

EQUIPOS DE TRABAJO: UNA HERRAMIENTA EFECTIVA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR MANUFACTURERO EN CIUDAD JUÁREZ

Lic. Carmina Reyes

Lic. Teresa Cervantes

Ing. Javier Gamboa

Ing. Jorge Quijano

Dr. Tomás Cuevas

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México

Abstract:

The present document aims to determine the role of work teams as an effective tool for large companies in the manufacturing industry in Mexico, specifically in Ciudad Juarez, Chihuahua, as aid for the training of such enterprises, with the aim of improving the efficiency and effectiveness of these. You must take into account that this manuscript will not encompass the scope of SMEs and family businesses. It seeks to develop a guide based on information from companies that are applying this tool to work, its direction and management teams formation, as well as the training necessary for the good management of the teams. In addition it desires to identify some faults that can occur during this process.

Keywords: Work teams, effective tool, manufacturing industry

Resumen:

El presente documento tiene como objetivo determinar el papel de los equipos de trabajo como una herramienta efectiva para las grandes empresas de la industria manufacturera en México, específicamente, en Ciudad Juárez, Chihuahua, como ayuda para la capacitación de este tipo de empresas, con la finalidad de mejorar la eficacia y efectividad de estas. Se debe de tomar en cuenta que este manuscrito no abarcará el ámbito de las Pymes ni empresas familiares. Se busca desarrollar una guía con base a información de empresas que se encuentran aplicando esta herramienta para la formación de los equipos de trabajo, su

dirección y administración, así como el entrenamiento necesario para el buen manejo de los equipos. Además de identificar algunas fallas que se presentan durante este proceso.

Palabras clave: Equipos de trabajo, herramienta efectiva, industria manufacturera

Introducción:

En la actualidad, el ser humano necesita combinar sus esfuerzos, conocimientos y creatividad para trabajar conjuntamente con quienes lo rodean y que a su vez compartan los mismos objetivos, para que de esta manera se complementen y aprendan unos de otros. El mundo en el que vivimos está cambiando día a día, el cambio es constante y demanda individuos, equipos y organizaciones flexibles para ser eficaces y poder perdurar.

Es por eso que la mayoría de las organizaciones hacen uso de los equipos de trabajo para ir satisfaciendo las necesidades que se van presentando dentro de las mismas, los equipos aportan la diversidad en conocimientos, habilidades y experiencias que permiten dar respuestas rápidas, flexibles e innovadoras a los problemas y retos planteados. De este modo, el éxito de las organizaciones y la producción global de conocimiento depende en gran medida de la eficacia de los equipos (Wuchty, Jones y Uzzi, 2007 citado en Gil, Rico y Sánchez, 2008, p.25).

Con relación a la eficacia en los equipos de trabajo, West (2003, p.19) menciona dos elementos de los equipos, elementos sociales y de tarea, en base a esto menciona cuatro tipos de funcionamiento de equipo y los efectos probables en la eficacia de las tareas, salud mental de los miembros y viabilidad del mismo.

Equipo de pleno funcionamiento, es donde los miembros del equipo son capaces de trabajar juntos y continuar así durante un determinado periodo de tiempo.

Equipo íntimo, en este equipo existe una considerable dosis de calidez, apoyo y cohesión entre sus miembros, pero la capacidad para que las tareas se realicen con eficacia es escasa.

Equipo disfuncional, en este grupo los miembros se sienten insatisfechos con las relaciones interpersonales y la eficacia con la que realizan las tareas es muy baja.

Equipo de eficacia fría, en este grupo, la ejecución de las tareas suele ser buena en términos generales, pero la viabilidad y salud mental de los miembros se ve afectada negativamente por el pobre funcionamiento social del equipo.

Los equipos operan en diferentes entornos organizativos como compañías multinacionales, organizaciones no lucrativas, organizaciones médicas e instituciones

religiosas, es por eso que no existe un manual exacto para que estos equipos realicen las tareas asignadas de manera eficaz, así que a lo largo de este ensayo se tratará de brindar un pequeño escrito donde quede un poco más claro porque los equipos de trabajo son una herramienta efectiva para las empresas, en específico, para las empresas del sector manufacturero en Ciudad Juárez.

Equipos de trabajo

Hasta mediados de los noventa, la concepción de equipo de trabajo en la literatura hacía referencia a individuos que realizaban trabajo conjunto con cierta proximidad. Prueba de ello es que inclusive se hacía mención del acondicionamiento del espacio físico para la realización de reuniones de equipo. La globalización y el uso acelerado de tecnologías de información y comunicación en las organizaciones han llevado a éstas a desarrollar tareas y proyectos a través de equipos cuyos miembros pueden estar ubicados en diferentes lugares, ya sea dentro de una misma ciudad o país, hasta en países diferentes. Como lo afirma Corrales (2000).

Existen muchas definiciones de lo que son los equipos de trabajo y en base a ellas después de una exhaustiva revisión se formuló la siguiente: un equipo de trabajo es un grupo de individuos con una variedad de habilidades y capacidades que llegan a complementarse para la realización de las tareas específicas y necesarias para que de esta manera se obtengan mejores resultados tanto para la organización como para ellos mismos.

La cultura en los equipos de trabajo

Desde principios de los años 80 se ha aumentado considerablemente la utilización de los equipos de trabajo en las organizaciones. Debido a que los modelos anglosajones y japoneses han tenido mucho éxito y un fuerte impacto en organizaciones europeas. Aunque en muchas ocasiones la implantación de estos modelos ha sido sin un análisis adecuado lo que provoca resistencias culturales de estos sistemas. Un equipo de trabajo debe de ser capaz de crear su propia cultura, diferente a la de la organización a la que pertenecen. Se debe de crear una cultura de participación con capacidad de intervenir en las decisiones principales y en donde cada uno de los miembros logre sus objetivos y los del grupo al que pertenecen. (Aritzeta y Ayestaran, 2002)

Como indica Schein (1992), en una organización pueden existir múltiples culturas, y cualquier grupo de trabajadores desarrolla a su propia cultura, por lo que ésta puede diferir de unos equipos a otros, incluso dentro de una misma organización. (Schein, 1992, citado en Sánchez, Lanero, Yurrebaso & Tejero, 2007)

En cuanto a las definiciones sobre el concepto de cultura en equipo, se hacen mención de lo siguiente, Golden (1992) nos habla de la cultura como un esquema interpretativo, históricamente desarrollado y socialmente mantenido que los miembros del equipo utilizan para dar sentido y estructurar sus propias acciones y las de los otros (Golden, 1992, citado en Sánchez, J., et al., 2007). Sánchez y Alonso (2003) definen la cultura como un conjunto de supuestos, valores y normas cuyos significados son colectivamente compartidos en una unidad social determinada (equipo) y en un momento concreto. (Sánchez y Alonso, 2003, citado en Sánchez, J., et al., 2007)

Aritzeta y Ayestaran (2002) mencionan que las personas están cambiando al ritmo en que también cambia la sociedad de la información, la tecnología y la globalización. Las organizaciones en estos días están buscando la manera de introducir un cambio cultural en sus formas de hacer las cosas y sus valores. Los equipos de trabajo pueden ser una herramienta efectiva para impulsar esta transformación cultural equilibrada tomando en cuenta el país en el que se encuentran.

Formación de los equipos de trabajo

El saber cómo formar un equipo de trabajo es una habilidad que deben poseer y/o desarrollar los gerentes o los encargados de dicha tarea. El personal que conformará el equipo de trabajo deberá tener la capacidad para trabajar en un equipo de trabajo así como de manera individual, ya que esto es de mucha importancia para las empresas. Además las personas encargadas de esta tarea, deben de adoptar una actitud positiva y desarrollar el espíritu de liderazgo, todo esto para construir un equipo unido y motivado por alcanzar las metas en común y a su vez lograr mejores resultados para que la empresa se vuelva más productiva.

Maddux (2001) señala que para formar de manera exitosa un equipo de trabajo se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Identificar los objetivos que se quieren alcanzar.
- Conocer las aportaciones al formar un equipo.
- Saber si el supervisor(a) del equipo puede mantener su puesto de trabajo.
- Conocer si se es un coordinador eficaz.
- Reforzar sus habilidades organizativas.
- Crear un clima de motivación.
- Establecer un sistema de control que garantice la consecución de los objetivos.
- Seleccionar gente cualificada.
- Hacer que el equipo participe en determinar criterios y objetivos.
- Enseñar a los empleados técnicas para resolver problemas.

- Facilitar una comunicación abierta y revisar sus aptitudes comunicativas.
- Crear un clima de confianza en los equipos.

Lo más importante en la formación de un equipo, es plantear retos, delegar responsabilidades, darles la oportunidad a los miembros del equipo de crecer, de aportar ideas y de desarrollarse aprendiendo de sus logros y errores. Durante este proceso de formación se debe de mantener motivados a los integrantes del equipo, ya que la mayoría de las ganancias y pérdidas dentro de las empresas son resultado del desempeño de los equipos de trabajo.

Composición de los equipos de trabajo

En la composición se hace referencia a los atributos que deben de tener los integrantes del equipo y a la combinación más apta para la formación de equipos efectivos. La pregunta más frecuente que surge al momento de la formación es el tamaño del equipo y para dar respuesta a este cuestionamiento Rico, R., Alcover de la Hera, C. M., Taberno, C. (2010), señalan que conforme aumenta el tamaño de un equipo, aumenta la cantidad de recursos disponibles, pero también las necesidades de coordinación. Los equipos formados por entre 3 y 6 miembros son significativamente más productivos que los formados por entre 7 y 10. Por lo tanto se llega a la conclusión de que en la mayoría de los casos, los equipos pequeños son los más aptos para obtener un óptimo rendimiento.

El tiempo de duración de los equipos es otro factor a considerar. Los integrantes del equipo que tienen más tiempo trabajando juntos, llegan a conocerse muy bien. Identifican las habilidades de cada uno para la realización de las tareas y lograr con esto una mejor coordinación de sus acciones. (Lewis, Belliveau, Herndon y Keller, 2007, citado en Rico, R., et al., 2010, p.52)

Por último las características de cada uno de los miembros. La diversidad en la formación del equipo ayuda a facilitar los procesos de innovación, la toma de decisiones y la solución a los problemas que se presentan en la realización de las tareas. Esto debido a que cada individuo tiene su forma de pensar y de actuar lo que sería un obstáculo para la óptima realización de las tareas, por lo tanto se debe de tener cuidado al momento de fijar y establecer que es lo que debe realizar cada miembro del equipo en base a lo que mejor sabe hacer.

Dirección y administración de los equipos de trabajo

Un equipo de trabajo es la base para una buena gestión de las organizaciones. Dirigir un equipo de la manera correcta es un desafío tanto para el directivo experimentado como para él no experimentado.

Para Heller (1998) los pasos a seguir para una buena dirección y administración de los equipos de trabajo son:

1. Recuerde que cada miembro debe aportar algo al equipo.
2. Formule los objetivos del equipo con cuidado y con la máxima seriedad.
3. Recuerde que los miembros de un equipo deben apoyarse entre sí.
4. Introduzca metas a largo plazo en los proyectos a corto.
5. Asigne un plazo para cada proyecto.
6. Decida por anticipado qué tipo de equipo se adecua a los objetivos.
7. Establezca lazos estrechos con equipos formales e informales.
8. Busque un superior que pueda estimular el trabajo del equipo.
9. Todos los implicados forman parte del equipo.
10. Para que el equipo no se disperse, establezca metas muy concretas.
11. Aproveche el vínculo de la amistad para reforzar un equipo.
12. Elija a los directores basándose únicamente en sus méritos.
13. Un director debe estar comprometido con su equipo.
14. Premie siempre el mérito, pero nunca pase por alto los errores.
15. Recuerde que todos los miembros de un equipo piensan diferente.
16. Al seleccionar a los miembros de su equipo, considere su capacidad de aprendizaje.
17. Preste atención a la falta de experiencia pertinente en los miembros del equipo.
18. Elimine a quien no trabaje de manera adecuada.
19. Busque personas con cualidades laborales buenas y ayúdelas a desarrollarlas.

Heller (1998, p.17) menciona que para que un equipo de trabajo sea eficaz y efectivo en sus resultados, se deben identificar los papeles clave dentro del equipo con el que se está trabajando:

- a) Director. Busca miembros nuevos y desarrolla la mentalidad del trabajo en equipo.
- b) Crítico. Vigila y analiza la eficacia a largo plazo del equipo.
- c) Ejecutor. Asegura que el equipo no pierda impulso y funcione bien.
- d) Contacto externo. Se ocupa de las relaciones externas del equipo.
- e) Coordinador. Aglutina el trabajo del equipo en su totalidad.
- f) Creativo. Apoya y alienta la vitalidad innovadora y la energía del equipo.
- g) Supervisor. Se asegura de que se buscan y mantienen niveles de calidad elevados.

En la Tabla 1 que se muestra a continuación se describen los tipos de equipo y las tareas que se deben de encargar dependiendo del tipo.

Tabla 1. Tipos de tarea y tipos de equipo

| ADAPTAR TIPOS DE EQUIPO A CIERTAS TAREAS | |
|--|--|
| TIPOS DE EQUIPO | TAREAS Y CARACTERÍSTICAS |
| <p>EQUIPO EJECUTIVO</p> <p>Tienen funciones cruzadas; lo encabeza un presidente. Los miembros se eligen por su papel, p.ej., el de director financiero.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ○ Gestiona la organización o la operación departamental cotidianas. Se reúne regularmente y redacta actas. ○ Se informan desde los niveles inferiores. Sin un control puede convertirse en un foro de batallas personales. |
| <p>EQUIPO MULTIDISCIPLINAR</p> <p>Un equipo polivalente e interdepartamental, que existe en cualquier nivel de una empresa.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Elimina obstáculos para el intercambio de ideas en tareas específicas, como el lanzamiento de un nuevo producto. • Los miembros del equipo aportan sus conocimientos y experiencias para un problema o tarea. |
| <p>EQUIPO DIRECTIVO</p> <p>Un grupo de personas a cargo de la realización a largo plazo de un proyecto.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ○ Dirige una unidad y optimiza sus resultados. ○ Depende del director, que puede cambiar con excesiva frecuencia, lo que impedirá un trabajo de equipo óptimo. Suele estar sometido a una estrecha supervisión. |
| <p>EQUIPO FORMAL DE APOYO</p> <p>Proporciona ayuda y servicios, como contabilidad, sistemas de información, administración y personal.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Carga con un gran volumen de tareas rutinarias, como la organización de la correspondencia, que necesita eficacia. • Depende de procesos establecidos, y ofrece ideas y apoyo para producir más. Tiende a funcionar como un |

clan.

EQUIPO DE PROYECTO

Está seleccionado y se mantiene unido durante todo el proyecto, como construir una nueva instalación.

EQUIPO DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO

Expertos que deben realizar un cambio. Dependen de sus aptitudes como grupo. Puede iniciarse fuera de la empresa.

GRUPO CREATIVO

Una entidad autónoma, separada del resto de la empresa; suele estar situada en una dependencia externa.

GRUPO DE TRABAJO TEMPORAL

Equipo de corto plazo que se reúne para estudiar o resolver un problema concreto y que informa a la dirección.

- Exige un gran número de subgrupos; implica tareas secundarias, planificación detallada y una disciplina estricta.
- Depende de la colaboración entre sus miembros y de unos procedimientos de trabajo bien organizados.
- Influye en la política empresarial para alcanzar mejoras radicales en los resultados aplicando métodos nuevos.
- Lo suelen dirigir aquellos que creen en los cambios y cuyo nivel de dedicación a la empresa es elevado.

- Se concentra en tareas como penetrar en un mercado nuevo o crear nuevos programas de producto.
- Son personas flexibles, independientes y de alto rendimientos, que cuestionan los supuestos y obtienen resultados rápidos.

- Establece nuevos sistemas, elimina los cuellos de botella de la producción o se compromete en tareas similares; en general, trabaja muy presionado por el tiempo.
- Usa procesos informales y crea procedimientos alternativos.

Fuente: Heller. (1998 ,p.13)

Al paso de los años los equipos de trabajo han cambiado al igual que todo lo que nos rodea, en la Tabla 2, se muestran las comparaciones entre los equipos de antes, que se centraban principalmente en el trabajo en equipo, y los equipos de ahora que también se ocupan del trabajo en equipo, pero se fijan más en los resultados de dicho trabajo.

Tabla 2. Los equipos de antes frente a los equipos de ahora

| | Equipos de antes | Equipos de ahora |
|--|--|---|
| Propósito | Llevarse mejor | Mejorar el rendimiento |
| Liderazgo | Líder formal | Rotar o proyectar el liderazgo |
| Nivel | Nivel superior y profesional | Todos los niveles |
| Medida de la eficacia | ¿Cómo nos sentimos? | ¿Cómo lo hicimos? |
| Formación | Grupos de creación de equipos, capacidad interpersonal, crecimiento personal. | Técnicas interpersonales, herramientas de calidad, técnicas de comunicación. |
| Relación con los deberes regulares del trabajo | Poca o ninguna | Nuevos trabajos y funciones |
| Compensación | Aumentos regulares y primos | Basados en el rendimiento y el equipo |
| Vida útil | Temporal | Permanente |
| Valoración del rendimiento | Individual | Equipo |
| Relaciones con los empleados | Calidad de la vida laboral y democracia participativa. | Razones estructurales y mercantiles para los equipos. |

Fuente: Holpp (2003, p. 29)

Liderazgo en los equipos de trabajo

Después de haber sido formado y explicar la función de un equipo de trabajo, se debe de tomar en cuenta lo que hará el entrenador de éxito (líder, directivo) cuando tome las riendas de un equipo de trabajo, primero, los equipos necesitan personas con talento y capacidad, por supuesto; cuanto más talento y capacidad tengan mayores serán sus posibilidades de triunfo. El entrenamiento influye en la fe y la construye. La fe tiene un impacto directo sobre el desempeño. El desempeño produce resultados. Y los resultados, bien

sean positivos o negativos, proporcionan al entrenador otra oportunidad para enseñar e influir sobre la autoestima, la confianza y la fe del equipo (Lombardi, 2000).

Se centrará la atención a la visión que se le impone al equipo una vez que está formado, el equipo no debe ver la visión como algo que va directo a su billetera sino que debe ser algo que guarde en sus corazones, es decir, una visión que los mueva y que los inspire a lograr los objetivos, entonces la tarea principal de un entrenador de equipo es vender su visión al equipo.

...“Sin duda, un líder necesita una visión clara de la organización y del rumbo que ésta lleva, pero una visión vale muy poco si no se comparte de modo que genere entusiasmo y compromiso. El liderazgo y la comunicación son inseparables”... (Claude I. Taylor, frase citada en Lombardi, 2000).

Delgado, N. A., & Delgado, D., (2003) mencionan a Stephen Covey, autor del libro sobre desarrollo personal y profesional más vendido en todo el mundo, *The Seven Habits of Highly Effective People*, quien define cuatro papeles del líder en la solución de dilemas que pueden presentarse en la organización:

- *“Ganar una victoria personal, sacrificando lo que es importante en la vida personal, el Yo;*
- *Centrarse en el principio de construcción de confianza y sacrificar el yo por el nosotros. Para esto hay que intentar comprender a las personas, mantener las promesas, ser honesto, gentil, leal para con los ausentes, esclarecer las expectativas y saber pedir disculpas;*
- *Llevar al mercado a todos en la empresa, usando evaluaciones de 360°, lo que requiere un sacrificio, el de ser juzgado por todos en la organización;*
- *Equiparar la misión de los gestores con la misión de los empleados.*

Crear nuestro futuro no es esperar que las cosas sucedan, es reinventar un rompecabezas en que falta una pieza: el liderazgo basado en los principios que construyen confianza, es el elemento que falta en las organizaciones.”

¿Los líderes nacen o se hacen? Hay personas que nacen con cierto carisma y esto las puede llevar a convertirse en líderes, son a quienes conocemos como “líderes natos”. Cuando se habla de carisma, se piensa en los líderes de grandes masas, líderes que cautivan, que son grandes comunicadores. El carisma se asocia a un rasgo de la personalidad de cada individuo, logrando que este ejerza cierta atracción de las personas hacia él.

Otro tipo de líder es el que se forma a través de las experiencias de vida y a su vez desarrollan algunas habilidades que lo ayudan a alcanzar y perfeccionar la función de líder. Los líderes empresariales no siempre tienen carisma natural, pero con sus experiencias, son capaces de transformar algunas de sus características en una gran dosis de carisma.

En el proceso de comunicación y de influencia, los líderes tienen un alto poder de convencimiento, transmiten seguridad, logran que las otras personas creen en ellos.

Los verdaderos líderes son quienes son capaces de movilizar a otras personas, sin quitarles el espíritu de crítica y su personalidad. Algunos individuos nacen con esas características bastante desarrolladas, otros desarrollan este potencial, mediante la competencia en la comunicación. (Delgado, N. A., & Delgado, D., 2003).

Los líderes de una organización desempeñan un papel activo en la formación y reforzamiento del clima y la cultura organizacional. Los líderes determinan qué se debe atender, medir y controlar; participan en los incidentes críticos y las crisis empresariales; planifican la enseñanza y el adiestramiento y establecen los criterios para el reclutamiento, selección, promoción, jubilación y segregación de los empleados. (Estrada, Pupo, Rodríguez, & Andalia, 2009)

¿Por qué fallan los equipos de trabajo?

No existe una sola razón. Las personas nacen; los equipos se hacen. A pesar del llamamiento de los humanos por ser parte de un equipo, no estamos dispuestos a apartar nuestra vida individual y nuestras prioridades en favor de algún grupo de trabajo. Por lo tanto, existe un conflicto entre los objetivos individuales de los miembros y el objetivo general del equipo en sí. Cuando conocemos lo que nuestros compañeros quieren lograr y lo que nosotros mismos deseamos, se crea un fuerte lazo entre los miembros del equipo. Cuanto antes conozcamos las necesidades y objetivos de los demás, será mejor para el equipo, reconociendo y abordando estas necesidades como grupo, desde un inicio, ayudará a impedir que, deseos egoístas actúen en contra del esfuerzo común. (Robbins & Finley, 1999)

En la siguiente sección se enlistan algunos problemas señalados por Robbins & Finley (1999, pp.26-27). Los síntomas y soluciones que se presentan en los equipos de trabajo se analizan desde el punto de vista organizacional y se proponen soluciones para cada uno de ellos en base al clima y a la cultura existente dentro de las organizaciones como mencionan Estrada, Pupo, Rodríguez y Andalia (2009).

El primer problema que se puede dar dentro de estos equipos es el no establecer una meta que cada miembro sea capaz de entender y la mala asignación de roles para cada miembro. Los líderes deberán notar que las metas no son claras cuando los miembros

mencionen entre sí que las expectativas y los objetivos son poco realistas, lo que quiere decir que los integrantes del equipo no creen que el resultado sea probable ni logran entender lo que realmente se busca alcanzar. Para solucionar este problema se debe comenzar con una visión clara por parte del líder de que una tarea es deseable y posible de realizar, además de que una meta debe ser visible y al alcance de todos.

En lo que se refiere a la asignación de roles el problema empieza cuando las descripciones de los puestos no son precisas, son más amplias y los roles no están establecidos en un papel. O bien cuando nadie quiere hacer el trabajo desagradable, como puede ser: limpiar la cafetera, el papeleo, atender el teléfono, etc., y cuando más de una persona es responsable de realizar una tarea. Para solucionar estos problemas se deben de rotar las tareas desagradables entre todos los miembros y establecer cual parte de la tarea hará cada quien. (Ver Tabla 3)

Tabla 3. Metas confusas y roles poco claros

| Problema: | Síntomas: | Soluciones: |
|------------------------------------|--|---|
| Metas confusas y roles poco claros | <ul style="list-style-type: none"> • Expectativas y objetivos poco realistas para los miembros. • Descripciones de los puestos imprecisas. • Nadie quiere hacer el trabajo desagradable. • Más de una persona responsable para las tareas. | <ul style="list-style-type: none"> • Visión clara por parte del líder. • Meta visible y al alcance de todos. • Establecer un rol para la realización de las tareas desagradables. • Definir claramente que hará cada miembro. |

Fuente: Elaboración propia en base a Robbins & Finley (1999) y Estrada, Pupo, Rodríguez, & Andalia (2009).

La mala toma de decisiones puede ser otro de los problemas a los que se debe de enfrentar la organización, ya que no existe una manera correcta o equivocada de decidir sobre alguna situación, lo importante es que se decida quién, cómo y cuál es el mejor método para una buena toma de decisiones. El liderazgo es algo vital en los equipos, sin embargo un buen liderazgo no garantiza el éxito, ya que este es inútil si las personas que siguen al líder son incompetentes o indiferentes a lo que tienen que realizar. (Ver Tabla 4)

Tabla 4. Liderazgo ineficiente

| Problema: | Síntoma: | Solución: |
|---|--|--|
| Mala toma de decisiones y mal liderazgo | <ul style="list-style-type: none"> • Se pueden estar tomando las decisiones correctas, pero en la forma equivocada. • Personas equivocadas para desempeñarse como líderes. | <ul style="list-style-type: none"> • Definir quien, como y cuál será el mejor método para la toma de decisiones. • Escoger a un buen líder, que cumpla con las características deseadas. |

Fuente: Elaboración propia en base a Robbins & Finley (1999) y Estrada, Pupo, Rodríguez, & Andalia (2009).

Una buena comunicación da como resultado el feedback, es decir, la retroalimentación. Los individuos, en especial los equipos necesitan que se les diga qué es qué. El feedback deberá ser constante, así cada integrante del equipo tendrá una información actualizada de su propio desempeño. Otro de los problemas son las recompensas, el cómo y a quién se le dará. Las personas ven el trabajo como una inversión de donde esperan recibir algo a cambio. Si no se les paga, no trabajarán. Por lo tanto, se creará que el dinero es lo que motiva a las personas pero no es así, además de esto, cada individuo debe de sentir seguridad, aprecio, tranquilidad, condiciones laborales agradables y tiempo libre. (Ver Tabla 5)

Tabla 5. Feedback y sistemas de recompensa mal concebidos

| Problema: | Síntoma: | Solución: |
|--|---|---|
| Feedback y sistemas de recompensa mal concebidos | <ul style="list-style-type: none"> • El desempeño de los miembros del equipo no está siendo evaluado. • Se premia a los miembros por los motivos equivocados. | <ul style="list-style-type: none"> • Crear sistemas para permitir el libre flujo de información desde el equipo y hacia el mismo. • Diseño de recompensas que generen seguridad entre los miembros. |

Fuente: Elaboración propia en base a Robbins & Finley (1999) y Estrada, Pupo, Rodríguez, & Andalia (2009).

La resistencia al cambio es otro de los problemas que afectan a los equipos de trabajo, es un hecho fundamental de la naturaleza humana, algo inevitable. El adaptarse al cambio estimula la resistencia, debido a la costumbre y a la zona de confort. El pensar que se debe de

dejar esa zona y enfrentarse a lo desconocido es lo que impide el adaptarse al cambio. Para que los individuos lleguen a sentirse mejor y que sientan menos ese golpe se debe de planificar el cambio, comunicarse y generar un apoyo durante el proceso de cambio para todos los miembros. (Ver Tabla 6)

Tabla 6. Resistencia al cambio

| Problema: | Síntoma: | Solución: |
|-----------------------|--|---|
| Resistencia al cambio | <ul style="list-style-type: none"> El equipo sabe que debe de realizar pero no lo hace. | <ul style="list-style-type: none"> Investigar cuál es el obstáculo y buscar la mejor solución para eliminarlo. |

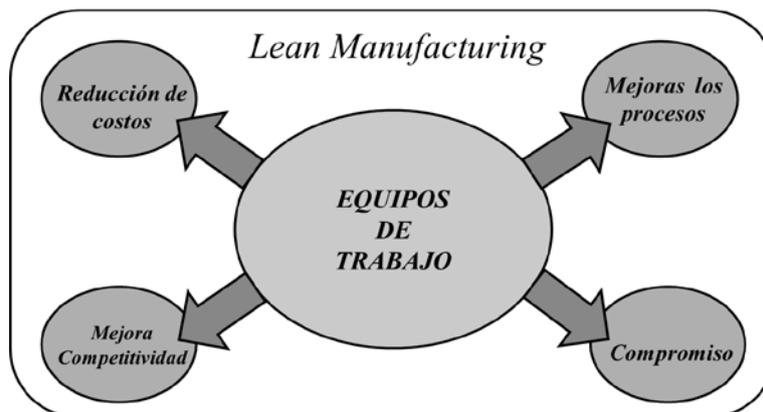
Fuente: Elaboración propia en base a Robbins & Finley (1999) y Estrada, Pupo, Rodríguez, & Andalia (2009).

Equipos de trabajo en las empresas del sector manufacturero en Ciudad Juárez

Algunas de las empresas que se encuentran en Ciudad Juárez se basan en la filosofía de Lean Manufacturing, la cual busca la reducción de los desperdicios en productos manufactureros. En este escrito se analizará el uso de esta filosofía utilizando una herramienta: Equipos de Trabajo.

Algunas de las empresas que se encuentran en Ciudad Juárez se basan en la filosofía de Lean Manufacturing, la cual busca la reducción de los desperdicios en productos manufactureros. En este escrito se analizará el uso de esta filosofía utilizando una herramienta: Equipos de Trabajo.

Figura 1. Equipos de trabajo bajo el concepto de *Lean Manufacturing*

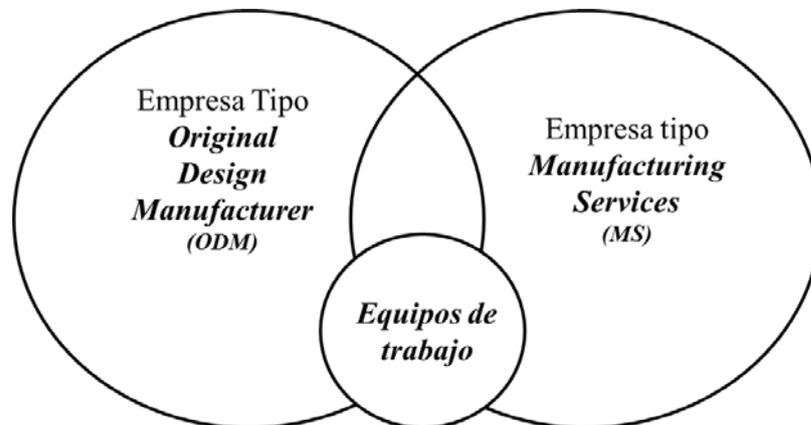


Fuente: Elaboración propia.

Las empresas de tipo ODM (Original Design Manufacturer) han adoptado el uso de los equipos de trabajo en sus organizaciones, de igual manera que las empresas tipo MS

(Manufacturing Services), aunque ambos tipos de empresas poseen diferencias en sus sistemas de manufactura, utilizan de manera similar a los equipos de trabajo para la solución de problemas, por lo que ambas comparten estrategias en este sentido. (Ver Figura 2)

Figura 2. Equipos de trabajo en dos diferentes tipos de empresas de manufactura en Ciudad Juárez.



Fuente: Elaboración propia.

“Las Empresas tipo ODM, se encargan del diseño y la manufactura de productos bajo su propia marca. Las empresas tipo MS se dedican al servicio de manufactura para marcas independientes.”

A continuación se hará mención de tres empresas con operaciones en Ciudad Juárez en las cuales se han implementado los equipos de trabajo para la solución de problemas, de acuerdo con la estructura de este tipo de empresas, la formación de equipos de trabajo basada en la filosofía de Lean Manufacturing como una de las herramientas centrales. Se omitirán los nombres de dichas empresas por cuestiones de ética.

Empresa A.

Está dedicada a la manufactura de sistemas de seguridad en casa-habitación, cuenta con una planta que emplea a casi 2,000 empleados, tiene 3 turnos y varias líneas de ensamble. Ha implementado la filosofía de Lean Manufacturing desde el 2008 y esto ha ayudado a mejorar los indicadores de la planta en cuando a costos, entregas a tiempo y eficiencia. Además de contar con una estructura central que soporta las actividades de Lean con un gerente de implementaciones y tres ingenieros a su cargo.

Esta estructura favorece la formación de equipos en forma sistemática, ya que los ingenieros de implementaciones hacen la función de guías en estos equipos. Sin importar cual sea el área de las oportunidades encontradas y las que se desean mejorar, el equipo deberá estar conformado por al menos un integrante de los siguientes departamentos; Ingeniería,

Producción, Calidad, Planeación, Finanzas. Así es como ésta estructura asegura el buen funcionamiento del equipo y ésta solo vigila la correcta utilización de las herramientas. Ésta estructura tiene también como funciones principales el entrenamiento en estas técnicas para favorecer la formación de equipos autosuficientes, en el pasado han demostrado que a través del entrenamiento a los involucrados, se han agilizado las sesiones para solución de problemas e incluso han disminuido el periodo para la solución de un problema típico.

Empresa B.

Empresa dedicada a la manufactura de ensamblajes para telecomunicaciones, pertenece a un corporativo con base en EUA. Emplea a 400 empleados con dos áreas principales de operación: ensamble de productos electrónicos y transformación de metales.

Las técnicas bajo la filosofía de Lean han sido implementadas a partir del 2011, mejorando los indicadores de productividad y entregas a tiempo. Los equipos de trabajo se forman bajo la dirección del ingeniero de proyectos quien convoca a los diferentes miembros del equipo dependiendo del tipo de problema que se desee resolver, el equipo más común que es observado en esta etapa de implementación es aquel que cuenta con integrantes de diferentes grupos jerárquicos, es decir, incluye miembros del departamento de Operaciones hasta miembros del grupo de gerencia, es así como han logrado mantener los resultados en sus indicadores claves.

Empresa C.

Empresa dedicada al diseño y manufactura de sistemas de seguridad y control de accesos, cuenta con 700 empleados y actualmente está implementando las técnicas de Lean desde este año, las mejoras significativas han sido en los indicadores de porcentaje de *scrap*, tiempo muerto por equipo de mantenimiento y eficiencia de operaciones. Los equipos de trabajo han surgido por iniciativa de la alta gerencia que en este año (2012) ha implementado esta herramienta para solucionar principalmente los problemas de *scrap* en las áreas de producción, los equipos formados están liderados por el analista de materiales quien se encarga de llevar toda la documentación y el historial del desperdicio de material, típicamente son los integrantes del departamento de Ingeniería quienes proveen las mejores soluciones apoyados en técnicas, como lluvia de ideas para encontrar alguna solución, y es así como el líder del grupo analiza las opciones y presenta una propuesta a la gerencia para que se autoricen los cambios recomendados por el equipo de ingeniería.

En el sector manufacturero en Ciudad Juárez, se ha observado un incremento en la implementación de técnicas de mejoramiento continuo en los últimos años. Una de las tantas

herramientas utilizadas es precisamente, la formación de equipos de trabajo bajo los conceptos de Lean Manufacturing.

Estos equipos están dirigidos por un mentor o un líder, lo que significa que éste individuo está capacitado en base a las técnicas de manejo de equipos, estadística, solución rápida de problemas, etc. La función principal de este líder es precisamente coordinar las actividades para la solución de problemas y llevar al equipo a alcanzar los objetivos planteados. Una vez concluido el proyecto el líder es el encargado de recopilar y distribuir los resultados.

En los últimos años se ha confirmado la efectividad de estas técnicas en la industria de manufactura, tanto es así que cada vez es más común observar estructuras jerárquicas con responsabilidades “punteadas”, lo que significa que además de las funciones primordiales de un puesto, éste también deberá desarrollar otras habilidades para integrarse a estos equipos de trabajo y participar activamente en la solución de problemas y en la mejora continua.

Las empresas de tipo *Original Design Manufacturer (Empresas A y C)* enfocan estas herramientas al mejoramiento continuo de sus procesos y aseguranza de la calidad, las empresas tipo *Manufacturing Services (Empresa B)* incluyen la reducción de costos de operación para incrementar los márgenes de ganancia y ser más competitivos, es así como los diferentes tipos de empresas adoptan estas estrategias y las enfocan de acuerdo a sus necesidades específicas. (Quijano, 2012)

Conclusiones:

Desde hace poco más de una década las empresas manufactureras empezaron a detectar necesidades de mejorar los costos de manufactura dado la competitividad del mundo empresarial, en base a esto y de acuerdo a la información recabada en el presente documento se concluye que las empresas del sector manufacturero de Ciudad Juárez citadas en el mismo, que trabajan bajo la filosofía de Lean Manufacturing , y a su vez hacen uso de la herramienta de equipos de trabajo se vieron beneficiadas en los aspectos de reducción de costos, mejora de procesos, debido que al combinar esfuerzos, conocimientos y creatividad entre los miembros se satisfacen las necesidades que demandan las empresas haciéndolas más eficientes.

Referencias:

- Aritzeta, A., Ayestaran, S. (2002). Utilidad de los equipos de trabajo para incrementar la participación, autogestión, interdependencia, satisfacción e integración de conductas cooperativas y competitivas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, CIRIEC-España*, 040 ,95–212.
- Corrales, M. (2000). *Equipos virtuales globales como estrategia de trabajo colaborativo: identificación de factores para su alto desempeño*. Memoria de Doctorado, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey, Campus Monterrey.
- Delgado, N. A., & Delgado, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2), 75–88.
- Estrada, J. S., Pupo, J. G., Rodríguez, Y. M., & Andalia, R. C. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED–Contribuciones Cortas*, 20(4), 67-75.
- Gil, F., Rico R., & Sánchez, M. M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29(001), 25-31.
- Heller, R. (1998). *Dirigir Equipos*. Barcelona: Grijalbo.
- Holpp, L. (2003). *Dirija el mejor equipo de trabajo* . Madrid: Mc Graw Hill.
- Lombardi, V. (2000). *Entrenamiento para el equipo de trabajo*. México : PAX MÉXICO.
- Maddux, R. B. (2001). *Cómo Formar un Equipo de Trabajo*. Barcelona: Gedisa.
- Quijano, J. (2012). *Conocimiento propio adquirido a través de la práctica*. Ciudad Juárez, Chihuahua.
- Rico, R., Alcover de la Hera, C. M., Taberno, C., (2010). Efectividad de los Equipos de Trabajo, una Revisión de la Última Década de Investigación (1999 – 2009). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(1) ,47–71.
- Robbins. H., & Finley, M. (1999). *Por qué fallan los equipos*. Barcelona: GRANICA.
- Sánchez, J., Lanero, A., Yurrebaso, A., & Tejero, B. (2007). Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: implicaciones para el compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(002), 218-224.
- West, M. A. (2003). *El trabajo eficaz en equipo*. Barcelona: PAIDÓS PLURAL.