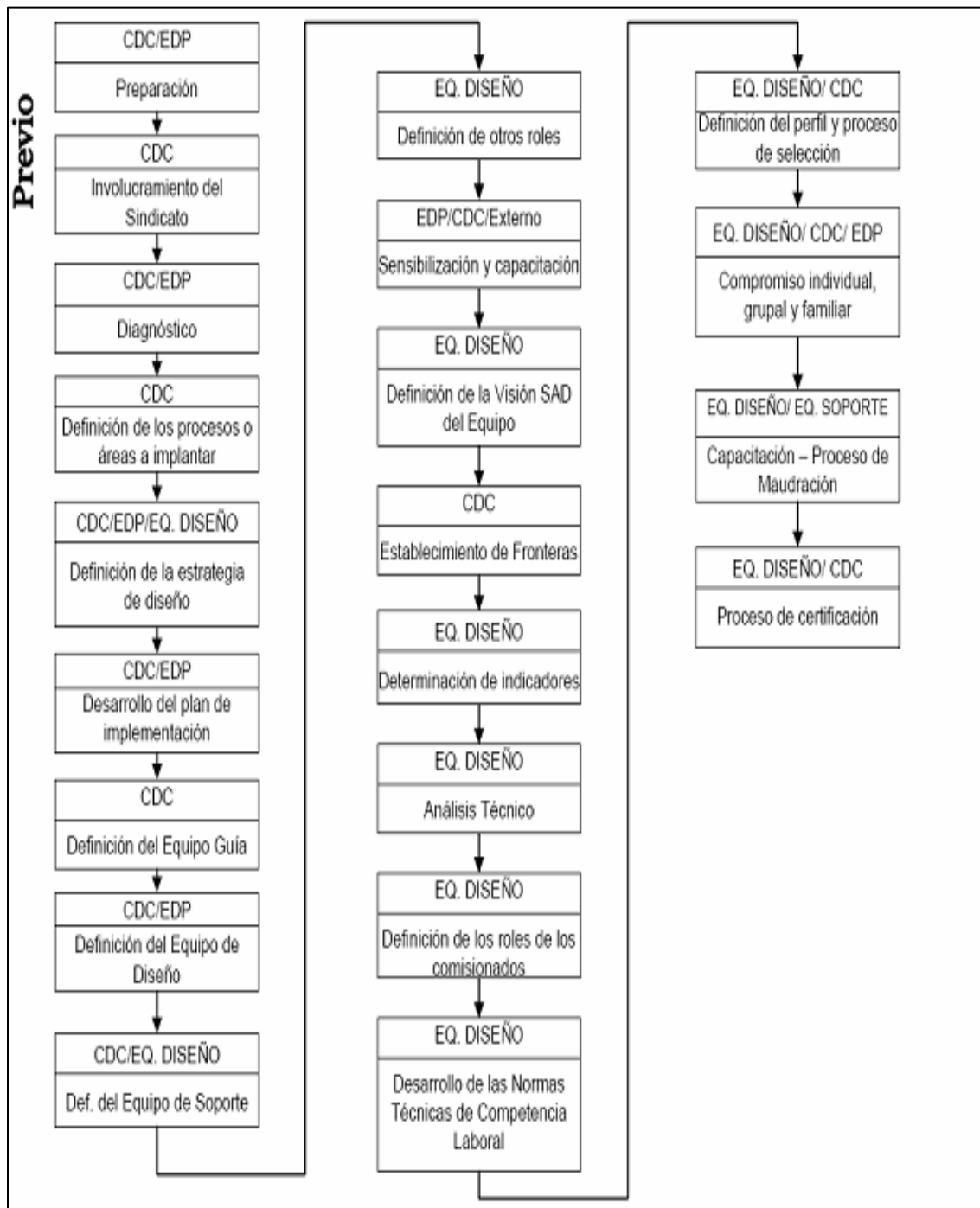


Figura 13 (Diagrama de flujo de implantación del sistema de alto desempeño)

### 3.1 DIAGNOSTICO.

Es el primer paso para la implantación del sistema de alto desempeño; debido a que se requiere un cambio en la cultura de trabajo de una organización es necesario establecer cuales son las condiciones en las que se encuentra la unidad operativa. El diagnóstico sirve para establecer el grado de compromiso y de necesidad de cambio que tiene el Comité Directivo de Calidad (CDC) y sus mandos medios, así como el grado de madurez de la unidad operativa (Castañon A,2003).

El diagnóstico se inicia con el proceso en una reunión de apertura con el CDC donde se valida la agenda y los responsables con los que se realizaran las diferentes entrevistas. Así mismo se da una explicación del proceso que se llevara a cabo solicitándoles apertura total para entender mejor cual es su situación inicial para el proceso (Castañon A,2003).

Las entrevistas que se realizan son a la gerencia general en donde el principal objetivo es medir su compromiso para el soporte al proyecto y su liderazgo para implantarlo.

Es importante conocer el grado de **PREPARACION Y EL ENTORNO** que tiene el CDC y el Comité Sindical (Castañon A,2003). A continuación se muestra la estructura sindical/laboral (ver figura 14).

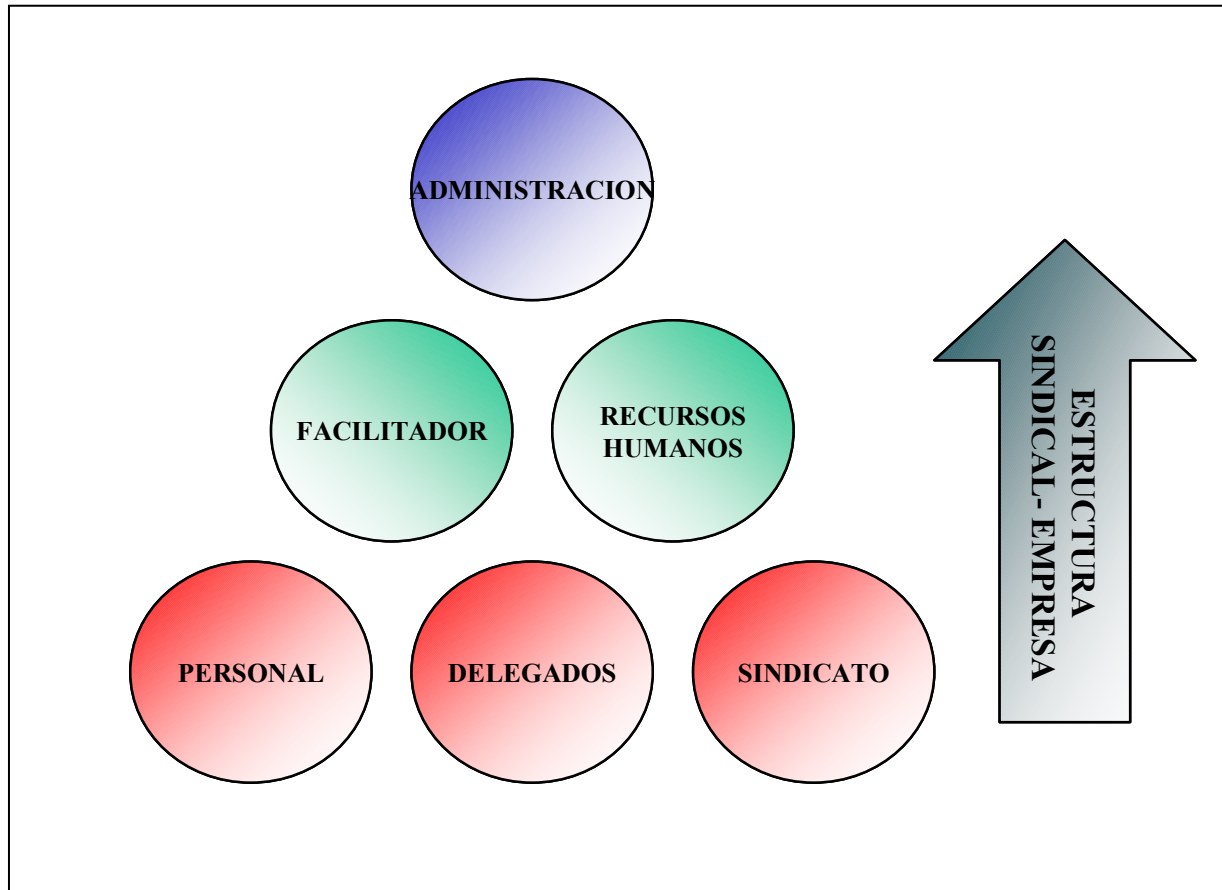


Figura 14 (Estructura sindical/ laboral).

En el recorrido con los responsables del área (Gerente, jefe, supervisor y operador) se revisa lo siguiente:

- Revisar los **indicadores de calidad** tales como reclamaciones de mercado, índice de calidad de mercado, índice de calidad de producto, devoluciones, producto no conforme, producto en retención, derrames.
- Revisar los **indicadores de seguridad** tales como accidentes, incidentes, días perdidos por accidentes de trabajo, siniestralidad

- Revisar **indicadores de eficiencia** del área
  
- Revisar el **estatus de disciplina** operativa que se tiene con el cumplimiento del sistema de calidad (SCCC) a través de sus procedimientos
  
- Revisar si cuentan con una **metodología de análisis y solución de problemas**, así como su aplicación por parte del personal del área.
  
- Revisar como han evolucionado **los resultados de la planta** por contribución del área (ver si tienen enfoque de negocio en las mejoras del área)
  
- Revisar mecanismos de **comunicación interna** tales como bitácoras, radios, teléfonos y como es el proceso de interacción dentro y fuera del área (Castañón A,2003).

En el área de recursos humanos (R.H) se obtiene la siguiente información:

- Cantidad de personal empleado y sindicalizado
- Edad promedio del personal
- Escolaridad
- Experiencia del personal
- Estatus del programa de capacitación
- Personal certificado en los diferentes puestos
- Estatus de la ultima evaluación de desempeño
- Estatus de asistencia, puntualidad
- Índice de rotación anualizada y mensual
- Revisar si han aplicado medidas disciplinarias en los dos últimos años.

- Estatus de los reconocimientos atorgados en el periodo anterior
- Como se encuentra la comunicación con el personal y recursos humanos

Así mismo se hace una revisión del **análisis de los mecanismos de soporte:**

- Revisar si se cuenta con un perfil del personal y como esta la población con respecto al mismo
- Revisar el sistema de reclutamiento, selección y ver algún ejemplo de una contratación para validar si se cumple con lo establecido.
- Revisar el proceso de contratación
- Como se administra el personal eventual
- Revisar el proceso de inducción
- Metodología de evaluación de desempeño
- Revisar el sistema de capacitación
- Sistema de ascensos
- Ver si cuentan con un sistema o mecanismo de compensación
- Sistema de reconocimiento
- Políticas de disciplina (Castañón A,2003)

Para finalizar el diagnostico en la reunión con el CDC se revisa lo siguiente:

- Principales fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la planta.
- Se revisa la relación sindicato / laboral (Castañón A,2003)

Como resultado del diagnostico, las áreas que cumplieron con los criterios para la implantación de acuerdo a este fueron:

- Clarificado
- **Líneas de producción** (área donde se implantó el SAD)

### 3.2 DEFINICIÓN DEL EQUIPO GUIA.

El equipo guía se conforma por el comité directivo de calidad (CDC) de cada planta cuya estructura es la siguiente (ver figura 15):

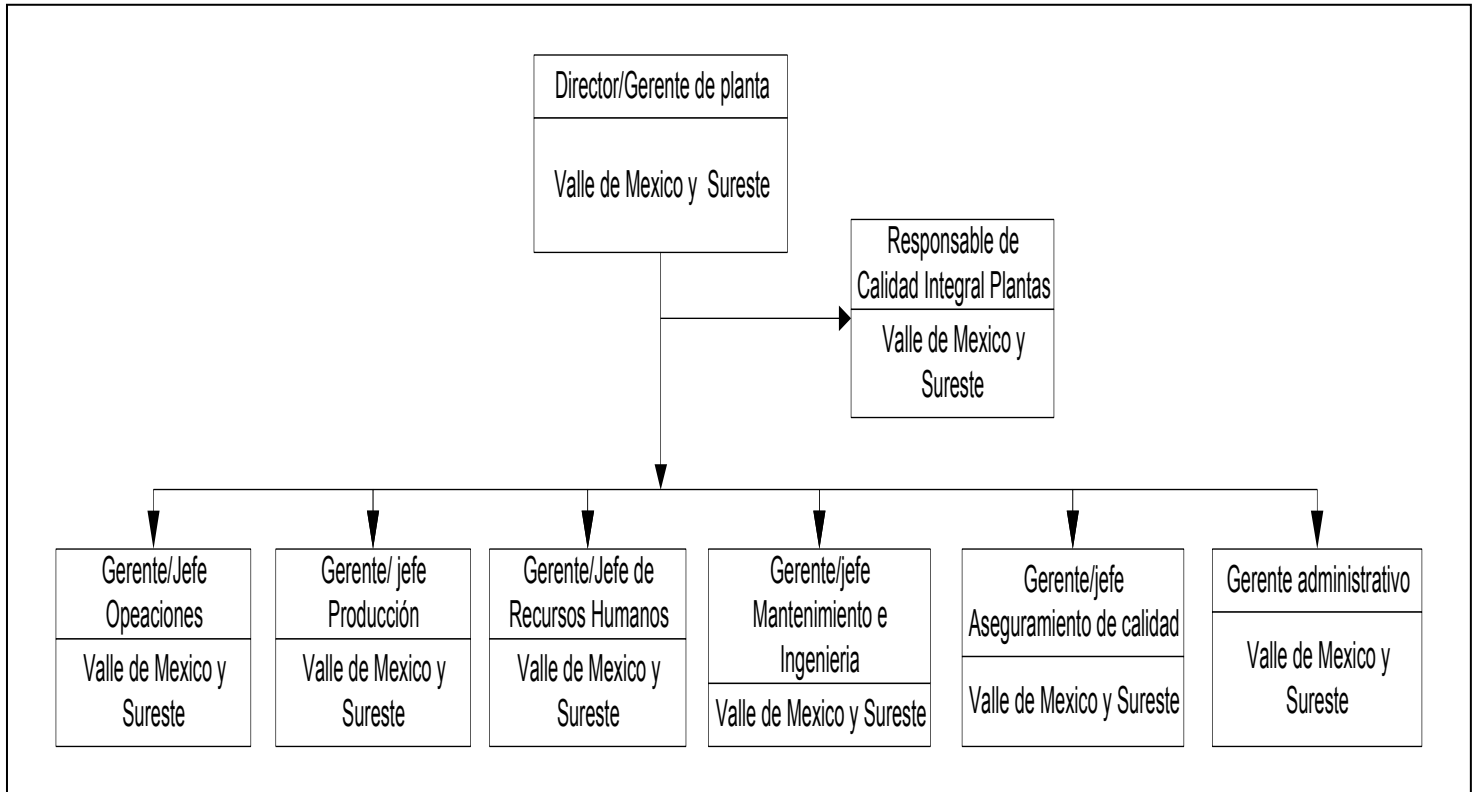


Figura 15 (Estructura del equipo guía )

Como se mencionó en el párrafo anterior, el equipo guía esta conformado por los gerentes o jefes de cada área según la unidad operativa correspondiente, en segundo nivel el responsable de calidad integral y a la cabeza el director o gerente de planta.

#### 3.2.1 LINEAMIENTOS DEL EQUIPO GUIA:

Son los procedimientos o actividades que tiene que realizar el equipo guía para que se desarrolle la implantación.

- Seleccionar el proceso para implantar el sistema.



- Conformar el equipo de diseño con los mejores elementos
- Otorgar recursos (asignación de tiempo para el diseño e implantación)
- Seguimiento del diseño para su validación
- Seguimiento durante la implantación.
- Coordinar las comparaciones referenciales
- Validación del plan de trabajo.
- Capacitarse en conceptos de alto desempeño
- Coaching de conceptos operativos
- Crear los medios para que trabajen en equipo los elementos asignados
- Definición de roles (Castañon A,2003)

### **3.3 DEFINICION DE EQUIPO DE DISEÑO.**

Es un equipo interdisciplinario, formado con el personal experto de cada área, cuyo principal objetivo es la implantación del Sistema de Alto Desempeño en los procesos definidos por el equipo guía (Castañon A,2003).

Los integrantes del equipo de diseño pertenecen a las siguientes áreas:

- Proceso involucrado
- Mantenimiento
- Aseguramiento de calidad
- Recursos humanos
- Producción
- Responsable calidad integral plantas
- Representante sindical.

### 3.3.1 ROLES GENERALES DEL EQUIPO DE DISEÑO:

El equipo de diseño como el principal motor para la implantación del alto desempeño, debe realizar las siguientes actividades:

- Implantar el sistema de acuerdo a metodología
- Realizar el análisis técnico I ,II y III.
- Diseñar los roles de cada puesto
- Diseñar las normas técnicas de competencia laboral
- Diseñar las herramientas de evaluación par el desarrollo de la certificación individual: listas de cotejo, cuestionarios y guías de observación
- Comunicar los avances de la implantación al equipo guía, al equipo de soporte y responsables de cada área o proceso
- Asegurar el cumplimiento a lo especificado en el manual SAD durante el diseño.
- Buscar soporte de expertos (corporativo, interno y/o asesores externos)
- Definición de roles
- Utilización de metodología TOPS por sus siglas en ingles( the one page system ) durante la ejecución de sus reuniones de trabajo.
- Definición de visión de SAD (Castañon A,2003)

### **3.4 VISION SAD ( Manufactura y Logística ).**

Es elemental la creación de una visión compartida hacia la necesidad de una nueva forma de administrar. La visión del sistema de alto desempeño es la expresión de cómo se ve tanto la dirección de manufactura y logística, la unidad operativa y los equipos de alto desempeño, una vez implantado el sistema de alto desempeño.

- La Dirección de Manufactura y Logística trabaja con operaciones y procesos seguros, liderazgo comprometido y personal facultado con enfoque al cliente, accionistas, comunidad y medio ambiente; controlando y mejorando los procesos a través de equipos de alto desempeño.
- Los CDC's y los comités operativos son equipos de alto desempeño, responsables de administrar la unidad operativa a través de la gestión de los equipos SAD, para mejorar e incrementar sus habilidades, desempeño y satisfacción.
- Los coordinadores y asesores SAD mantienen y mejoran el sistema mediante el desarrollo de multihabilidades , competencias y certificación del personal en los equipos SAD.
- Los equipos SAD monitorean, controlan y mejoran la operación, garantizan los cumplimientos a resultados por medio de la calidad de los procesos, productos y servicios a través del cumplimiento a las prioridades (Castañón A,2003).

### 3.5 DEFINICIÓN DE EQUIPO DE SOPORTE.

El equipo de soporte es un equipo interdisciplinario, formado con el personal experto de los puestos que van a delegar funciones o roles (como se muestra en la figura 16).

Su objetivo principal es apoyar el proceso de implantación a través del entrenamiento, capacitación y certificación de competencias (Castañón A,2003).

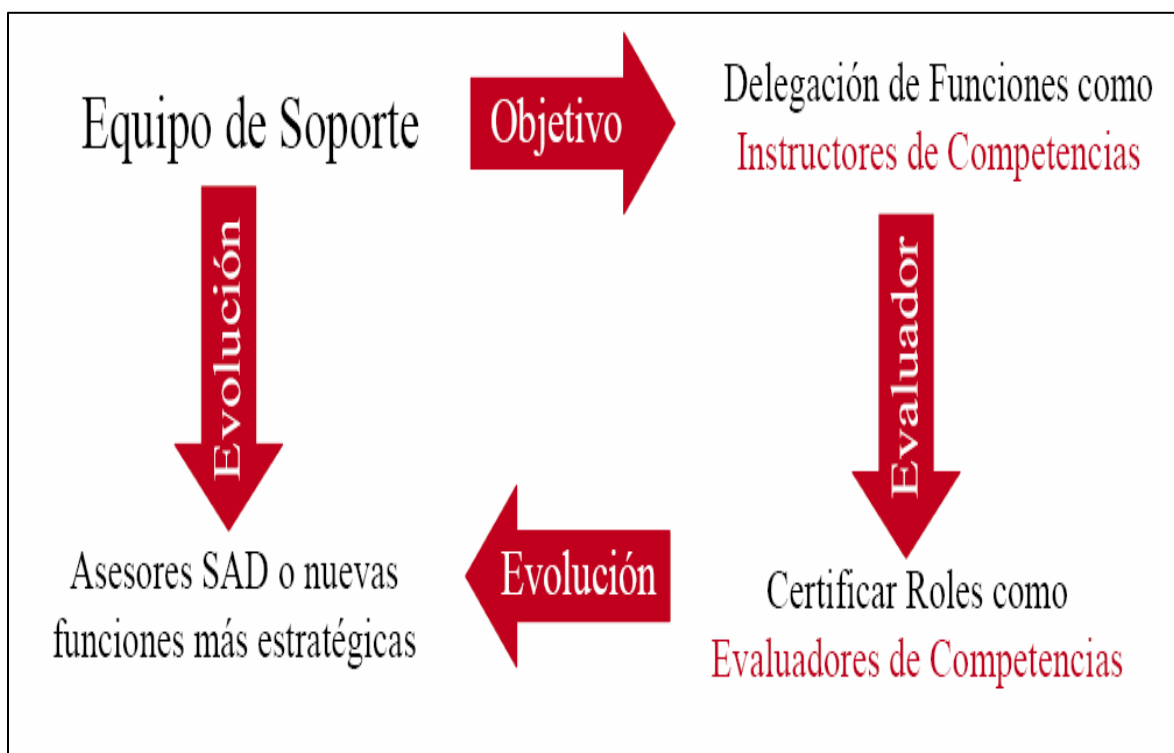


Figura 16 (Equipo de soporte)

#### 3.5.1 Rol del instructor

Son expertos en las competencias a delegar, por lo que su función es entrenar y capacitar al equipo SAD (Castañón A,2003).

### **Participación profesional**

Mi aportación en esta implantación fue, el desempeñar el rol de instructor, capacitando al personal en <sup>1</sup>actividades de calidad, para posteriormente delegar esas actividades.

#### **3.5.2 Rol del Evaluador**

Recopilar evidencias sobre el desempeño laboral del candidato de conformidad con la Norma técnica de Competencia laboral para una función específica y se establece un juicio sobre si el individuo es competente o todavía no lo es para esa función (Castañón A,2003).

### **Participación profesional**

Dentro de este equipo de soporte, también desempeñe el rol de evaluador el cual certifique a los candidatos en sus nuevas actividades.

#### **3.5.3 Rol del Verificador**

Es necesario estos atributos para poder garantizar la consistencia equidad e imparcialidad del proceso de evaluación así como la transparencia, validez y confiabilidad de sus resultados. Por lo que se puede observar una persona puede desempeñar el rol de evaluador o verificador interno pero en diferentes instancias, no en el mismo proceso (Castañón A ,2003).

#### **3.5.4 LINEAMIENTOS Y FUNCIONES DEL EQUIPO DE SOPORTE.**

- Realizar el facultamiento de las funciones descritas en el análisis técnico III
- Reporte oportuno de avances al coordinador y jefe de área
- Monitorear la ejecución de las actividades delegadas y vigilar el desempeño de los indicadores del área (Castañón A ,2003)

---

<sup>1</sup> actividades exclusivas de cada empresa.

### 3.6 DETERMINACIÓN DE INDICADORES.

Para que un proceso sea controlado es necesario medirlo por esto es fundamental la determinación de los indicadores que nos permitirán saber el desempeño de los equipos y los resultados del proceso. Existen tres tipos de indicadores.

- **\*Indicadores socio – técnicos.** Miden el desempeño del personal y de los equipos de trabajo basado en su comportamiento y habilidades

**SEC:** Sistema de Evaluación de Competencias

**SIE:** Sistema de Integración de Equipos

**SET:** Sistema de Enriquecimiento del Trabajo

Estos indicadores se miden realizando una serie de cuestionarios que se le dan al personal.

- **Indicadores de sistema.** Miden el grado en que el sistema o el proceso contribuye al logro de los objetivos para los cuales fue diseñado, así como al desempeño del servicio o de las tareas realizadas. Es decir son para medir el desempeño de los mecanismos del sistema.

Algunos de los indicadores pueden ser:

- Cumplimiento del programa de producción
- Por ciento de merma
- Reincidencias de fallas
- Productividad de fleteo
- Cumplimiento al presupuesto de capacitación
- Clima laboral
- Accidentes

- Incidentes
- Ausentismo
- Buenas practicas de manufactura
  
- **Indicadores de resultados.** Miden las salidas cuantitativas y cualitativas de los procesos y en su mayoría tienen impacto en los resultados del negocio y cliente. Las salidas de los procesos pueden ser productos, servicio o información.

Algunos de los indicadores pueden ser:

- Eficiencia
- Índice de calidad del producto
- Productividad
- Entregas perfectas
- Desabasto
- Abasto de materiales (Castañon A,2003)

\*Es indispensable el monitoreo de estos indicadores, ya que nos mostrarán la evolución y maduración del factor humano / equipo de trabajo a través del tiempo. La aplicación de las herramientas socio – técnicos SEC , SIE , SET tiene la siguiente frecuencia :

**Primera evaluación:** antes de arrancar el proceso de implantación

**Segunda evaluación:** cuando el equipo SAD se acaba de certificar individualmente.

Nota. Se recomienda realizar una evaluación cada seis meses después de la segunda, la frecuencia podría variar dependiendo del cumplimiento a los planes de mejora.

### 3.7 ¿QUE SON LAS COMPETENCIAS?

Son los requisitos de un puesto y se mide a través de los conocimientos , las motivaciones y los comportamientos necesarios para hacer un trabajo en forma satisfactoria (ver figura 17).

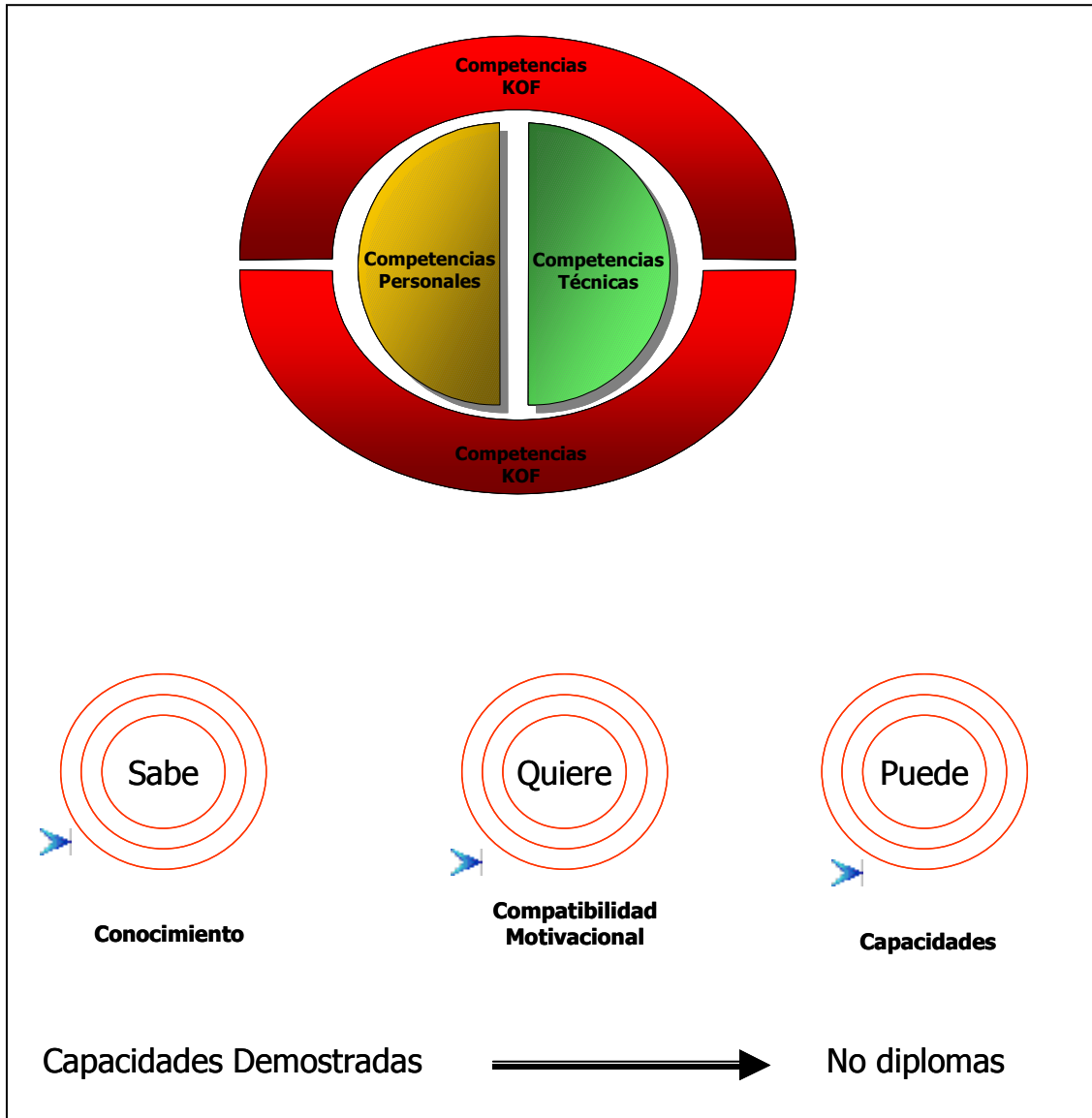


Figura 17 (Competencias laborales).

Que garantice a través de evidencias, que el personal cuenta con los **conocimientos, habilidades, destrezas y actitud** para desempeñar adecuadamente las funciones de su puesto de trabajo (Castañón A,2003).



### 3.7.1 COMPETENCIAS LABORALES

Las competencias laborales buscan definir en normas, los conocimientos, destrezas, habilidades y aptitudes que un individuo requiere para desempeñar adecuadamente una función productiva (Castañon A,2003).

### 3.7.2 LAS NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL ( NTCL )?

Para entender que es una norma técnica de competencia laboral se debe de definir primero que es una norma. Las normas son estándares acordados por las conductas individuales y grupales que se han desarrollado como resultado de la interacción de los miembros en el tiempo (Feldman C.C,1984). A continuación se muestra un diagrama explicativo de las NTCL (ver figura 18).

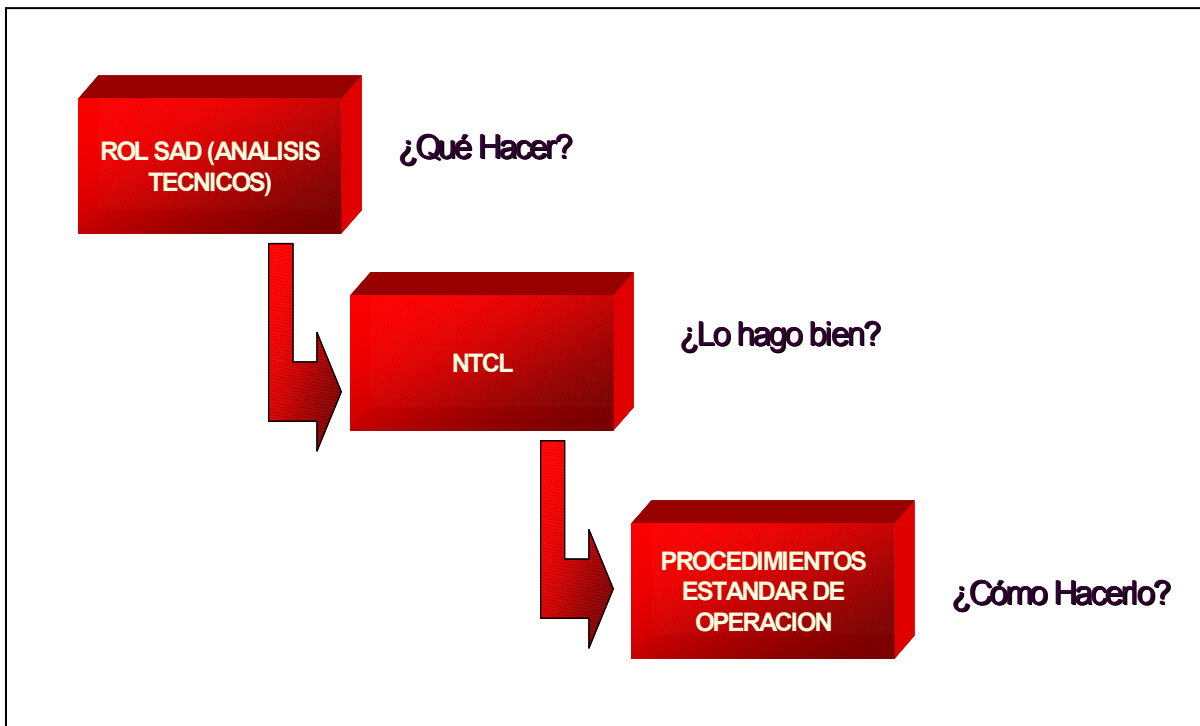


Figura 18 (Diagrama de las NTCL)

## **NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL .**

Es el documento que contiene las competencias técnicas. Buscan homologar acciones, funciones, requisitos y criterios de las competencias que debe cumplir una persona para ocupar una función productiva en la empresa (Castañón A, 2003).

Derivado del análisis técnico III (se explicará mas adelante),deben de ser desarrolladas las normas técnicas de competencia laboral. Las normas se conforman de unidades, elementos y criterios como se muestra en la siguiente figura 19.

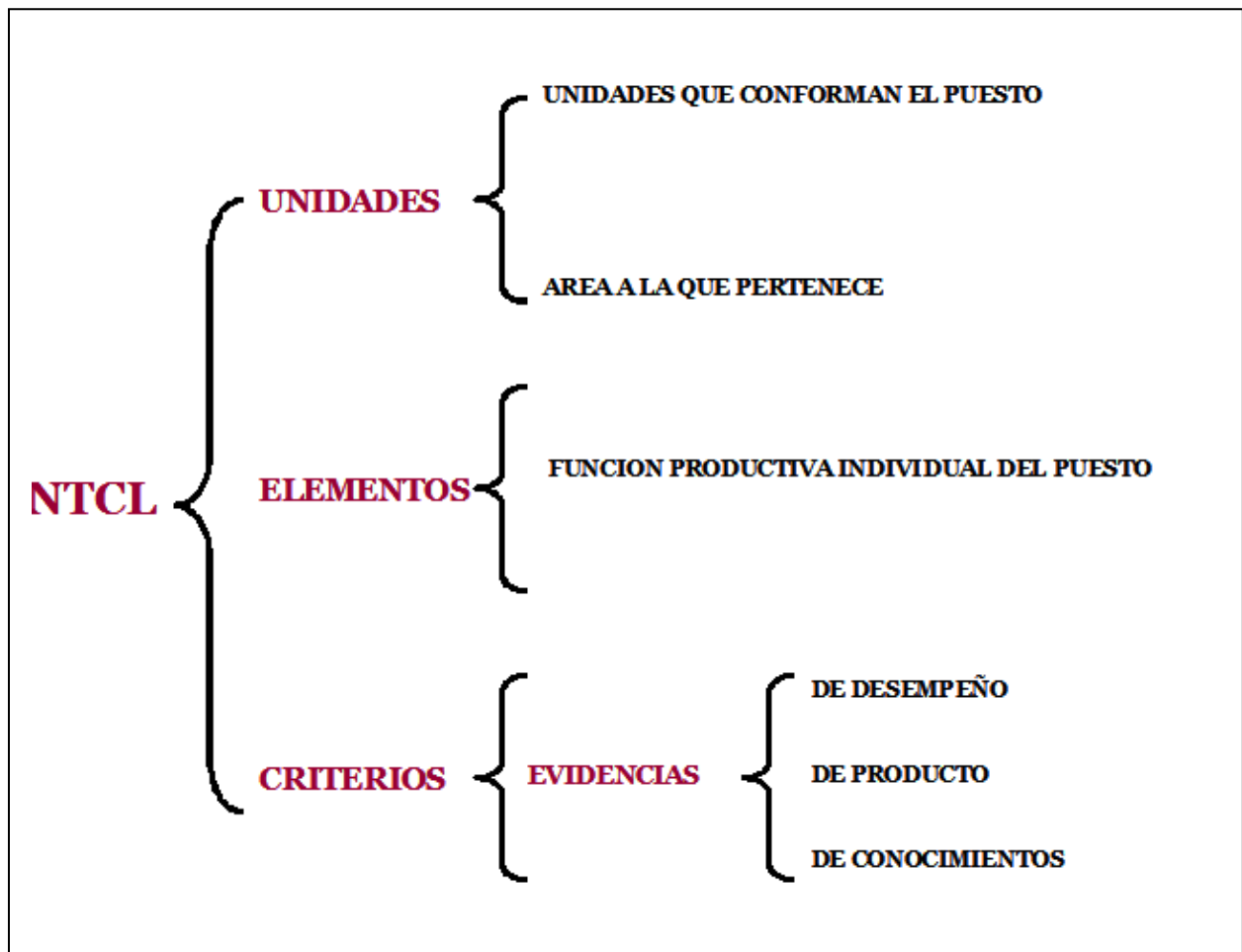


Figura 19 (Conformación de las NTCL)

A continuación se describen los pasos para el desarrollo de las NTCL:

- Identificación de los puestos que forman el área de proceso. Para identificar todos los puestos del área es necesario basarse en el resultado del análisis técnicos ya que de este se deriva la descripción de los puestos del área y sus roles (Castañon A,2003).
- Identificación de las unidades que forman el perfil funcional del proceso. Provee una descripción de un grupo de elementos (propósito principal) , el área a la que pertenece y los puestos asociados (Castañon A,2003).
- Desarrollo de los elementos por unidad de proceso. Señala lo que la persona debe de ser capaz de hacer (función productiva individualizada) (Castañon A,2003).
- Desarrollo de los criterios para cada elemento. Se describen las evidencias que validar de la correcta ejecución de la actividad, estas evidencias se dividen en : desempeño, de producto y de conocimiento. El formato contempla también los \*\*instrumentos de evaluación de competencias para evaluar la correcta ejecución de la actividad o elemento de la unidad (Castañon A,2003).

\*\*Los instrumentos de evaluación son los siguientes : lista de cotejo (evidencia de producto) , guía de observación (evidencia de desempeño) y el cuestionario ( evidencia de conocimiento).

Como ya se mencionó, la unidad describe el propósito principal ,así cómo los elementos son la función productiva individual y el criterio la evidencia a validar, a continuación se

muestran los siguientes ejemplos correspondientes de cada uno de los elementos de las NTCL.

<b>Unidad:</b> Identificar las necesidades del equipo SAD		
<b>Campo de Aplicación</b> Líneas de Producción.		
<b>Elementos de la Unidad:</b>  1. Facilitar la reunión de inicio de turno de los operadores de SAD. <a href="#">Mostrar</a>  2. Reportar avance de los planes de acción. <a href="#">Mostrar</a>  3. Conocer los obstáculos que se presentan para el logro de objetivos. <a href="#">Mostrar</a>	<b>Area y subárea :</b>	
	<b>Asociado al puesto funcional de :</b>	
	<b>Programa de capacitación asociado :</b>	
<b>Versión :</b>	<b>Fecha de Aprobación :</b>	<b>Unidad :</b> 1 Identificar las necesidades del equipo SAD.

Figura 20 (Ejemplo de unidad de las NTCL).

<b>Código :</b>		
<b>Título :</b> Facilitar la reunión de inicio de turno de los operadores de SAD.		
<b>Campo de Aplicación</b> Líneas de Producción.		
<b>Criterios de desempeño</b> La persona es competente cuando:  1. En la reunión de inicio de turno son identificadas las necesidades de capacitación del equipo SAD.	<b>Evidencias :</b>  1. <b>De Desempeño:</b> 1.1 Identificar necesidades de capacitación del equipo SAD en dos ocasiones.  2. <b>De Conocimiento:</b> 2.1 Manejo de grupo. 2.2 Técnicas de trabajo en equipo.  3. <b>Producto:</b> N.A.	
	<b>Programa Institucional de Formación :</b>	
<b>Instrumentos de Evaluación :</b>		
<b>Versión :</b>	<b>Unidad :</b> 1 Identificar las necesidades del equipo SAD.	<b>Elemento:</b> 1 de 3

Figura 21 (Ejemplo de criterio y evidencia de las NTCL)

### 3.8 SISTEMAS DE COMPETENCIAS LABORALES.

El sistema de competencias laborales se lleva a cabo por medio de la capacitación, posteriormente una evaluación para así obtener la certificación (ver figura 22).

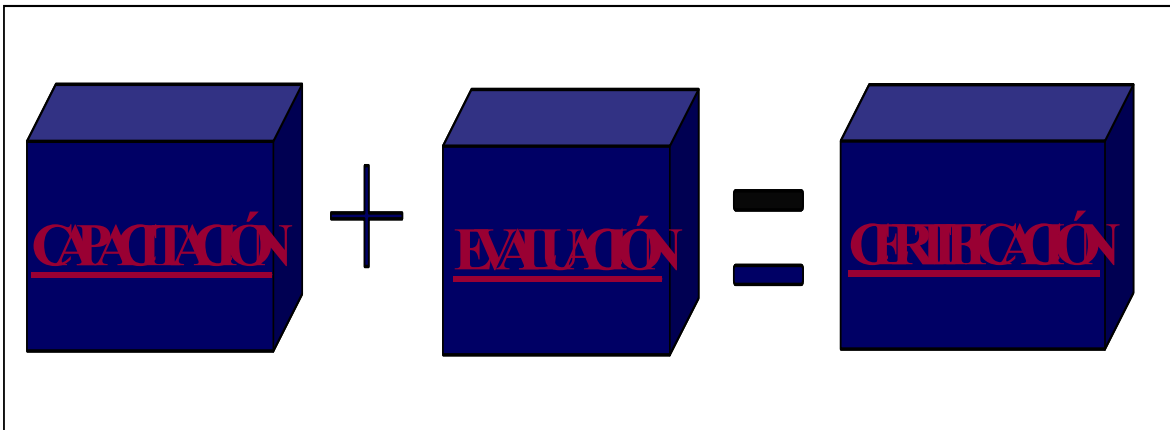


Figura 22 (Sistema de competencias laborales)

#### **CAPACITACIÓN.**

Es la transmisión de conocimientos teóricos y prácticos a través de los cuales se definen las actividades a realizar por el personal que tiene una función específica (Castañón A,2003).

#### **Participación profesional**

En esta parte del proceso de implantación del SAD, colaboré en la capacitación del personal operativo en actividades de calidad, que anteriormente fueron diseñadas por el equipo de diseño mediante los análisis técnicos (se explicarán mas adelante).

## **EVALUACIÓN**

Es el procedimiento mediante el cual un evaluador reúne evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo, de conformidad con una Norma Técnica de Competencia Laboral establecida para una función específica (Castañón A, 2003).

### **Participación profesional**

Para este punto la evaluación del personal en actividades de calidad las llevé a cabo como lo muestra el diagrama de evaluación apegada al procedimiento de la empresa y con el uso de los instrumentos de evaluación (ver figura 23).

## **CERTIFICACIÓN**

Proceso en donde el cual un experto establece si el operador es apto y autónomo para realizar correctamente una actividad, en donde se emana un documento para verificarlo

### **3.9 ACTORES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS**

**Candidato:** Persona interesada en obtener la Certificación bajo esquemas de competencia laboral (Castañón A,2003).

**Evaluador:** Persona experta en la función laboral de la cual se pretende recoger evidencia, su función es recopilar las evidencias necesarias de un candidato para determinar si es o no competente(Castañón A,2003).

**Verificador:** Persona que tiene como función garantizar la consistencia, equidad e imparcialidad del proceso de evaluación, así como la transparencia, validez y confiabilidad

de sus resultados a través de su participación como observador en el proceso de evaluación (Castañon A, 2003),(ver figura 23).

### 3.10 PROCESO DE EVALUACIÓN.

El Evaluador tiene que recopilar evidencia y emitir un juicio sí el candidato es apto o no para realizar las funciones adecuadamente, la evaluación se llevará a cabo bajo el procedimiento de la empresa . A continuación se muestra un ejemplo del proceso de evaluación en el siguiente diagrama (ver figura 23).



Figura 23 (Proceso de evaluación)

### 3.11 DESARROLLO DE LOS ANALISIS TECNICOS I , II y III.

El análisis técnico es un estudio a profundidad que realiza el equipo de diseño, cuyo fin es el análisis de la situación actual, la identificación y la asignación de las actividades a facultar, determinando las características y las variables necesarias, para que el proceso de facultamiento se pueda dar exitosamente.

El análisis técnico esta dividido en tres etapas:

- Análisis técnico I (análisis de la situación actual.)
- Análisis técnico II (Identificación de los roles críticos y de los roles a facultar)
- Análisis técnico III (asignación de los roles a facultar , asignación de comisiones e Identificación de conocimientos necesarios )

### 3.12 PROCESO DE CAPACITACION Y DE MADUREZ

En el SAD **la capacitación** es una parte fundamental para la exitosa implantación y el desarrollo del facultamiento ya que de ella depende de la correcta ejecución de las tareas nuevas y un apto desempeño personal (Castañon A,2003).

La capacitación se divide en :

- Capacitación social
- Capacitación técnica

1.Capacitación social. Este tipo de capacitación consiste en el desarrollo socio-humano del personal, su fin principal es la mejora en el desempeño y el comportamiento del personal como un integrante de un equipo de trabajo (Castañon A ,2003).



2.Capacitación técnica. Esta capacitación debe de estar soportada por un programa de detección de necesidades de capacitación (DNC) para la correcta ejecución de nuevos roles. En el análisis técnico II la identificación de los roles a facultar especifican los conocimientos necesarios que deben de ser comparados con los de las personas que ejecutaran estas actividades, para detectar los conocimientos potenciales y planear un programa de capacitación personalizado (Castañon A,2003).

### **MADUREZ.**

La madurez individual es un proceso dedicado a afianzar la correcta ejecución de los nuevos roles a lo descrito en las NTCL (Castañon A,2003).

En este periodo los lideres deben de generar confianza al personal para ejecutar sus nuevas funciones sin peligro de que se presenten eventos de seguridad ,calidad, volumen y costo. Además de desempeñar las tareas con apego a los procedimientos ya establecidos(Castañon A,2003).

Los niveles de madurez son los siguientes :

- M1=Capacito en aulas temas teóricos
- M1=Me observas mientras yo lo hago y tu aprendes
- M2=Lo hacemos juntos y te retroalimento
- M3=Tú lo haces y yo te observo
- M4=Tú lo haces

En donde M es igual a los niveles de madurez del seguidor (ver figura 11, capítulo II).

### **Participación profesional.**

En esta etapa de la implantación, mi colaboración fue capacitar de manera teórica-práctica las ejecuciones de los nuevos roles a través de los niveles de madurez del personal.

Nota: este proceso tiene un tiempo de duración variable que va de 60 a 90 días aprox. Ya que depende de la complejidad de las actividades delegadas y deben de ser ejecutadas antes de la certificación individual.

**Sensibilización.** Cuando se implanta por primer vez el sistema de alto desempeño la etapa de sensibilización forma parte fundamental, en el desarrollo del proceso de transformación cultural. Esta va dirigida a todo el personal de la unidad productiva y es liderada por el comité directivo de calidad, con el apoyo del especialista en desarrollo de procesos.

Los medios utilizados para la comunicación con el personal durante el proceso son:

- Mantas y pizarrones
- Trípticos
- Correo electrónico
- “Open house” y juntas
- Ferias, “rallys”, entre otros (Castañón A, 2003)

### **3.13 DEFINICIÓN DEL PERFIL Y PROCESO DE SELECCIÓN .**

El SAD, es un sistema en donde se necesita que el personal desarrolle un desempeño mayor y de mejor calidad que el acostumbrado. Para esto, es necesario realizar una evaluación y seleccionar al personal que cumpla con el perfil necesitado en esta nueva cultura de trabajo (Castañón A,2003).

Para revisar y determinar si el personal cuenta con las características, es necesario analizar el perfil psicométrico, cabe mencionar que este análisis junto con el proceso de selección lo realiza el departamento de recursos humanos (R.H).

### **3.14 COMPROMISO INDIVIDUAL, GRUPAL Y FAMILIAR .**

Para un mejor desarrollo del Sistema de Alto Desempeño en todas sus etapas, pero sobre todo en la etapa de implantación, es necesario crear un compromiso fuerte y sostenido en todos los involucrados y en todos los niveles de la planta.

Para este fin se diseño un compromiso a tres horizontes:

- Compromiso individual
- Compromiso grupal
- Compromiso familiar

#### Compromiso individual:

Consta de una entrevista individual, en la cual el líder del área explica el proceso de facultamiento al colaborador y le expone los objetivos del SAD, los beneficios y las responsabilidades que se requieren para el desarrollo e implantación de esta nueva cultura de trabajo y se termina con la aceptación y firma del colaborador (Castañón A,2003).

#### Compromiso grupal:

Es una sesión en la cual se reúne el líder con los colaboradores que aceptaron el compromiso individual, en esta sesión se explica el proceso de implantación y se muestran los compromisos que adquieren como equipo de alto desempeño. Se realiza

una sensibilización en SAD con técnicas motivacionales y se termina con la firma simbólica de todos los integrantes del equipo (Castañón A,2003).

#### Compromiso familiar:

Es una sesión en la cual el líder del área y el comité directivo de calidad (CDC), se reúnen con los colaboradores y sus familias para llevar a cabo una sensibilización de lo que es SAD (Sistema de Alto Desempeño) explicarles el proceso de implantación y los compromisos adquiridos, se aplican técnicas motivacionales y se realiza una pequeña convivencia (Castañón A,2003).

### **3.15 DEFINICIÓN DE LOS ROLES DE LOS COMISIONADOS.**

Un comisionado es un integrante del equipo SAD que desarrolla actividades enfocadas a dar apoyo a los procesos principales, las cuales cohesionan la operación diaria con la administrativa para conseguir el resultado (Castañón A,2003). Para la definición de los comisionados es necesario un estudio de roles (conductas esperadas para el que ocupa esa posición o puesto) (Dennis W.O,1998) de la supervisión y de las actividades de los procesos de apoyo (Dicho estudio está especificado en análisis técnico II).

De los roles a facultar para una línea de producción se desprenden las siguientes comisiones:

- Calidad
- Seguridad
- Personal
- Producción
- Costos
- Capitán del Equipo (Castañón A,2003)

#### Actividades del Comisionado de Seguridad:

- Realizar recorrido y captura de verificación de los buenos hábitos de manufactura. (BHM's).
- Coordinar promover platicas de seguridad y BHM's
- Actualización del tablero de seguridad (incluye causas si hubo o no un accidente)

#### Actividades del Comisionado de Calidad:

- Actualización del tablero de calidad ( si hubo un evento o no calidad)
- Verificación del correcto llenado de registros
- Captura de CEP (control estadístico de procesos) electrónico
- Segregación a producto no conforme
- Actualiza indicadores en la estación de trabajo ( % índice de calidad de producto, empaque, devoluciones y quejas del consumidor) (Castañón A,2003)

#### Actividades del Comisionado de Producción :

- Capturas de SAP ( "software" de la empresa) en tiempo y forma
- Actualizar los indicadores en la estación de trabajo (% eficiencia, productividad, volumen de producción, tiempos muertos)
- Validación de materiales para la corrida
- Publicación del programa de producción (Castañón A,2003)

#### Actividades del Comisionado de Costos:

- Captura de mermas y sus causas
- Solicitud de retiro de materiales
- Validar los cuadros de almacén(Castañón A,2003)

#### Actividades del Comisionado de Personal:

- Pasa lista de asistencia
- Solicita personal de apoyo
- Actualiza indicadores de rotación, incapacidades
- Seguimiento al programa de vacaciones(Castañón A,2003)

#### Actividades del Comisionado de Capitán del Equipo:

- Facilitar la junta de inicio de turno
- Difundir los acuerdos y señales con su equipo
- Facilitar las juntas de fin de rol(Castañón A,2003)

### **3.16 DEFINICION DE LOS PROCESOS O AREAS A IMPLANTAR.**

Es fundamental que el proceso de Implantación SAD inicie con los procesos clave ya que su producto final “los nuevos roles” debe ser la base para el diseño de los procesos de las áreas de apoyo (Castañón A,2003). Por lo anterior es necesario realizar un estudio previo, de acuerdo a los siguientes criterios:

- Procesos o áreas con los mejores resultados del Diagnostico.
- Replicabilidad en el diseño del proceso.
- Comportamiento estable de indicadores y procesos.
- Disponibilidad de recursos.

El proceso de implantación SAD debe de iniciar con los procesos clave y sus diseños finales deberán estar considerados en el diseño de las áreas de apoyo.

- Durante el análisis técnico II del área de apoyo, es necesario realizar un estudio del análisis técnico de los procesos clave, esto es para determinar los requerimientos de las áreas de apoyo (Castañón A ,2003).
- Una vez detallados los requerimientos de los procesos clave, estos se deberán incorporar en el diseño de los roles finales durante el análisis técnico III, asegurándose que todos los requerimientos estén cubiertos con actividades desarrolladas por el personal de apoyo (Castañón A,2003).
- En las NTCL (normas técnicas de competencia laboral) de las áreas de apoyo, deberán quedar claramente definidas estas actividades de apoyo hacia los procesos clave, identificando, responsables, frecuencias y las características generales de las interacciones, todo esto soportado bajo los procedimientos del área (Castañón A 2003).

Los procesos de las áreas de apoyo edifican y refuerzan realmente el Sistema de Alto Desempeño, sobre todo en los procesos clave de la planta.

- Los sistemas de las áreas de apoyo deben responder a las necesidades de gestión de los equipos SAD.

Se debe de diseñar un mecanismo de comunicación para saber las fases en las que se encuentran los equipos SAD para que las áreas de apoyo den soporte a estos (Castañón A,2003).

### 3.17 ROL DE CALIDAD:

El personal del área de calidad que apoya en la implantación del SAD realiza las siguientes actividades :

- Capacita, certifica al personal de operación en actividades de calidad
  - Promueve el desarrollo de procesos seguros
  - Asesora en la operación en aspectos relacionados de calidad
  - Asegura calidad, cantidad y oportunidad de los insumos en los análisis de calidad
  - Realiza labores de metrología de instrumentos que miden atributos de calidad
  - Evaluar y auditar sistemas en el origen tanto internos como proveedores, etc
- (Castañón A,2003)

Cabe mencionar que el personal de calidad continúa realizando roles de calidad no facultables al operador cómo:

- Realiza funciones de asesoramiento en metodologías de mejora y administración de procesos como "kaizen" (*kai*= cambio, *zen*= mejor), ruta de calidad, CEP (control estadístico de procesos)
- Promueve y apoya el desarrollo de proveedores estratégicos.

#### **Participación profesional.**

El rol de calidad mencionado en los párrafos anteriores, son las actividades que realicé como apoyo a la implantación con los roles ya descritos de instructor y evaluador . Cabe destacar que también fueron algunas de mis actividades cómo analista de calidad y analista de materias primas.



### **3.18 ROL DEL ASESOR SAD:**

Un asesor SAD es un experto en el Sistema de Alto Desempeño, cuyo principal rol es la maduración de los equipos a través del facultamiento, asesoramiento. Todos los facilitadores y/o supervisores deben ser capacitados como asesores SAD (Castañón A, 2003).

- Da mantenimiento al SAD.
- Capacita, audita, certifica y recertifica al personal.
- Apoya en la selección de personal.
- Participa en los programas de inducción.
- Apoya a los equipos SAD a través de los comisionados.
- Expertos en herramientas de alta contribución, "Kaizen" (*kai*= cambio, *zen*= mejor), Ruta de Calidad ,etc (Castañón A,2003)

### **3.19 PROCESO DE CERTIFICACIÓN**

La etapa final del proceso de implantación del sistema de alto desempeño es la certificación del equipo SAD, el sistema de certificación esta basado en dos etapas (ver figura 24):

#### Certificación individual:

- Certificación de competencias técnicas laborales

#### Certificación por equipo:

- Certificación de comisiones
- Desarrollo de indicadores socio- técnicos (lo realiza el personal de R.H)
- Mejora a indicadores y factores críticos de éxito (lo realiza el líder SAD)

### Participación profesional.

Como se ha venido mencionando, antes de la certificación, se capacita al personal se evalúa y sí es competente se certifica. La certificación individual la llevé a cabo mediante los instrumentos de evaluación y bajo el cumplimiento de las NTCL para que ejecutaran correctamente sus nuevos roles. En caso de que el personal no sea competente se repite el proceso (ver figura 24).

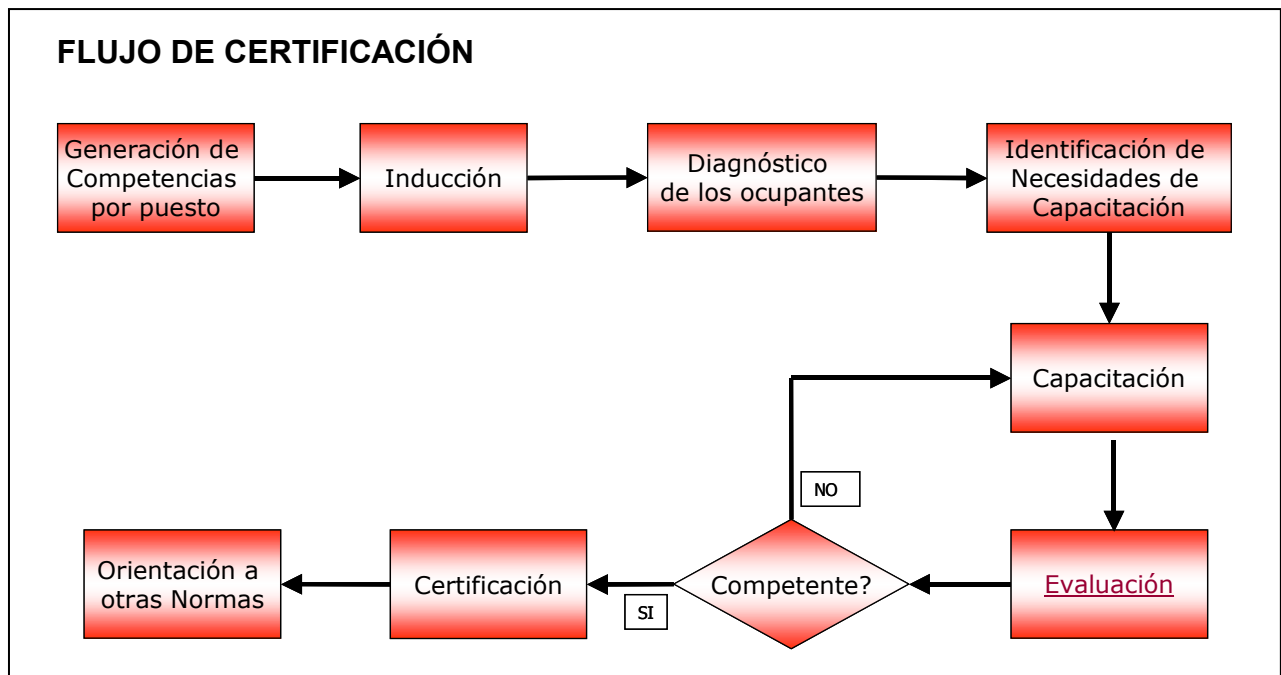


Figura 24 (Flujo de certificación).

### Certificación por comisiones:

El proceso de certificación de comisiones es similar al proceso de certificación de competencias técnicas laborales (Castañón A, 2003).

En la evaluación de comisiones se califican los mismos criterios de desempeño por medio de las mismas herramientas(guías de observación, listas de cotejo y cuestionarios).

### **3.19.1 Integración de Portafolios de Evidencias:**

El responsable de la capacitación debe integrar el portafolio de evidencias que es la integración total de los documentos utilizados y recopilados durante el proceso de evaluación, se encuentra integrado en los instrumentos de evaluación, evidencias y registros de verificación interna.

Es recomendable que una vez concluidas las certificaciones, se repita el proceso de certificación una vez al año, para recertificar individual y grupalmente a los equipos SAD, ya que después del año se pueden ver las nuevas actividades y mejoras a los roles, la rotación de comisiones y las mejoras en los indicadores (Castañón A, 2003).

El proceso de implantación finaliza con la certificación del equipo SAD.

## CAPITULO IV

### 4.0 DESCRIPCION EXPERIENCIA PROFESIONAL.

Las funciones y el rol que desempeñe para la implantación del Sistema de Alto Desempeño, fueron las de instructor y evaluador dentro del equipo de soporte. Mi participación como **instructor** fue: entrenar y capacitar al equipo SAD en actividades relacionadas con el <sup>2</sup>aseguramiento de calidad, área de apoyo a la que pertencí con el puesto de analista de calidad. Mi función como **evaluador** fue: recopilar evidencias sobre el desempeño laboral del candidato para un rol en específico, establecí un juicio sobre sí el individuo era competente o no para desempeñar correctamente esa actividad. Posteriormente de evaluar al personal competente bajo el proceso de evaluación ya mencionado en el capítulo anterior, llevé a cabo la certificación individual de competencias técnicas laborales del personal operativo de las líneas de envase retornable de igual forma apegada al proceso de certificación de la empresa (ver figura 25).

MÉTODOLOGIA DE IMPLANTACION		
No.	Actividad	Participación
1	Diagnostico	
2	Definición de las areas im plantar	
3	Definición de la estrategia de diseño	
4	Desarrollo del plan de im plantacion	
5	Definición del equipo guía	
6	Definición del equipo de diseño	
7	Definición del equipo de soporte	
8	Sensibilización y capacitación previa	
9	Definición de la vision del equipo	
10	Establecimiento de fronteras	
11	Determ inación de indicadores	
12	Análisis técnico I, II, III	
13	Definición de los roles de los comisionados	
14	Desarrollo de las normas técnicas de competencia laboral	
15	Definición del perfil y proceso de selección	
16	Compromiso Individual, grupal y familiar	
17	Proceso de capacitación y madurez	
18	Proceso de certificación	
Actividades donde desempeñe funciones para la im plantación del SAD		

Figura 25 (Cuadro de actividades SAD).

<sup>2</sup> actividades particulares según el proceso de cada empresa.

## **ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS CON LA IMPLANTACION DEL SISTEMA DE ALTO DESEMPEÑO. (SAD)**

Para medir la efectividad de este proyecto, se muestra a continuación un \*cuadro comparativo de resultados, de antes y después de la implantación del SAD con los diferentes departamentos y temas que tienen relación directa con el Sistema de Alto Desempeño (ver siguiente figura 26).

\*procedimiento de resultados exclusivo de la empresa.

### CUADRO COMPARATIVO SAD.

Planta  
Cuautitlán

COMPLETA SATISFACION  
 SATISFACION

AREA DE OPORTUNIDAD  
 AREA CRITICA

Actual 2004	TEMAS														
DEPARTAMENTO	FILOS. DEL NEGOCIO	TRABAJO	JEFE INMEDIATO	PERTENENCIA	RECURSOS HUMANOS	SUELDOS Y PREST.	COMUNICACION	CAPACITACION	CALIDAD	SEGURIDAD E HIGIENE	AMBIENTE FISICO	BONO DE PRODUCTIVIDAD	FUNCION SINDICAL	FACT. CRIT. DE EXITO	P.Pond Empresa
RECURSOS HUMANOS	81.78	82.74	83.63	80.21	91.43	78.13	93.06	89.88	82.24	93.18	83.70	80.88		87.50	85.26
CLARIFICADO	88.72	86.08	81.89	91.03	81.42	81.33	76.71	84.19	89.74	84.37	78.46	83.57		79.22	83.59
ADMINISTRACION	88.21	88.52	97.96	83.93	76.28	73.21	75.00	80.56	84.57	84.54	71.88	72.92		83.93	81.65
ASEGURAMIENTO CALIDAD	81.13	75.75	71.54	77.73	70.77	71.88	65.26	73.17	75.37	80.43	72.85	79.84		57.63	73.33
LINEA 1	81.88	82.39	72.69	81.94	71.53	66.32	63.46	75.00	80.86	79.01	71.28	76.41	51.89		73.44
LINEA 2	85.09	82.70	73.21	87.43	75.72	76.94	70.40	80.31	82.40	78.57	71.72	79.71	61.36		77.35
LINEA 3 - 4	87.88	83.91	82.38	86.49	79.86	74.93	77.56	82.59	86.57	84.25	76.15	83.87	70.34	82.81	81.40
OPERACIONES	87.76	85.54	82.08	87.63	78.37	72.47	74.87	82.93	86.84	83.59	74.19	81.57	64.19	75.86	79.85
MANTENIMIENTO	89.05	85.24	84.95	86.16	77.62	73.50	76.19	80.02	83.88	81.78	76.72	87.92		78.16	81.63
PRODUCCION	85.28	82.95	83.73	86.81	79.86	72.22	75.93	81.05	87.18	82.83	75.69	86.96		77.78	81.41
TRATAMIENTO AGUA	84.32	75.85	73.21	76.04	73.48	69.79	75.00	77.98	84.67	79.17	73.44	88.33		75.00	77.41
GERENCIA	95.79	90.82	96.43	96.88	87.75	79.17	87.04	87.70	94.40	88.64	85.87	97.50		94.35	90.95
Promedio por Tema	86.41	83.54	81.98	85.19	78.67	74.16	75.87	81.28	84.89	83.36	76.00	83.29	61.95	79.22	81.53

2005SAD	TEMAS														
DEPARTAMENTO	FILOS. DEL NEGOCIO	TRABAJO	JEFE INMEDIATO	PERTENENCIA	RECURSOS HUMANOS	SUELDOS Y PREST.	COMUNICACION	CAPACITACION	CALIDAD	SEGURIDAD E HIGIENE	AMBIENTE FISICO	BONO DE PRODUCTIVIDAD	FUNCION SINDICAL	FACT. CRIT. DE EXITO	P.Pond Empresa
RECURSOS HUMANOS	90.00	82.74	83.63	80.21	91.43	84.30	93.06	89.88	82.24	93.18	83.70	80.88		87.50	86.37
CLARIFICADO	89.00	86.08	81.89	91.03	81.42	81.33	83.00	84.19	89.74	84.37	78.46	83.57		79.22	84.10
ADMINISTRACION	89.00	88.52	97.96	83.93	76.28	80.00	90.00	80.56	84.57	84.54	71.88	82.50		83.93	84.13
ASEGURAMIENTO CALIDAD	85.00	86.00	81.54	77.73	70.77	84.00	80.00	85.00	75.37	80.43	72.85	83.40		75.20	79.79
LINEA 1	84.00	82.39	82.69	91.30	77.00	81.00	72.00	83.20	90.00	88.00	71.28	80.00	72.50		81.18
LINEA 2	85.00	82.70	83.54	90.00	79.00	80.00	91.00	80.31	91.00	90.00	71.72	84.70	75.20		83.40
LINEA 3 - 4	88.00	83.91	82.38	92.30	85.00	82.00	93.00	82.59	92.00	90.00	76.15	83.87	79.50	82.81	85.25
OPERACIONES	89.00	85.54	82.08	90.10	78.37	86.00	94.00	82.93	86.84	92.00	77.10	81.57	75.40	75.86	84.06
MANTENIMIENTO	90.00	85.24	84.95	86.16	77.62	80.00	85.00	80.02	83.88	81.78	76.72	87.92		78.16	82.88
PRODUCCION	86.50	82.95	83.73	86.81	79.86	89.00	82.00	81.05	87.18	82.83	78.90	86.96		77.78	83.50
TRATAMIENTO AGUA	87.20	82.00	83.21	76.04	80.60	85.00	81.00	84.00	84.67	79.17	76.40	88.33		75.00	81.74
GERENCIA	96.30	90.82	96.43	96.88	87.75	82.00	87.04	87.70	94.40	88.64	85.87	97.50		94.35	91.21
Promedio por Tema	88.25	84.91	85.34	86.87	80.43	82.89	85.93	83.45	86.82	86.25	76.75	85.10	75.65	80.98	83.97

DIFERENCIA %															
%	1.84	1.37	3.36	1.68	1.75	8.73	10.05	2.17	1.93	2.88	0.76	1.81	13.71	1.76	2.44

Figura 26 (Cuadro comparativo de antes y después de la implantación del SAD)

Para fines de análisis de este cuadro se muestra en la parte superior un tipo de semaforización del estatus de las áreas para los temas y departamentos a evaluar.

Como se aprecia en el cuadro en el año 2004 existían rubros que en su mayoría tenían el estatus de área de oportunidad y de área crítica (en la parte central del cuadro), con la implantación del SAD en el año 2005 hay un cambio de estatus considerable dejando de ser algunos rubros áreas de oportunidad y críticos, a ser un elemento de satisfacción o incluso a tener completa satisfacción.

De acuerdo al cuadro los resultados que se obtuvieron con la implantación del SAD tuvieron un incremento considerable como lo observamos a continuación:

- Filosofía del negocio: Medición del grado de conocimiento por parte del personal, de la filosofía del negocio, tanto en la misión, visión y sus valores. Que tuvo un incremento del 1.84% con respecto al año anterior, cuando no se trabajaba con el SAD.
- Jefe inmediato: Características que determinan la satisfacción del personal, con la supervisión y nivel de apoyo que recibe para el logro de su trabajo. Teniendo un incremento de 3.38%, que nos indica un liderazgo enfocado a el trabajo en equipo.
- Sentido de pertenencia: Medición del grado de satisfacción del personal de pertenecer a la organización con lealtad, orgullo y con los valores de la cultura organizacional de la empresa generando así un ambiente de seguridad en el trabajo, con un incremento de 1.68%

- Capacitación: Elemento indispensable que se le brinda al personal de tener un desarrollo y nivel de aprovechamiento laboral. Con un incremento del 2.17%
  
- Calidad: Forma de trabajo para enriquecer las actividades y el proceso, con la orientación a la calidad y a la mejora continua. Con un aumento del 1.93% ya que con la implantación del SAD se fomentó la calidad en el origen, es decir hacer las cosas bien y a la primera vez.
  
- Función Sindical: Como se ha venido comentado en capítulos anteriores se para la implantación del SAD se desarrolla un proceso de involucramiento para el comité sindical debido a que se requiere un cambio en la cultura de trabajo de la organización, por lo que dicha evaluación al comité y al personal sindical tuvo un aumento del 13.71%.
  
- Factores críticos de éxito: Nivel de cumplimiento del personal no sindicalizado, para lograr mejores formas de trabajo y en consecuencia aportación a los resultados de la organización. Con un aumentó del 1.76%.

Nota: Los temas anteriores fueron evaluados por cada departamento.

El resultado más tangible y que se vive a diario en la organización, es el trabajo en equipo por el logro de los objetivos y la mejor forma de evidenciarlo son los indicadores de resultados . Las siguientes gráficas muestran una superación diaria en la productividad (se mide el % de eficiencia).



La gráfica con SAD muestra una estabilidad en la eficiencia diaria y es de forma constante acercándose al 100 %, tiene una variación entre punto y punto no mayor de 10 puntos porcentuales.

La gráfica sin SAD indica una inestabilidad en la eficiencia (%) una variación considerable de mas de 10 puntos porcentuales (ver figura 27 ).

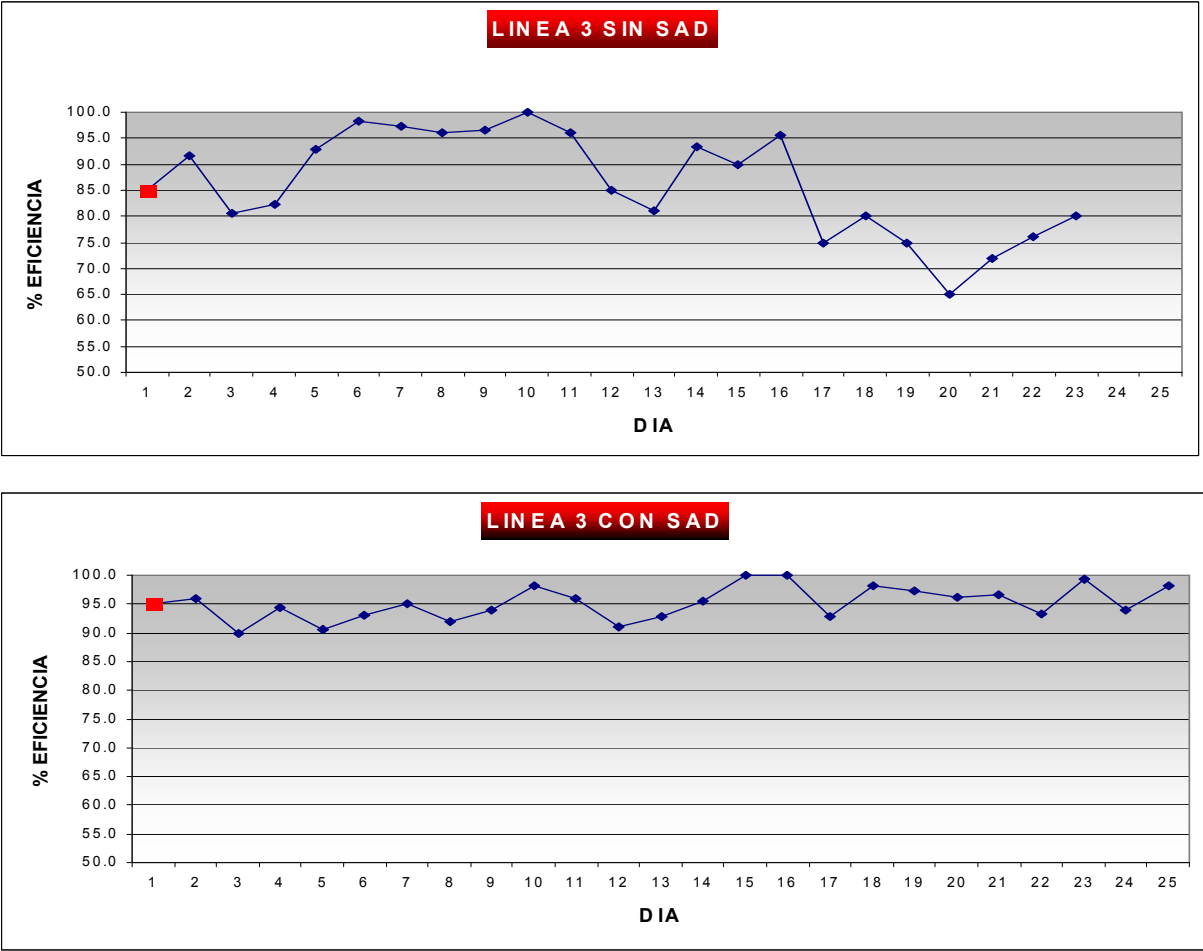


Figura 27 (Gráfica comparativa de eficiencia)

Un indicador de sistema importante son los buenos hábitos de manufactura (BHM'S) que nos indican que el equipo esta integrado, que trabaja bajo procedimientos y normas que marcan los estándares de calidad. Es un compromiso de hacer las cosas bien, con seguridad e higiene para brindar un producto con calidad .

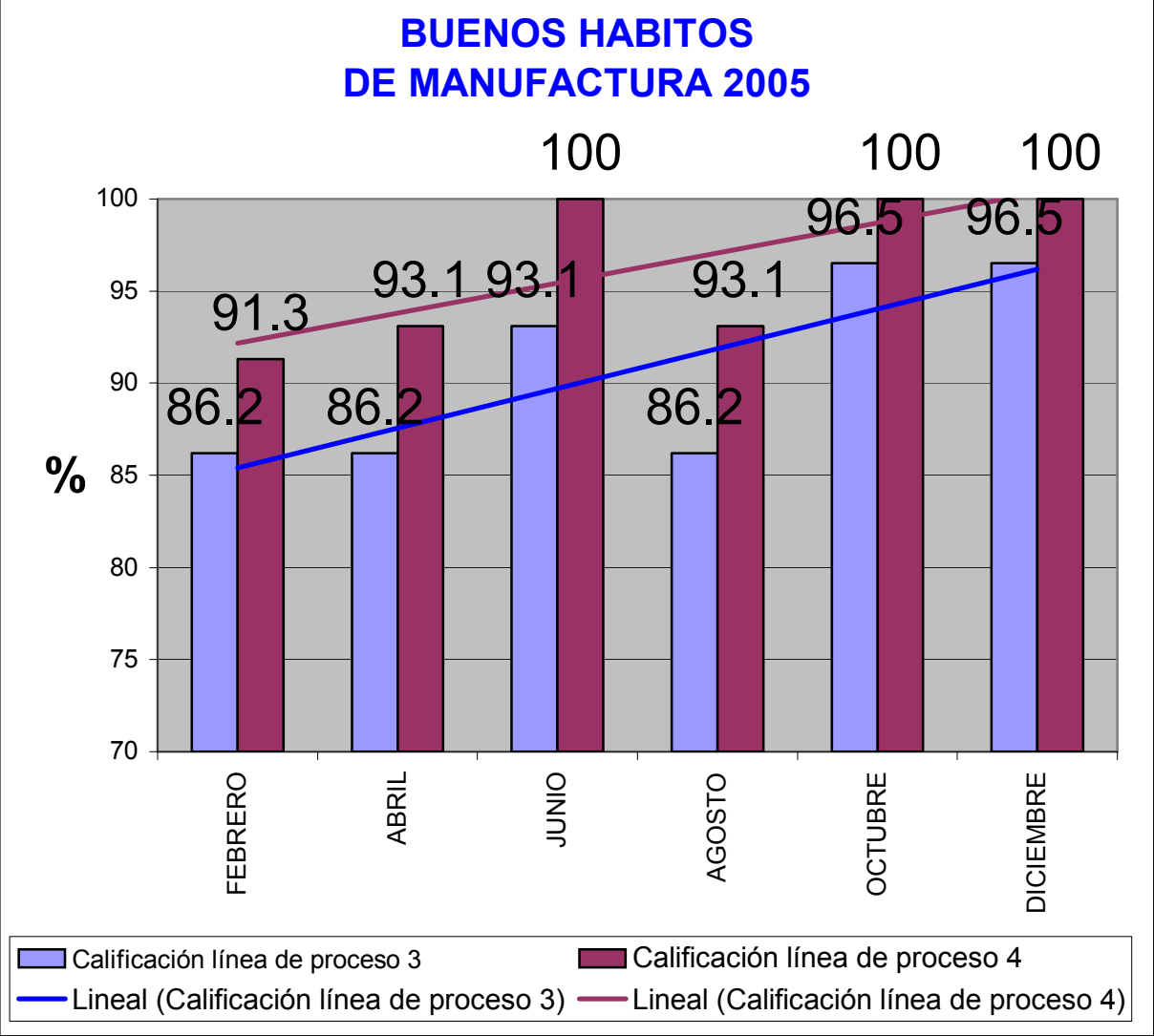


Figura 28 (Buenos Hábitos de Manufactura (BHM'S))

Como lo muestra la gráfica, el resultado del indicador de BHM'S, con la implantación del sistema SAD tiene un tendencia positiva, así mismo nos indica que la madurez de los equipos de trabajo ( línea de proceso 3 Y 4 ) son diferentes, pero tienen el objetivo claramente definido que es obtener una calificación del 100%, la evaluación de los BHM'S se realiza cada bimestre.

A título personal considero que estos indicadores que se analizaron son los más significativos, pues nos indican los resultados del proceso así como la productividad del mismo después de una implantación. En el primer cuadro de este análisis, también se tuvo hubo grandes avances en otros indicadores de la organización (ver indicadores capítulo III), mismos que han contribuido al cumplimiento de objetivos del Sistema de Alto Desempeño.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

El presente trabajo presentó las manifestaciones de los equipos de alto desempeño así como la implantación del Sistema de Alto Desempeño (SAD) a través de las diversas corrientes del comportamiento o cultura organizacional.

Que buscan dar un marco de referencia para la reflexión sobre la situación actual del concepto trabajo en equipo.

- Para la implantación del SAD se formaron los **equipos autodirigidos** en donde el desarrollo de multihabilidades y enriquecimiento del trabajo, brindó una gran satisfacción al personal, que contó con la madurez de discernir por su superación y desarrollo, ya que esto implicó un reto y la oportunidad de recibir mayor capacitación, para desempeñar otras funciones importantes dejando atrás la monotonía y el estancamiento que implicaba la especialización de tareas.
- Los objetivos del Sistema de Alto Desempeño se cumplieron satisfactoriamente, como lo muestra el análisis de resultados mencionados anteriormente, en donde los buenos hábitos de manufactura (BHM'S) marcaron una pauta importante de hacer las cosas bien, con seguridad e higiene que brindó un producto con **calidad** que sin duda se ve reflejado en la **satisfacción del consumidor de bebidas** (cabe destacar que en este punto, dista mucho de cubrir todos los factores que interactúan para lograr la satisfacción del cliente, pues no solo se da por los BHM'S sino que hay toda una estrategia de mercadotecnia, distribución, productos y servicios, pero para fines de este trabajo no los abordaremos). En otro orden de ideas, el trabajo en equipo, con actividades claramente definidas junto con la

**mejora continua**, son conceptos clave del Sistema de Alto Desempeño (SAD) y actualmente son pilares en el trabajo diario de esta empresa refresquera líder.

- Para llevar a los equipos hacia una ejecución de alto desempeño, fue mediante el fortalecimiento de las cualidades, habilidades del **líder** a través del **facultamiento**, el cual se logró por medio de la capacitación, de las herramientas y criterios eficaces para medir el desempeño del SAD. A **los equipos autodirigidos** se les otorgó **autonomía** a través **de la delegación de actividades** y nuevos roles, los cuales se ejecutaron adecuadamente a través de las aplicaciones de los instrumentos de evaluación (listas de cotejo, guías de observación y cuestionarios), el cumplimiento a los roles de los comisionados y auditorías internas que permitieron evaluar los conceptos más importantes del sistema (liderazgo, facultamiento, asesores, coordinadores y áreas de apoyo). Por lo que los objetivos específicos de este trabajo se concluyeron satisfactoriamente.
- Fue de suma importancia el monitoreo periódico de la satisfacción del personal con el puesto, con el clima laboral y con la organización ya que el descontento podía producir una baja en la eficiencia organizacional.
- En el proceso de implantación del Sistema de Alto Desempeño los indicadores de sistema y de resultados se vieron influenciados positivamente por los procesos de mejora generados por los equipos SAD y por las mejoras en los indicadores socio-técnicos como se mencionó en el párrafo anterior.
- Los beneficios que brindó un proyecto de este tipo en donde la calidad de vida en el trabajo fue gran importancia, permitió a la organización orientar sus fuerzas y

recursos (que antes usaban en enfrentar los problemas de los trabajadores previos a un proyecto de esta magnitud), hacia actividades de mayor importancia para el logro de objetivos.

- El rol y funciones de Evaluador en el equipo de soporte que desempeñe en dicho proyecto, fue por de más enriquecedor ya que permitió retroalimentarme como Ingeniera en Alimentos y a su vez facultar al personal para la obtención de resultados que contribuyeron al alcance de los objetivos del SAD, a través de los conocimientos y principios que adquirí en las diferentes asignaturas de la carrera como probabilidad y estadística, análisis de alimentos, la formación de los LEM'S (laboratorio experimental multidisciplinario), el Paquete terminal de Frutas y Hortalizas en donde se mencionan los sistemas de calidad, que fueron clave para mi aportación en dicho proyecto.

## **RECOMENDACIONES**

Como se ha descrito anteriormente para la implantación del Sistema de Alto Desempeño. El primer paso y el más importante es que el comité directivo de la empresa este convencido de los beneficios que se obtendrán de la implantación de dicho sistema, ya que son los indicados para dar el impulso y facilitar los medios para que este se cumpla. Cuando se generó la reunión con la dirección se visualizó una empresa diferente en la forma de trabajar y se dieron cuenta que las personas que se están en el proceso son los más importantes y son los que dan los resultados. Por tal motivo se invirtió la pirámide de la jerarquía.

Esto implica que el personal también tiene deficiencias y por tal motivo se tiene que hacer un diagnostico de cómo integrar los equipos de trabajo así mismo de cómo serán guiados,

de acuerdo a los lineamientos para la implantación, por eso se hace un análisis de la situación del personal que compone la empresa tanto como personal operativo, personal administrativo, sindicato etc.

- Los proyectos de calidad de vida en el trabajo buscan el bienestar ,el desarrollo de los trabajadores y al mismo tiempo la eficiencia organizacional, pues es beneficioso para ambos.
- Toda implantación de un proyecto implica en muchos casos costos adicionales a la empresa, lo cual podría ser una limitante, pero en el futuro, al ganar eficiencia organizacional, estos se verán recuperados.
- El facultamiento como uno de los objetivos del SAD intenta mejorar el grado en que los miembros de una organización serán capaces de satisfacer importantes necesidades personales.
- Es de suma importancia la formación de un buen equipo de diseño que deberá conformarse por los expertos de cada área, para poder desarrollar los diferentes roles, funciones así como comisiones del personal y de las áreas de apoyo para contribuir al éxito del sistema.

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

**Análisis:** Consiste en la interpretación del desempeño de los procesos para su control y mejora. De esta actividad deriva el conocimiento y aprendizaje organizacional.

**Calidad:** Es la creación de valor para los clientes y usuarios.

**Calidad de vida en el trabajo:** Dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre , con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio vital.

**Calidad total :** Es una forma de ser, orientada a la mejora continua de los productos , bienes o servicios, sistemas y procesos de una organización , con el propósito de crear valor para sus clientes y usuarios. Este es el sistema que comprende a todo lo ancho la compañía para lograr el objetivo a que se refiere la frase control de calidad total.

**Capacidad:** Las habilidades que la persona tiene para desempeñar las tareas que implican un puesto de trabajo específico.

**CDC:** Comité Directivo de Calidad ; Equipo formado por los gerentes y mandos que le reportan directamente al director / gerente de la Unidad Operativa.

**Círculos de control de calidad (CCC):** Un círculo de control de calidad (CCC) (en japonés jishuteki, que significa independiente, de iniciativa propia, autónomo), es un grupo pequeño de personas que voluntariamente lleva a cabo estrategias de control de calidad y desarrolla generalmente las mismas actividades de trabajo al pertenecer a la misma sección o área.

**Certificado:** Documento emanado por un experto en donde se establece que el operario es apto y autónomo para realizar una actividad.

**Compensación y Reconocimiento:** Son los estímulos económicos y psicosociales que promueven el alto desempeño, los principios y valores de calidad.

**Competencias:** relacionadas con las tareas

**Competitividad:** Capacidad para competir o soportar la competencia de manera equiparable.

**Cooper o Comité Operativo:** Grupo formado por los coordinadores de la Unidad Operativa , cuyo principal papel es la administración y el desarrollo de los Equipos de Alto Desempeño a su cargo.

**Cultura Organizacional:** Es la manera particular que tiene una empresa/ o alguna de sus partes / de hacer las cosas y de responder a las exigencias del entorno , cuyo origen se encuentra en un conjunto de valores y principios compartidos . Cuando estos principios son conocidos y aceptados y puestos en práctica por los miembros de la organización se reflejan en su actuación cotidiana en el trabajo y orientan sus decisiones.



**Delegación:** Dar a otro la jurisdicción del oficio propio para que lo remplace. Es decir, traspararle a alguien mas las tareas que son responsabilidad de uno mismo.

**Desarrollo:** Es el conjunto de actividades a o acciones, encaminadas a desarrollar características deseadas en la dinámica social , definidas o aceptadas por el propio grupo social y que no alteran o afectan sus rasgos culturales, tradicionales o de identidad.

**DNC:** Detección de Necesidades de Capacitación. Proceso en donde se realiza una comparación entre las habilidades requeridas de un puesto y los conocimientos de las personas que lo ocupa, para desarrollar un proceso de capacitación dirigido a mejorar dichas habilidades.

**Documentación:** Es el registro cotidiano del desempeño de los procesos y sistemas. Constituye el acervo de conocimientos de la organización y permite evaluar y mantener vigente la tecnología operativa.

**Efectividad:** Se refiere a la capacidad para entregar resultados planeados.

**Eficiencia:** Se refiere al logro de objetivos y al aprovechamiento de los recursos disponibles. La producción por hora hombre, a menudo denominada eficiencia de la mano de obra, probablemente sea la medida parcial de la productividad mas común.

**Empowerment:** Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de sus propio trabajo.

**Equipo:** Son una clase especial de un grupo en que dos o mas individuos son responsables por el logro de una meta u objetivo .Grupo de personas organizadas para un servicio, deporte, etc. Los equipos están formados por individuos interdependientes , la naturaleza de esta interdependencia varía.

**Estándar:** Norma, medida de desempeño esperado, utilizado para evaluar o comparar acciones realizadas.

**Facultamiento:** Es la acción de asumir y promover la propiedad y compromiso personal , propio y de los demás, para elegir que hacer, como vivir y manejar el destino que esta en nuestras manos .En una organización, significa saber que se tiene el poder y la responsabilidad e tomar una decisión y hacer lo que se requiera para satisfacer o exceder las necesidades de los clientes.

**FCE:** Factor Critico de Éxito. Es el resultado medible de las actividades y responsabilidades mas importantes de cada uno de los miembros de un equipo, las cuales se definen en objetivos claros.

**Globalización:** es la interdependencia de redes de transporte, de distribución ,de comunicación y de economía a través de fronteras internacionales.

**Grupo:** Conjunto de individuos que interactúan entre si de tal manera que el comportamiento y/o el rendimiento de un miembro es influido por el comportamiento y/o el rendimiento de otros miembros.

**Habilidades:** Cualidad biológica o adquirida que permite a una persona hacer algo mental o físico.

**Indicador:** Es un signo o medición de un fenómeno.

**Indicador Clave:** Son las relaciones que existen entre los elementos medibles de un sistema, que describen sus características de operación más importantes o críticas.

**Indicador de Efectividad:** Mide el grado en el que el sistema contribuye al logro de los fines para los que fue diseñado, así como al desempeño del servicio o de las tareas realizadas.

**Indicador de Eficiencia :** Es la cifra resultante de la relación entre un buen servicio y su costo. También puede ser sinónimo de productividad. Generalmente se emplea para describir la relación de los resultados obtenidos y la utilización de los recursos disponibles.

**Indicador de Resultado:** Son los indicadores que muestran los resultados de los procesos.

**Índice:** Es la relación cuantitativa entre dos cantidades con un mismo fenómeno.

**Líder:** Un líder es una persona que guía a otros a una meta común, mostrando el camino del ejemplo y creando un ambiente el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso. Un líder no es el jefe si no una persona comprometida a llevar adelante la misión del proyecto

**Liderazgo:** Se refiere a los comportamientos y acciones que toma el líder para inspirar, convencer o impulsar al personal y a la organización hacia el logro de la visión.

**Madurez:** La Habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento.

**Mercado:** Conjunto de consumidores potenciales de un producto o servicio.

**Motivación:** Fuerzas que actúan sobre un empleado y que inician o dirigen su conducta. Nada puede ser realizado si no existe el impulso que nace de la motivación:

**Multihabilidades:** Dominio de otras habilidades por parte del empleado que no formaban parte de su puesto.

**Necesidades:** Deficiencias que un individuo experimenta en un punto en particular en el tiempo.

**Nivel:** Grado alcanzado por una magnitud en comparación con un valor que se toma como referencia. Para el caso del esquema, se refiere a los resultados obtenidos en relación con los resultados de los líderes, los objetivos y las metas fijadas.

**Nivel de Servicio:** Se refiere a la recepción que tiene el cliente sobre los productos y servicios que ofrece logística.

**Norma:** Son estándares acordados por las conductas individuales y grupales que se han desarrollado como resultado de la interacción de los miembros en el tiempo.

**NTCL:** Norma Técnica de Competencia Laboral. Documento formal en donde se describen las características necesarias para desarrollar las funciones de un puesto o una actividad específica.

**Organización como Sistema:** Es la concepción de funcionamiento de la organización como un ente interdependiente que requiere retroalimentación para optimizar su desempeño. Su descripción abarca el funcionamiento de los procesos y sistemas de la organización y su interacción con los proveedores, distribuidores clientes y usuarios.

**PEO:** Procedimiento Estándar de Operación. Secuencia de pasos que son desarrollados dentro de un proceso para cumplir un objetivo específico .

**Planeación Estratégica:** Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.(largo plazo.)

**PO:** Conjunto de empleados de una Unidad Operativa.

**Proactivo:** Capacidad de tomar la iniciativa para anticiparse a los hechos con acciones preventivas.

**Proceso:** Es una conjunto de actividades que suceden de forma ordenada a partir de la combinación de materiales, maquinaria, gente, métodos y medio ambiente , para convertir insumos en productos con valor agregado.

**Procesos Clave:** Son los procesos relacionados con la misión de la organización .Son aquellos que generan las características de producto o servicio que son apreciadas por el cliente.

**Procesos de Apoyo:** Son todos aquellos procesos facilitadores de los procesos clave, proporcionan productos o servicios sin los cuales un proceso clave no podría operar, o sería deficiente su importancia en el desempeño y logro de los objetivos de la organización es similar a la que tienen los procesos clave.

**Productividad:** Se puede expresar con base a factores totales o con base a factores parciales. La productividad total de los factores es la relación entre la producción con base a todos los insumos.

**Proveedor:** Son todas las organizaciones o personas (publicas o privadas), internas o externas a la organización que proporcionan bienes o servicios durante cualquier etapa de los procesos. Se refiere a quienes aportan productos o servicios durante cualquier etapa de operación en su organización.

**Rol:** conductas esperadas para el que ocupa esa posición o puesto.

**SICKOF:** Sistema Integral de Calidad . Sistema de Calidad Total utilizado por la empresa refresquera para el desarrollo de una administración por sistemas basada en la mejora continua.

**Sistema:** Es un conjunto de elementos con un fin común, que se interrelacionan entre si, formando un todo dinámico.

**Sistema de medición:** Es el medio a través del cual se obtiene la información sobre el desempeño de la organización, sus productos y servicios. Se integra por diversos elementos, entre los que se incluyen:

Indicadores de control, efectividad, eficiencia y adaptabilidad / flexibilidad.  
Métodos de muestreo , frecuencias y responsabilidades  
Métodos de medición  
Métodos de calibración.

**Técnica:** Aplicación de la ciencia en la obtención de objetos y resultados.

**Tecnología:** Es el conjunto de conocimientos y medios técnicos aplicados al desarrollo de una actividad .Es la aplicación de la ciencia.

**Unidad Operativa:** Lugar físico con identidad propia encargado de realizar una tarea particular por medio de diferentes procesos que se desarrollan en este. Sinónimo unidad de negocio ejemplo: Planta Cuautitlán.

**Valor:** Del latín valor-valoris , cualidad de las personas o cosas que conservan, mejoran y protegen la vida del hombre. Con relación a los productos y servicios , el valor , es la percepción del cliente sobre el grado en que se satisfacen sus necesidades y expectativas, con relación alas características del producto y/o servicio, su precio, beneficios e inconveniencias de adquisición y uso durante todo el ciclo de vida del producto/ servicio.

**Valores:** Ideales que comparten los integrantes de una empresa. Determinan lo que es aceptables y lo que no, por ello proporcionan parámetros para la toma de decisiones y para la actuación de la empresa, así como criterios de evaluación del desempeño de cada uno. Definen actitudes y conductas deseables entre los miembros de la organización, por eso son una influencia importantísima en nuestro comportamiento cotidiano.

**Variable de control:** Una variables es una identidad observable que puede adoptar mas de un valor o característica. Una variable de control es aquel elemento o actividad cuya diferenciación de valores impacta directamente en el proceso , causando variaciones en sus resultados , producto y / o servicio.

**Variación:** Diferencia en la tendencia central de algún patrón o forma.  
La variación de un proceso, producto o servicio es causada directamente por un valor fuera del rango de control de una variable.

## LITERATURA CONSULTADA.

- 1.- Castañón A ,2003. "Líder SAD", manual desarrollado para empresa refresquera líder.
- 2.- González C,1996. "Calidad Total". Ed. Mc Graw Hill.1a Edición. México. pp 301-321
- 3.-Everett. E. A, Ronald J. E,1991. "Administración de la producción y las operaciones". Ed. Prentice Hall . 4a Edición. México. pp 11.
- 4.- Gibson J.L, Ivancevich J.M, Donnelly J.H, 2003 ."Organizations" Ed. Mc Graw Hill. 10a Edición. Estados Unidos .pp 60-62, 106, 145, 235 , 228-238.
- 5.-Portal de Internet (<http://www.genv.net/es-mx/node/1673>.Fecha de consulta 09/09/08.).
- 6.- Steckler N, Fondas N,1995. "Building Team Leader Effectiveness: A Diagnostic Tool". Ed. Organizational Dynamics.1a Edición. Estados Unidos. pp 20-35.
- 7.-Kenneth W.T, Velthouse B.A,1990."Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation". Academy of Management Journal. Estados Unidos. pp 668-81.
- 8.-Feldman C.C, 1984."The Development and Enforcement of group Norms". Academy of Management Journal. Estados Unidos. pp 47-53.

9.-Portales de Internet consultados:

- <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/clima.htm> (fecha de consulta 03/06/08.)
- <http://www.teampath.org/results.html> (fecha de consulta 15/06/08.)