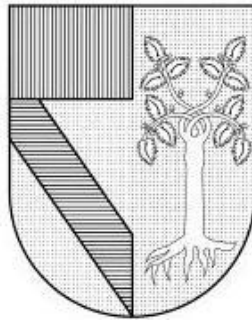


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE PEDAGOGÍA



“DESARROLLO DE EQUIPOS: UN RETO PARA EL ÉXITO DE LAS EMPRESAS”

C A S O

Q U E P R E S E N T A

PAULINA BETANCOURT LÓPEZ

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

MAESTRO EN DIRECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

DIRECTOR DEL CASO:

Dr. David René Thierry García

ÍNDICE

I. <u>Introducción</u>	4
I.1 <u>Justificación del tema</u>	4
I.2 <u>Objetivos</u>	5
I.3 <u>Esquema de presentación y desarrollo</u>	6
II. <u>Marco contextual</u>	6
II.1 <u>Historia de la empresa</u>	6
II.2 <u>Misión, Visión, Valores</u>	7
II.3 <u>Datos demográficos</u>	8
II.4 <u>Organigrama</u>	10
II.5 <u>Pilares estratégicos de Recursos Humanos</u>	11
II.6 <u>Historia de equipos de Alto Desempeño en Planta Toluca</u>	11
III. <u>Descripción de la problemática</u>	15
IV. <u>Apartado teórico</u>	16
IV.1 <u>¿Qué es un equipo?</u>	16
IV.2 <u>Tipos de equipos</u>	17
IV.3 <u>Eficacia del equipo</u>	19
IV.4 <u>Equipos autodirigidos</u>	20
IV.5 <u>El rol del líder de equipo en la formación de equipos efectivos</u>	21

V.	<u>Propuesta de solución</u>	22
	<u>V.1 Pilares estratégicos</u>	23
	<u>V.1.1 Liderazgo</u>	23
	<u>V.1.2 Desarrollo de habilidades</u>	29
	<u>V.1.3 Motivación e integración</u>	35
	<u>V.1.4 Manejo del cambio</u>	37
	<u>V.1.5 Mejora continua</u>	39
	<u>V.2 Propuesta de implementación</u>	42
	<u>V.3 Análisis Costo-Beneficio</u>	45
VI.	<u>Conclusiones o consideraciones finales</u>	47
VII.	<u>Fuentes de información</u>	48
VIII.	<u>Anexos</u>	50
	<u>VIII.1 Ejemplo Rol Individual: Parámetros de operación</u>	
	<u>VIII.2 Ejemplo Rol Grupal</u>	
	<u>VIII.3 Esquema de bono para certificación</u>	
	<u>VIII.4 Ejemplo de prueba sistema social (SET)</u>	

I. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, las organizaciones en México y del mundo se han enfrentado a cambios constantes, rápidos e impredecibles que han transformado estructuralmente las formas de trabajar. Como respuesta la necesidad de adaptarse rápidamente a estos cambios, se han creado áreas de Desarrollo Organizacional y Transformación Organizacional en las empresas, las cuales han planteado diferentes enfoques para responder a los cambios aleatorios, uno de ellos es el uso y desarrollo de equipos.

En los años 50 se creó el concepto de equipos “auto dirigidos” ó “autónomos”, cuya meta era transferir el control del proceso de trabajo del líder a los miembros de la unidad de trabajo. A lo largo de los años se ha experimentado con modelos de equipos auto-dirigidos y alto desempeño en diversos tipos de organizaciones, desde pequeñas empresas de manufactura hasta grandes compañías de servicio. Sin embargo, en muchas ocasiones, las empresas no han logrado los resultados esperados con este sistema de desarrollo. Aún queda mucho camino por recorrer para lograr que estos modelos generen ventajas competitivas para las organizaciones, y sin embargo la necesidad de desarrollarlos sigue latente y se acentúa cada vez más en este entorno dinámico.

I.1 Justificación

El panorama de los negocios en la actualidad ha cambiado drásticamente en las últimas décadas; hoy vivimos en una economía compleja y de bajo crecimiento, con un alto desarrollo de tecnologías que ha generado conectividad en todo el mundo, y a la vez el surgimiento de competidores a nivel internacional, en un marco regulatorio cambiante. Todo esto aunado a una evolución acelerada de las nuevas generaciones de talento, que han transformado las formas de trabajar en el mundo.

Debido al contexto económico y social actual, las compañías tienen la necesidad de responder rápidamente a las condiciones de mercado y generar propuestas de valor atractivas para vender sus productos ó servicios. Para lograr esto, uno de los grandes retos es obtener talento capacitado para aprovechar las oportunidades de innovación y capitalizarlas en resultados tangibles para el negocio.

Si evaluamos a las compañías “top” en el mundo como Apple, Google, China National Petroleum Corporation, Facebook, Novartis, General Electric, Amazon, Toyota, JP Morgan, Wal-Mart; todas estas tienen un valor diferenciado en su producto, servicio ó en su modelo de negocio, que logra una ventaja competitiva vs. el resto de las compañías. Todas coinciden en lo siguiente: *El talento y el desarrollo de equipos es clave para el éxito.*

Por esta razón, es imprescindible que los líderes de las empresas y del área de Recursos Humanos desarrollen estrategias de talento que apoyen al negocio a enfrentar los retos actuales a través de atracción, retención y desarrollo de talento. Este último no se refiere únicamente al desarrollo de individuos, sino también al desarrollo de equipos. Hoy en día ya no es suficiente contar con un individuo talentoso que opere una máquina o que genere una nueva idea de producto; hoy los retos actuales exigen que se desarrollen equipos (multifuncionales, multidisciplinarios, multiculturales), que generen resultados sin precedentes y brinden a la organización esa ventaja competitiva que necesitan. Este informe está enfocado a estudiar un caso de equipos de alto desempeño y realizar una propuesta de mejora para la organización.

I.2 Objetivos

La finalidad de este informe es exponer un caso de equipos de alto desempeño en una compañía trasnacional, evaluando el modelo de implementación y resultados del mismo, para llevar a cabo una propuesta de mejora, tomando en cuenta la visión y retos futuros de la compañía. Los objetivos específicos son:

- Realizar un diagnóstico de los equipos de alto desempeño en una empresa trasnacional, que se tomará como caso de estudio.
- Desarrollar una propuesta para un nuevo modelo de equipos de alto desempeño, tomando en cuenta el diagnóstico realizado y los retos a los que se enfrenta la compañía actualmente.
- Desarrollar un plan de implementación de equipos de alto desempeño y gestión de cambio en la empresa que se tomó para el caso de estudio.

I.3 Esquema de presentación y desarrollo

El Informe de Actividad Profesional se presentará en la Modalidad de Caso, tomando como objeto de estudio la implementación de equipos de alto desempeño de Bonafont, Grupo Danone.

II. MARCO CONTEXTUAL

II.1 Historia de la empresa

Grupo Danone es la quinta empresa más importante de bebidas y alimentos en el mundo, ofreciendo sus productos en los cinco continentes. Hoy en día cuenta con 180 plantas de producción y más de 100,000 empleados a nivel mundial.

Danone opera en México desde 1974 distribuyendo la marca de yogurt Estrella de Xalpa. Con el paso de los años, fue aumentado su portafolio de marcas, siendo 1981 un año clave con el lanzamiento de la marca Danonino. En 1995 inicia con la construcción de la primera planta de producción de lácteos, en Irapuato. Ese mismo año, compra también la marca mexicana de aguas llamada Bonafont, para incursionar en el negocio de aguas.

La empresa de Bonafont entró en el mercado de aguas con un modelo de distribución propia que fue expandiendo en todo el país a través de plantas de producción y almacenes en Toluca, Valle de México, Monterrey, Guadalajara, Culiacán y Villahermosa. En 2002 Bonafont se convierte en pionero en aguas de sabor de México, con el lanzamiento de la marca Levité.

En 2008, Grupo Danone se reorganiza sus operaciones en cuatro divisiones: Danone lácteos, Bonafont, Baby Nutrition y Nutricia, con el objetivo de consolidarse como una empresa 100% enfocada en la correcta nutrición en todas las etapas de la vida.

Actualmente Grupo Danone es líder en el sector de productos lácteos frescos y aguas, única en su tipo, con más de 17 marcas y 100,000 empleados en todo el mundo. Es una empresa con liderazgo global que se construye a diario con una gestión y toma de

decisiones desde los mercados locales. Está comprometida con el desarrollo de su gente, con la cercanía y satisfacción de las necesidades hacia el cliente y el consumidor.

II.2 Misión, Visión, Valores

Grupo Danone, a diferencia de otras empresas tiene una filosofía llamada “doble proyecto”, la cual consiste por un lado en lograr la meta económica (rentabilidad para el negocio), pero siempre con un enfoque social, es decir, contribuyendo con la comunidad a tener condiciones sustentables y a brindar a la gente una excelente nutrición.

La misión de grupo Danone es: “Brindar salud a través de nuestros alimentos y bebidas a la mayor cantidad de personas”.

Ligada a esta misión, Bonafont generó una enfocada al mercado de aguas en México: “Motivar a los mexicanos a disfrutar hábitos de hidratación más saludable de manera ligera y sustentable”.

El Grupo tiene 4 valores a nivel global:

- Humanismo: deseo de compartir, responsabilidad, respeto por el otro
- Apertura: Curiosidad, Agilidad, Diálogo
- Proximidad: Accesibilidad, Credibilidad, Empatía
- Entusiasmo: Audacia, Pasión, Afán de superación

Así mismo, busca talento con las siguientes competencias:

- Comprometido: Inspira la visión, comprometido a crear resultados sin precedentes.
- Abierto: Escucha con empatía y hablar directo. Se conecta dentro y fuera
- Ejecutor: Toma responsabilidad y riesgos, actúa con agilidad y velocidad.
- Facultador: compromete y alinea a los equipos, coachea y aprovecha la diversidad de talento.

Bonafont tiene una identidad única llamada “Espíritu Jaguar”, que representa los valores, creencias y actitudes, es la base de la cultura de esta empresa y los comportamientos que se esperan de la gente.

II.3 Datos demográficos

Grupo Danone tiene presencia en los cinco continentes, con más de 180 plantas y 100,000 empleados a nivel mundial. Para efectos de esta investigación, nos enfocaremos en una de las empresas de la división de aguas del grupo: Bonafont México.

Bonafont nació como una empresa mexicana y se convirtió en parte de Grupo Danone en 1995. Actualmente vende alrededor de 1.5 millones de litros de agua al año, con 4 principales marcas: Bonafont Natural, Jugo, Levité y Jugo Kids. Cuenta con 5 plantas a lo largo de la República, 6 Centros de Consolidación (almacenes) y 26 Centros de Distribución que venden a canal detalle.

Bonafont tiene más de 3,500 empleados en toda la República Mexicana, de los cuales el 51% son empleados de confianza, 31% sindicalizados y 18% empleados temporales (contratados por estacionalidad).

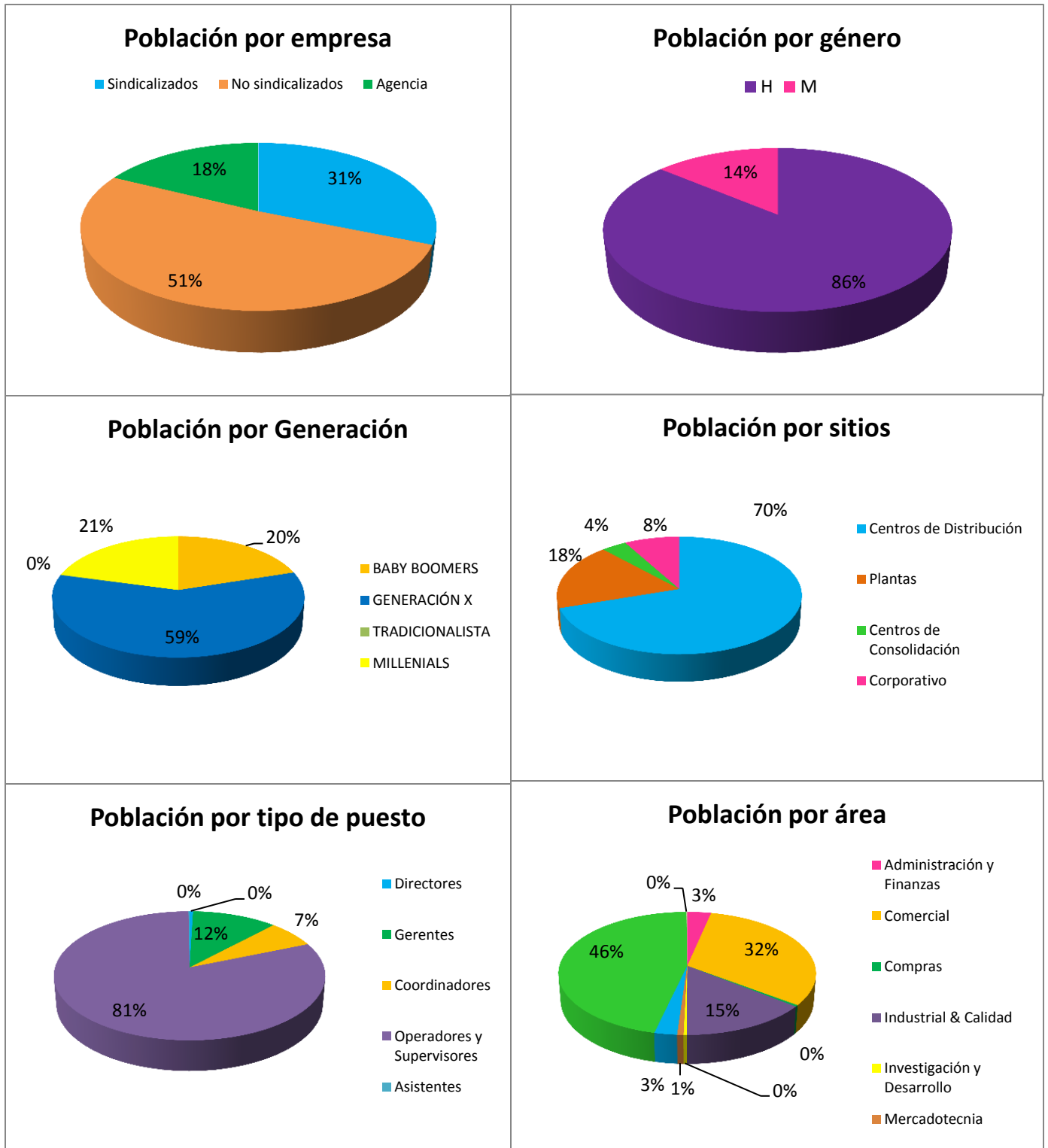
La mayor parte de la población está constituida por hombres (86%), Generación X en su mayoría (59%), que ocupan puestos operativos (81%), ya sea en Centros de Distribución, Centros de Consolidación ó Plantas. Las áreas funcionales más grandes de la empresa son Supply Chain (46%) y Comercial (32%).

La rotación de Bonafont en 2014 fue de 17.4% (sin contar reestructuras), siendo el área de Comercial en el canal de Socios Comerciales la de mayor rotación (40%), seguida de Corporativo (21%) y Centros de Distribución (20%). Los Centros de Distribución con mayor rotación son los del norte y sudeste del país.

De acuerdo a la última encuesta de clima laboral (2013), las áreas con mayor foco y que se deben mejorar en la empresa son: Efectividad Organizacional (distribución de tareas, priorización, objetivos claros y alcanzables), Comunicación (estrategia, objetivos, temas que impacten a los empleados), y Liderazgo (toma de decisiones a nivel Dirección, mejor dirección, comunicación y coaching por parte de los jefes directos).

A continuación se presentan algunos datos demográficos para el mejor entendimiento de la población de la empresa.

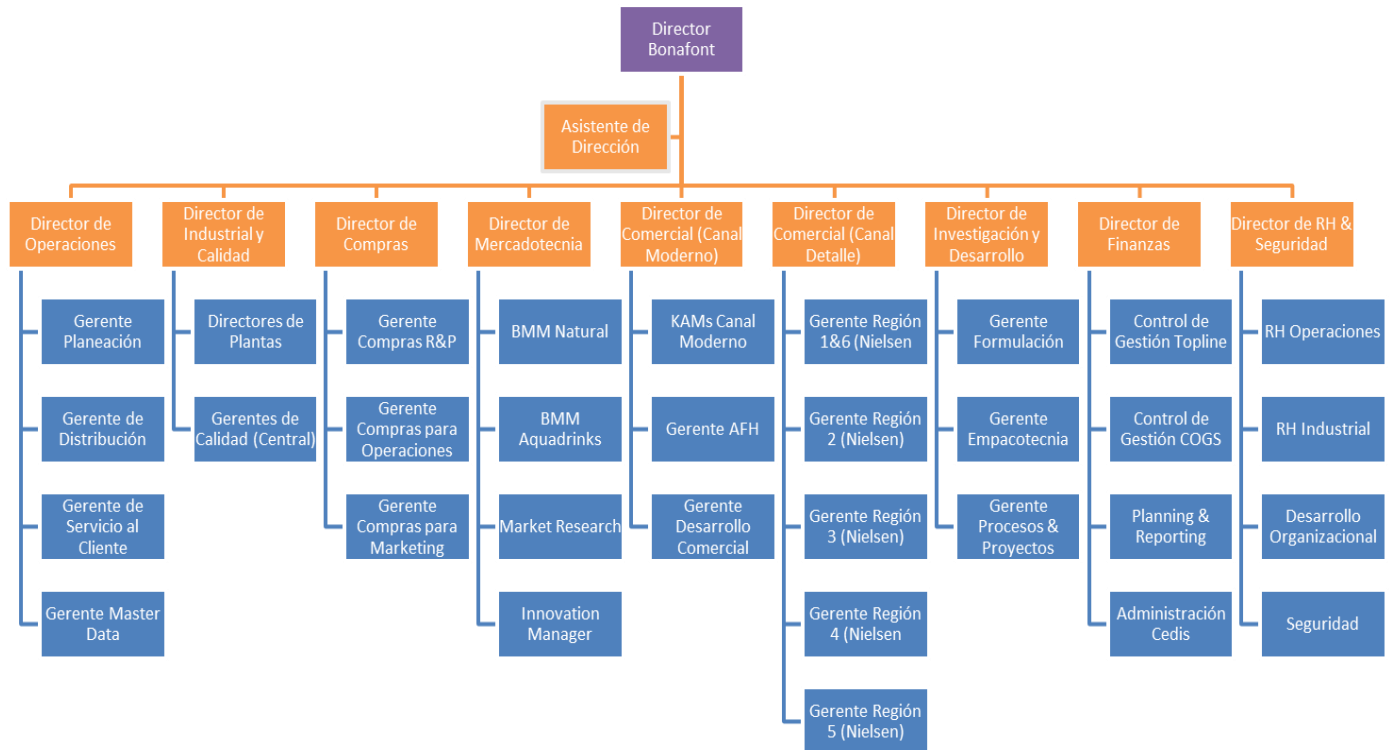
Cuadro 1: Datos demográficos



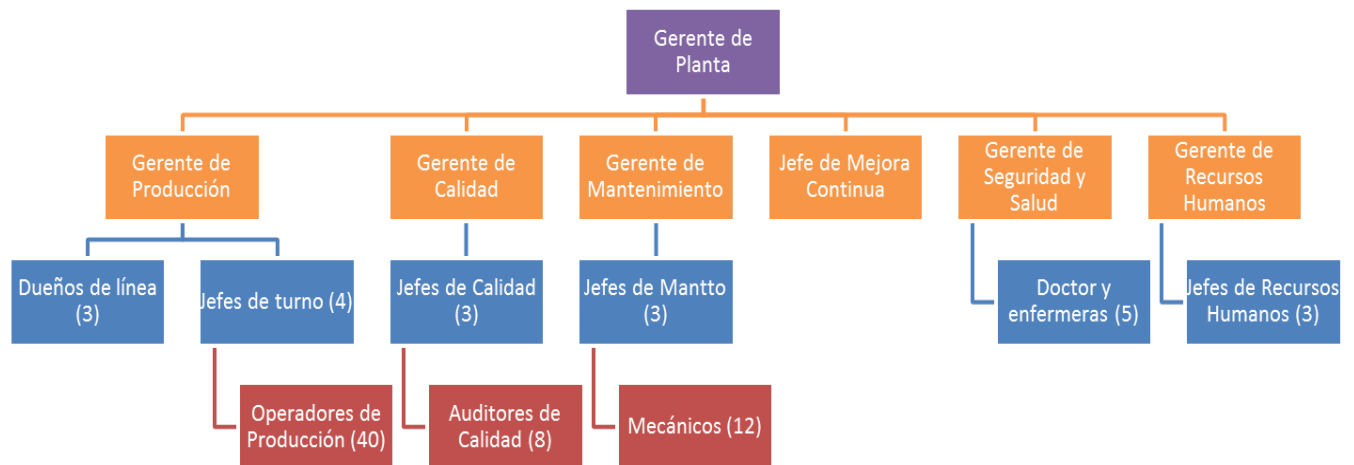
Fuente: Información interna Bonafont

II.4 Organigrama

A continuación se presenta el organigrama de Bonafont, a nivel dirección y gerencias senior, que son las posiciones clave de la empresa.



En seguida se presenta el organigrama de una planta de producción de Bonafont, para un mayor entendimiento del caso de estudio que se plantea en el Informe.



II.5 Pilares estratégicos de Recursos Humanos

Con el objetivo de contribuir al logro de objetivos de negocio con estrategias de Recursos Humanos, se definieron 3 pilares estratégicos para el área:

- **Eficiencia Organizacional:** estructuras organizacionales y procesos que permitan una operación eficiente del negocio.
- **Cultura:** identidad de la organización que inspira lealtad en los empleados, valores de la organización.
- **Desarrollo de equipos:** desarrollo de equipos diversos y con distintas habilidades que en conjunto logran resultados sin precedentes.

Con base en estos pilares se elabora la estrategia y plan de trabajo del área. En este Informe se presenta como caso de estudio, uno de los proyectos que se llevó a cabo en planta Toluca para el desarrollo de equipos.

II.6 Historia de equipos de Alto Desempeño en Planta Toluca

El desarrollo de equipos es un pilar estratégico para el área de Recursos Humanos y clave para los resultados del negocio. Por esta razón, en 2010 el área propuso un proyecto enfocado en el desarrollo de los equipos de plantas de producción. Este proyecto se llamó Equipos de Alto Desempeño (EADs).

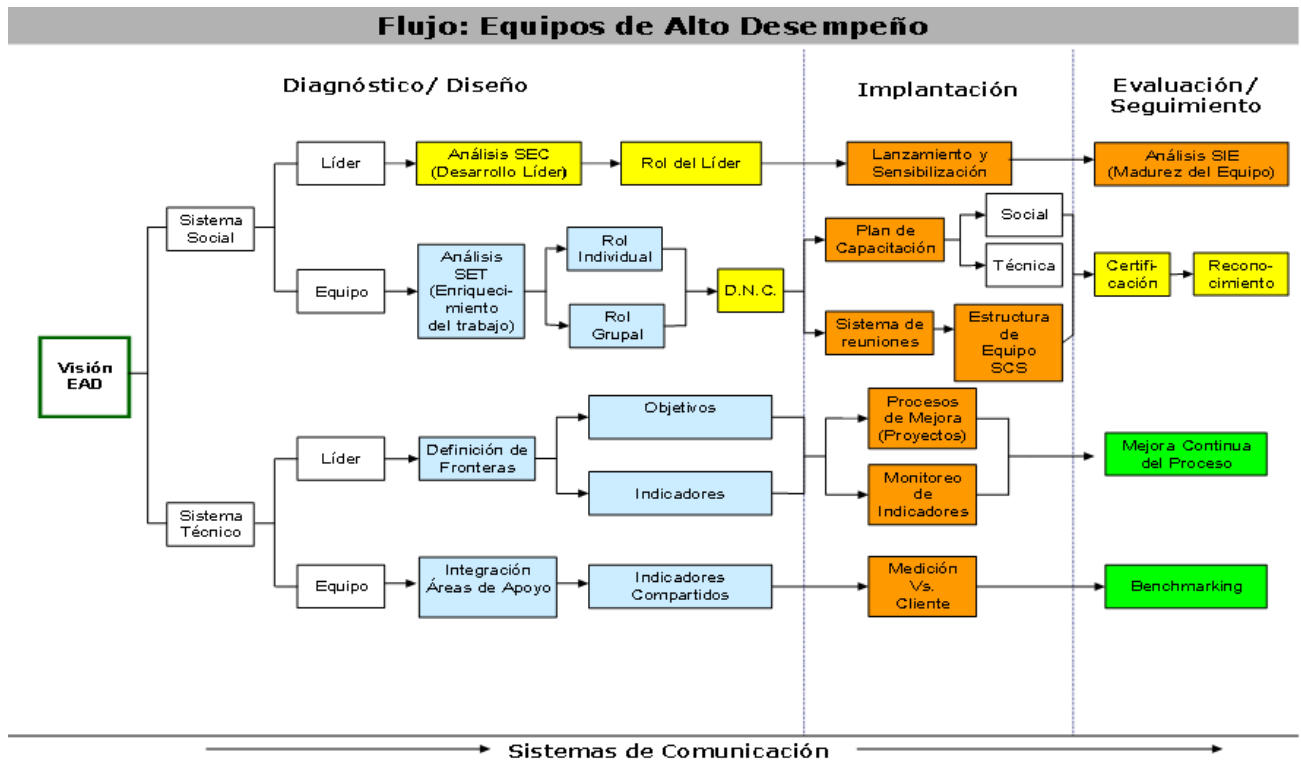
Este proyecto comenzó como iniciativa de Recursos Humanos en la planta, sin embargo rápidamente se contagió el entusiasmo por el proyecto y se empezaron a sumar otras áreas, al entender la necesidad de mejorar el desempeño de los equipos (no sólo de los individuos), para lograr mejores resultados en la planta.

Para llevar a cabo el proyecto, se contrató un consultor externo, quien hizo un diagnóstico de la planta y una propuesta de implementación. A continuación, se presenta la visión del proyecto, enfocada a construir sobre los ejes principales de desempeño, así como el plan de implementación de EADs, que detalla los bloques principales a trabajar en cada etapa.

Cuadro 2: Visión Equipos de Alto Desempeño



Cuadro 3: Flujo Equipos de Alto Desempeño



Fuente: Información interna Bonafont

El equipo de Alto Desempeño (EAD) de planta Toluca se definió como “*un equipo comprometido y facultado que usa el talento de todos sus miembros y genera resultados sin precedentes*”¹. Su objetivo es garantizar en los colaboradores habilidades y valores comunes orientados hacia la excelencia en los tres pilares de la visión: Seguridad, Calidad, Productividad. Esto se lograría a través la definición de roles individuales y grupales, la estandarización de procesos y procedimientos, desarrollo de habilidades técnicas en los operadores y el cambio a un estilo de gestión más estratégico que permitiría incrementar la toma de decisiones de los operadores.

Los operadores en un equipo de Alto Desempeño tenían un rol individual y un rol grupal. El rol individual consistía en su rol en la máquina a la cual estaba asignado. Por ejemplo, si estaba asignado a la llenadora, era responsable de conocer y aplicar los parámetros de operación de esa máquina, asegurando que se cumplieran los estándares de seguridad, calidad y costo (*Ver Anexo Rol Individual*). El rol grupal ó rol de “puntas estrella” era un rol adicional que no existía en los equipos tradicionales, y consistía en tener la responsabilidad por un indicador clave de toda la línea de producción (seguridad, calidad, eficiencia, mermas, solución de problemas). El operador era responsable de recopilar la información de los resultados, animarlo en el ciclo de juntas, establecer en conjunto con el equipo planes de acción para mejorar el indicador y dar seguimiento a estos planes. (*Ver Anexo Rol Grupal*)

La metodología de los equipos de Alto Desempeño consistió en tres etapas:

1.- Diagnóstico / Diseño: En esta etapa se definieron las necesidades del equipo en dos rubros: técnico y social. El sistema técnico, enfocado al área de operación del equipo (en este caso producción), consistió en establecer objetivos, parámetros de operación individuales y colectivos e indicadores clave de desempeño. En el caso de las líneas de producción, se definieron parámetros para operar cada una de las máquinas en las líneas, tomando en cuenta los estándares deseados de Seguridad, Calidad y Eficiencia, Medio Ambiente). En el sistema social, se llevó a cabo un diagnóstico del equipo aplicando una batería de pruebas que evaluaban tres aspectos: motivación personal, liderazgo e integración del equipo.

¹ Documento interno Bonafont

2.- Implantación: Esta etapa consistió en implementar un programa de sensibilización y capacitación muy robusto, basado en el diagnóstico del equipo, enfocado en formar a los operadores en los parámetros de operación de todas las máquinas, así como en el funcionamiento del equipo en términos de roles y responsabilidades, comunicación, reporte y seguimiento. Todo esto apoyado de un sistema de reuniones para asegurar el flujo de operación adecuado.

Después del período de capacitación, se dio un período en blanco de tres meses, en los cuales los operadores pusieron en práctica lo aprendido, acompañados y asesorados por sus líderes.

3.- Evaluación / Seguimiento: Para cerrar el proceso se realizó una certificación de equipo de alto desempeño, la cual consistía en evaluar todos los conocimientos técnicos adquiridos. La evaluación consistió en un examen teórico y otro práctico, donde se evaluó la aplicación de los conocimientos en el trabajo del día a día. Los miembros del equipo que aprobaron esta certificación, empezaron a recibir un bono de desempeño 30% por arriba del bono estándar (*Ver anexo: Esquema de bono para certificación*). Posterior a esto se debía de comenzar con un ciclo de mejora continua, evaluando cada año los resultados de negocio e integración del equipo a través de las pruebas sociales, sin embargo este último paso no se dio en la realidad.

El lanzamiento del proyecto en 2010 generó entusiasmo y expectativa en los operadores de la planta, así también en el Comité de Dirección. En los próximos años se llevó a cabo un arduo trabajo para certificar los primeros equipos EADs en líneas de producción; se redefinió la visión, se adaptó la metodología de acuerdo a las necesidades de la planta, y se ejecutó un plan de capacitación muy robusto para lograr la certificación de los equipos. Todo esto se logró aún con las adversidades a las que se enfrentó la planta y el negocio: una caída de volumen de casi 20% en 2012 a nivel compañía y la pérdida de participación de mercado en la marca más importante, llevaron al Comité de Dirección a tomar decisiones de recorte de presupuesto para todas las áreas. Con esto las plantas de producción tuvieron que reducir sus tripulaciones, desintegrando a los equipos de alto desempeño formados y restringiendo la inversión para el programa en términos de capacitación.

Para finales de 2013 ya se tenían cinco equipos EADs certificados, sin embargo aún faltaban seis por certificar y los ánimos de la gente habían caído. Los miembros de los equipos certificados estaban desmotivados porque los resultados de sus líneas no eran los esperados, además el esquema de reconocimientos no era “suficiente” para motivarlos. El resto de los equipos seguían esperando para participar en la certificación, y veían a los EADs como equipos “privilegiados” sin haber logrado los mejores resultados de la planta. En resumen, la credibilidad del programa se había perdido.

En 2014 el equipo gerencial de planta Toluca cambió, con lo cual se re-definió la estrategia del programa, ahora enfocada en llevar solamente a un equipo (como piloto) a una siguiente etapa de autonomía: fortaleciendo sus habilidades técnicas y la gestión del equipo a través de esquemas de juntas y “coaching” por parte del líder del equipo. Sin embargo, el sindicato empezó a ejercer una fuerte presión por certificar a todos los equipos de las líneas e igualar sus condiciones de bono, así que se tuvo que crear una metodología “express” para cumplir con la certificación y no tener problemas sindicales, desvirtuando el concepto y objetivo del programa EADs.

Este año el equipo gerencial cambió de nuevo, y se decidió hacer un alto en el camino para evaluar la historia del programa; los resultados que se han logrado y los que no se lograron, y con esto definir una nueva estrategia para construir verdaderos equipos de alto desempeño en planta Toluca y en todas las plantas de Bonafont.

III. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

El programa de Equipos de Alto Desempeño en planta Toluca empezó siendo un programa innovador que adquirió mucha fuerza y visibilidad tanto en la planta como también para el Comité de Dirección. Gracias a éste se logró tener una visión a largo plazo en las plantas de producción, así como la estandarización de procesos y procedimientos.

Sin embargo, conforme pasaron los años, las condiciones cambiantes de la empresa y del entorno complicaron la ejecución del programa como se había planteado en un inicio, provocando también la constante re-definición de la estrategia y asignación de recursos.

Como si fuera poco, los líderes del proyecto cambiaron incesantemente, generando inestabilidad en el programa. Actualmente, el programa de Equipos de Alto Desempeño no tiene credibilidad en la planta, aunque la necesidad de desarrollar equipos sigue latente.

El gran reto del área de Recursos Humanos y el Comité de Dirección de la planta es redefinir el programa de manera que tenga un impacto real en los resultados de negocio y un retorno de inversión, logrando de nuevo el entusiasmo de la gente para lanzarlo de nuevo. Todo esto sin olvidar que el programa debe ser sustentable en el tiempo, considerando los cambios constantes y aleatorios que se dan en el negocio y el mercado.

IV. APARTADO TEÓRICO

IV.1 ¿Qué es un equipo?

La palabra “equipo” es una palabra que se usa diariamente; en el deporte, ámbito laboral, e incluso entre familiares o amigos, para describir a un grupo de personas que llevan a cabo una actividad, generalmente con un objetivo en común. Sin embargo, la formación de un equipo va mucho más allá de eso; la esencia de un equipo es tener un compromiso compartido, luchar por alcanzar un objetivo mayor que los miembros del mismo no podrían alcanzar de manera individual. Un equipo vale más por la suma de sus partes.

“Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades que se complementan comprometidas con un propósito, unos objetivos y un enfoque comunes de los que se hacen mutuamente responsables.”²

Los equipos son la estructura básica mediante la cual se hace el trabajo en las organizaciones.

² Katzenbach J., Smith D., Wolff S., Levy P., Edmondson, A.. (2004). *Harvard Business Review: Equipos que Triunfan*. España: Ediciones Deusto.

Cuadro 4: Diferencias entre grupos y equipos

No todos los grupos son equipos: cómo reconocer la diferencia	
Grupo de trabajo	Equipo
Líder fuerte, claramente centrado	Funciones de liderazgo compartidas
Responsabilidad individual	Responsabilidad individual y mutua
El propósito del grupo es igual al concepto más amplio de misión de la empresa	Propósito específico del equipo que él mismo establece
Productos de trabajo individuales	Productos de trabajos colectivos
Reuniones eficientes	Fomenta las discusiones abiertas y la activa solución de problemas.
Mide su eficacia indirectamente, según su influencia en otros (por ej. resultados financieros del negocio)	Mide resultados directamente valorando productos de trabajo colectivos.
Discute, decide y delega	Discute, decide y hace el trabajo continuamente.

Fuente: Katzenbach J., Smith D., Wolff S., Levy P., Edmondson, A. (2004).

IV.2 Tipos de equipos

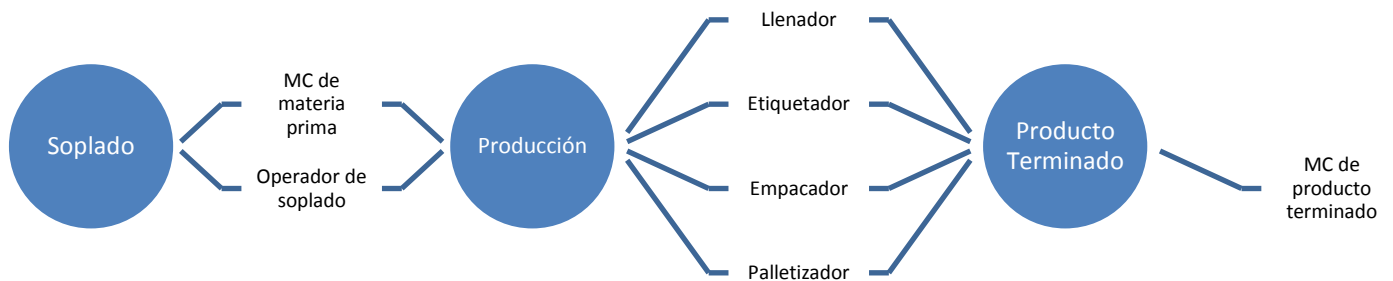
De acuerdo a Wellins, R., Byham W., y Dixon, G. en su libro *Inside Teams: How 20 World-Class Organizations Are Winning Through Teamwork*, existen dos tipos de equipos: los equipos tradicionales, los cuales están organizados para producir un producto ó servicio, y los equipos multifuncionales, que están conformados por personas de varias áreas, encargados de la solución de problemas, coordinación y toma de decisiones relacionadas a problemas de toda la organización.

Los equipos tradicionales son los más comunes, y están formados por personas preparadas, cada una en su rol, para crear un producto o servicio. Generalmente no tienen flexibilidad para un cambio de roles, debido a su alto nivel de especialización.

Si estos equipos son auto-dirigidos, generalmente son responsables de una operación completa, tomando decisiones como cantidades a producir, parámetros de calidad del producto, manera de operar del equipo (governance), así como la medición de a autónoma sus indicadores de desempeño en el día a día.

Las desventajas de este tipo de equipos es que usualmente están estructurados con roles tan específicos y especializados, que dependen del desempeño de otros para completar una tarea o un proceso completo. En este tipo de estructuras, es más complicado proveer autoridad y autonomía a sus miembros para la toma de decisiones, así como el sentido de responsabilidad si alguna parte del proceso falla. El cuadro 5 ejemplifica un equipo tradicional en una planta de producción de Bonafont, donde cada persona tiene su rol muy especializado, y forma parte de una cadena donde si un eslabón falla, se detiene el flujo del proceso.

Cuadro 5: Equipo tradicional en una planta de producción



Fuente: Información interna Bonafont

Por otro lado, los equipos multifuncionales consisten en un conjunto de personas que representan varios departamentos ó funciones. Generalmente se les llama “puntas estrella” por la manera en que se ilustran sus funciones (como una estrella). En este tipo de equipos, cada miembro es responsable de una arista ó de un indicador clave de desempeño, y lo tiene que animar en el ciclo de juntas del equipo, identificando problemas, riesgos, tomando decisiones y coordinando planes de acción para dar solución a los problemas y mejorar los resultados. El cuadro 6 representa un equipo de “puntas estrella” de EADs planta Bonafont, donde cada operador es responsable de un

indicador clave: Seguridad (cero accidentes ó daños a la propiedad), Calidad (% de producto no conforme), Eficiencia (eficiencia de la línea), Mermas (% material perdido), solución de problemas (cumplimiento al ciclo de mejora continua).

Cuadro 6: Equipo multifuncional en una planta de producción



Fuente: Información interna Bonafont

Los equipos multifuncionales están organizados con el objetivo de maximizar el empoderamiento de sus miembros e impulsar el logro de resultados a través de una medición continua de indicadores clave.

IV.3 Eficacia del equipo

La eficacia del equipo se puede medir de varias formas, aquí se exponen tres aspectos esenciales de medición:

- 1) **Desempeño de la tarea:** grado al cual la producción del producto ó servicio satisface las necesidades y expectativas de los clientes. Esto se da con una combinación de habilidades individuales y de grupo.
- 2) **Interacción ó integración:** grado al cual los miembros interactúan o se relacionan de manera que permitan un trabajo en conjunto y la optimización de tareas.
- 3) **Motivación:** grado al cual la experiencia del trabajo en equipo, es más satisfactoria que frustrante.

IV.4 Equipos autodirigidos (EAD)

Los equipos autodirigidos (EAD) son autónomos en su trabajo; se dirigen a sí mismos desde la planeación y programación del trabajo, así como en la solución de problemas y toma de decisiones en el día a día. Generalmente son multifuncionales, y comparten ó rotan responsabilidades de liderazgo. Una característica esencial de los EADs es que se hacen responsables por los resultados de todo el equipo, no sólo de sus resultados individuales.

A continuación se presentan algunas características que distinguen a un equipo de alto desempeño:

- 1.- Tener un propósito común: esta es la razón para que haya colaboración entre las personas, lo que empieza a generar compromiso en un equipo.
- 2.- Roles y responsabilidades claros: Tener roles claros permite una asignación de trabajo que complementa habilidades para lograr el propósito común. Esta asignación siempre debe estar enfocada en la colaboración en interdependencia.
- 3.- Liderazgo competente.- El líder en un equipo es clave para el éxito de éste, ya que es el responsable de llevar al equipo al logro de objetivos.
- 4.- Procesos efectivos.- Los procesos facilitan la toma de decisiones y solución de problemas; por esta razón es importante tenerlos mapeados y seguirlos.
- 5.- Relaciones sólidas.- Relaciones de respeto, confianza y empatía, son las que generan una atmósfera adecuada para que haya colaboración.
- 6.- Excelente comunicación.- Una comunicación clara, oportuna y efectiva entre los miembros del equipo, es un factor básico para lograr que el trabajo se lleve a cabo con resultados positivos.

De acuerdo a Cummings (1978), el diseño de los equipos de trabajo autodirigidos depende de al menos tres condiciones que resaltan la cooperación requerida y la capacidad de los empleados para controlar los procesos y lograr los resultados:

La *diferenciación de tareas*, que permite al equipo desarrollar una identidad y tener especialistas técnicos capaces de lograr una correcta solución de problemas.

El *control de fronteras*, se define como la capacidad de los miembros del equipo para controlar las decisiones (ej. de producción, calidad, contrataciones, etc)

En *control de tareas* se refiere al grado de control que tienen los miembros del equipo sobre la forma en que transforman materia prima en un producto ó servicio.

Adicional a estas características, la clave de los Equipos de Alto Desempeño es contar líderes que puedan hacer la transición de ser “supervisores” a ser “coaches” que faciliten el desarrollo del equipo.

IV.5 El rol del líder de equipo en la formación de equipos efectivos

El líder de un equipo es el factor primordial para el éxito del mismo. Tiene el rol más importante desde la selección, establecimiento de objetivos y normas, medición del desempeño, desarrollo, motivación e integración del equipo. A continuación se enlistan algunas de las responsabilidades que tiene un líder en un equipo:

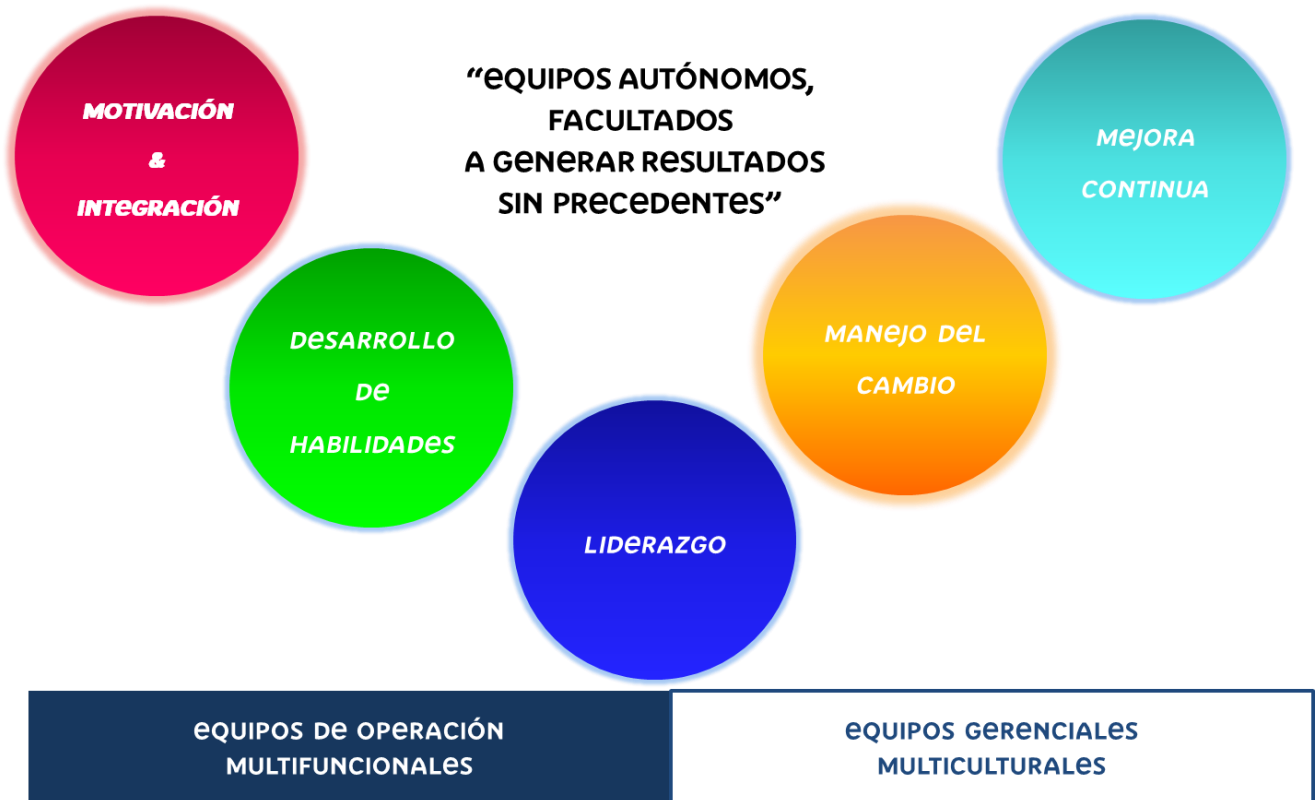
- Seleccionar al equipo con base en una combinación de habilidades y experiencia.
- Cultivar la confianza e identidad de equipo.
- Diseñar, en conjunto con el equipo, la misión y objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Asegurar que se establecen norma de trabajo en equipo.
- Identificar y construir sobre las fortalezas del equipo.
- Reconocer las necesidades individuales y de equipo y atenderlas de manera oportuna.
- Proporcionar a los equipos trabajo desafiante y motivador.
- Brindar empoderamiento a los equipos para cumplir con su trabajo de manera autónoma, respondiendo y respaldando las decisiones de equipo.
- Reconocer y recompensar por cumplimiento a resultados (individuales y de equipo)
- Desarrollar las capacidades del equipo para anticipar y manejar el cambio de manera eficaz.
- Fomentar el aprendizaje colectivo.
- Inspirar y motivar a los equipos hacia niveles más altos de desempeño

Una vez analizados los conceptos básicos de equipos, equipos de alto desempeño y el rol del líder en éstos, se presenta la propuesta de solución del caso.

V. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

La necesidad de formar equipos de trabajos sólidos, eficientes y de alto desempeño es imperante para las organizaciones, en este caso para la planta de Toluca y para todo Bonafont. Sin embargo la gran pregunta es: ¿cómo se desarrollan equipos de alto desempeño que realmente tengan resultados sin precedentes?

A continuación se presenta un nuevo modelo para la formación y desarrollo de equipos de alto desempeño en Bonafont, tomando como base las fortalezas del modelo anterior y proponiendo algunas modificaciones de mejora.



El cambio principal en el modelo es que está enfocado en el desarrollo de dos tipos de equipos en las plantas de producción:

- 1) **Equipo Gerencial**, cuyo objetivo es establecer el rumbo y estrategias a seguir en el equipo, así como asegurar el desarrollo de habilidades grupales y manejo del cambio.
- 2) **Equipo Operativo**, cuyo objetivo es lograr el desarrollo de habilidades técnicas, así como un modelo de toma de decisiones y mejora continua.

Estos equipos deben ser multiculturales y multifuncionales, con el objetivo de que aporten desde distintas perspectivas a la mejora de la operación, y deben de tener un perfil diferenciado, capaz de contribuir al desarrollo del equipo desde su posición.

Este nuevo modelo refuerza cinco pilares estratégicos para el desarrollo de los equipos, esto con el objetivo de fortalecer el modelo y brindar más herramientas para la ejecución del mismo.

A continuación se describe cada pilar y su método de implementación.

V.1 Pilares estratégicos

V.1.1 Liderazgo

Como ya se mencionó previamente en este informe, el líder del equipo es un factor clave para el éxito de un equipo de alto desempeño; es el capitán del barco quien asegura que todos los marineros tengan claras sus funciones, conozcan cómo llevarlas a cabo, y las desempeñen con excelencia en un ciclo de mejora continua. Una de las áreas de oportunidad en la implementación de EADs en planta Toluca fue que el modelo de implementación no incluyó un plan de selección ó desarrollo de líderes de equipo. Esta propuesta pretende implementar el modelo de liderazgo como pilar principal del programa de Equipos de Alto Desempeño.

El punto de partida es la definición de competencias clave necesarias para un líder de un Equipo de Alto Desempeño. A continuación se presentan las competencias clave a evaluar en este modelo; así como la descripción de cada una en diferentes niveles de desarrollo. El nivel de ingreso es el mínimo requerido para poder ser seleccionado como líder EAD dentro del programa, y el nivel experto el nivel requerido para certificarse como líder EAD.

VISIÓN DE NEGOCIO	Descripción	Nivel de ingreso	Nivel intermedio	Nivel experto
Descripción y niveles	Tiene conocimiento de negocio y del cliente; conoce las necesidades actuales del mercado, competidores, posicionamiento de las marcas.	Utiliza la información del negocio y cliente para ofrecer soluciones de valor agregado en el día a día.	Tiene amplio conocimiento del negocio y del mercado, hace aportaciones a la planificación estratégica de la empresa.	Cuenta con una visión a largo plazo del negocio, el mercado y sus implicaciones, propone iniciativas y estrategias para enfrentar retos futuros. Anticipa riesgos, brinda soluciones de negocio a largo plazo.
Preguntas clave	<ul style="list-style-type: none"> -¿Sabe cuál es la estrategia del negocio y del área? -¿Conoce políticas, metodologías, tendencias y nuevas tecnologías? -¿Conoce a los competidores, sus estrategias y tácticas de mercado? -¿Anticipa riesgos y retos futuros? -¿Ha implementado estrategias exitosas a largo plazo? -¿Construye estrategias tomando como base las necesidades actuales del negocio? 			

INFLUENCIA	Descripción	Nivel de ingreso	Nivel intermedio	Nivel experto
Descripción y niveles	Capacidad de generar aceptación de sus ideas y opiniones, así como motivación para llevarlas a cabo, generando relaciones favorables.	Generalmente es escuchado en el equipo, y obtiene aceptación de sus ideas o aportaciones.	Es capaz de influenciar y motivar a su equipo y otros equipos con sus ideas, logrando compromiso y entusiasmo para llevarlas a cabo.	Se percibe como un líder de opinión en la organización; genera motivación en su equipo y otros equipos para llevar a cabo ideas y propuestas de mejora. Genera relaciones duraderas dentro y fuera del equipo.
Preguntas clave	<ul style="list-style-type: none"> -¿Sus ideas generalmente generan aceptación en diferentes audiencias? -¿Genera un clima de motivación en su equipo de trabajo? -¿Ha logrado compromiso y entusiasmo por sus ideas? -¿Es percibido como líder de opinión en la organización? -¿Es capaz de lograr cambios de opinión en otras personas? -¿Es capaz de negociar en situaciones difíciles y obtener buenos resultados de la negociación? 			

COMUNICACIÓN EFECTIVA	Descripción	Nivel de ingreso	Nivel intermedio	Nivel experto
Descripción y niveles	Capacidad para transmitir ideas, información y opiniones de forma clara, precisa y convincente a su equipo y a sus clientes, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás.	Generalmente expresa en forma clara sus ideas. Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás, hace preguntas constructivas.	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas, es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.	Se comunica con claridad y precisión con todo tipo de audiencias, logrando gran entendimiento. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de otra gente.
Preguntas clave	<ul style="list-style-type: none"> -¿Transmite sus ideas con claridad y es convincente? -¿Genera acuerdos considerando otros puntos de vista? -¿Toma en cuenta otros puntos de vista y demuestra certeza al expresarse? ¿Clarifica los puntos de vista y hace preguntas para aclarar un mensaje? -¿Proporciona retroalimentación constante y oportuna a su equipo? -¿Es capaz de comunicarse de manera clara y precisa con distintos tipos de audiencias? 			

EMPOWERMENT	Descripción	Nivel de ingreso	Nivel intermedio	Nivel experto
Descripción y niveles	Facilita al individuo para que utilice su talento y sus capacidades, delegando responsabilidades mediante la preparación, orientación y retroalimentación.	Es capaz de fijar objetivos que el grupo acepta, realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado para el cumplimiento de los mismos.	Es capaz de delegar actividades gradualmente, realizando un adecuado seguimiento a las mismas para el logro de objetivos.	Orienta a su equipo al logro de metas, otorgando autonomía para la toma de decisiones y fomentando el continuo aprendizaje a través retroalimentación efectiva.
Preguntas clave	<ul style="list-style-type: none"> -¿Delega actividades de manera efectiva, asegurando que la persona es capaz de llevar a cabo la actividad a través de formación continua? -¿Asesora a su equipo para lograr un mejor desempeño de sus tareas? -¿Enseña nuevas tareas y gradualmente delega responsabilidad sobre éstas? - ¿Da retroalimentación sobre el desempeño? - ¿Establece planes de acción para mejorar el desempeño y les da seguimiento? -¿Brinda autonomía a su equipo para la toma de decisiones? 			

INTELIGENCIA EMOCIONAL	Descripción	Nivel de ingreso	Nivel intermedio	Nivel experto
Descripción y niveles	Capacidad para trabajar con las personas y establecer relaciones efectivas, a través de una comunicación eficaz, y un buen manejo de emociones.	Tiene autoconocimiento de las emociones y cómo éstas afectan a su vida personal y profesional. Cuenta con la capacidad para entender a los demás.	Muestra empatía con el resto del equipo. Se conoce a si mismo y tiene un buen manejo de emociones en general.	Es reconocido por un buen manejo de emociones, incluso en situaciones difíciles. Genera relaciones duraderas dentro y fuera del equipo, para impulsar el trabajo en equipo y colaboración.
Preguntas clave	<ul style="list-style-type: none"> -¿Es una persona que conoce y controla sus emociones? -¿Conserva el control en situaciones difíciles? -¿Es percibido como una persona que no controla sus emociones, especialmente en situaciones difíciles? -¿Es percibido como una persona que escucha y entiende a los demás? -¿Genera buenas relaciones dentro y fuera del equipo? 			

GESTIÓN DEL CAMBIO	Descripción	Nivel de ingreso	Nivel intermedio	Nivel experto
Descripción y niveles	Gestiona el cambio de manera efectiva; consigue el compromiso dentro y fuera de su organización, desarrolla al equipo para lograr procesos de cambio.	Es proactivo ante los nuevos retos. Inicia e impulsa el cambio en su equipo, se considera como un agente de cambio en la organización.	Genera visiones, misiones y objetivos de cambio. Consigue el compromiso y la integración de sus equipos en procesos de cambio.	Gestiona el cambio para hacer frente a las futuras necesidades del negocio dentro y fuera de su organización. Crea y gestiona equipos eficaces y los prepara para enfrentar procesos de cambio.
Preguntas clave	<ul style="list-style-type: none"> -¿Conoce los principios de manejo del cambio? -¿Se considera un agente de cambio en la organización? -¿Impulsa el cambio en su equipo y en su organización? -¿Tiene visión hacia el futuro y prepara a su equipo para lograrla a través de procesos de cambio? -¿Sabe enfrentar los cambios de la organización de manera efectiva? -¿Prepara a sus equipos para enfrentarse a cambios? -¿Ha gestionado procesos de cambios en la organización? 			

Las competencias de los líderes se deben evaluar desde la selección del líder EAD y en cada ciclo de desempeño (una vez al año). Estas se evalúan mediante una evaluación 360, en la cual el jefe, director de planta, compañeros y clientes internos valoran los comportamientos del líder en un período determinado.

“La evaluación 360 es una herramienta de evaluación de desempeño sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares, subordinados, él mismo (autoevaluación). Puede incluir otras personas como proveedores o clientes. Pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más precisa posible, al obtener aportes desde distintos ángulos, opiniones de diferentes personas. Esta evaluación tiene su fundamento en las diferentes relaciones que mantenemos en el trabajo, en dónde nuestro comportamiento va cambiando dependiendo de la relación que se trate.”³

Una vez evaluadas las competencias y cumpliendo el mínimo de evaluación requerida para ser líder EAD, se identifican los “gaps” para establecer su plan de desarrollo individual. Las herramientas que se proporcionan para el plan de desarrollo consisten en un plan de capacitación de habilidades gerenciales, acompañado de un proceso de coaching.

El plan de capacitación de habilidades gerenciales consiste sentar las bases teóricas y proporcionar herramientas útiles en la práctica, con el objetivo de desarrollar las competencias necesarias de un líder EAD. Se enfoca en mejorar su conocimiento de negocio, desarrollar sus habilidades de liderazgo y trabajo en equipo, establecer comunicación efectiva a todos los niveles (dentro y fuera del equipo), implementar metodologías de manejo del cambio, y por último, formar equipos de alto desempeño en un entorno de cambio constante.

La capacitación es una herramienta poderosa para el aprendizaje, sin embargo es necesario complementarla con un acompañamiento continuo del jefe directo. Adicionalmente se asigna a un coach para los líderes, que debe dar acompañamiento durante este proceso de desarrollo.

³ QUALEM, 2015

“Un coach es alguien que proporciona <<estilos y herramientas potenciales para incrementar el rendimiento>>, alguien que facilita el aprendizaje, que sabe escuchar, preguntar, resumir, ofrecer feedback, que sirve de inspiración y modelo, que domina el brainstorming y la resolución de problemas.”⁴

El coach, como dice en la definición, es el encargado de facilitar el aprendizaje y desarrollo de habilidades del líder EAD a lo largo del tiempo, y de esta manera hacerlo sustentable.

En este proceso, el coach y el líder EAD definen objetivos específicos basados en la evaluación de competencias, y construyen planes de acción para modificar los comportamientos, con entregables específicos y métricas de evaluación. El coach también juega un rol clave observando el trabajo del líder EAD, puntualizando sus conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos, señalando fortalezas y debilidades, analizando el cumplimiento de las estrategias y tácticas, así como planteando planes de acción para la efectividad del líder EAD y su crecimiento profesional. El coach se convierte en un consultor para el desempeño de principio a fin.

El plan de desarrollo del líder EAD debe establecerse con el jefe directo y Recursos Humanos, validado por el Director de la planta. Es indispensable llevarlo a cabo para lograr una transformación de los equipos de Alto Desempeño.



⁴ Murrell K., Meredith M.. (2002). Empowerment para su equipo. España: McGraw-Hill.

V.1.2 Desarrollo de habilidades

El segundo pilar de esta propuesta es el desarrollo continuo de habilidades para los operadores EADs. A continuación se presentan las habilidades a desarrollar y cómo es el despliegue:

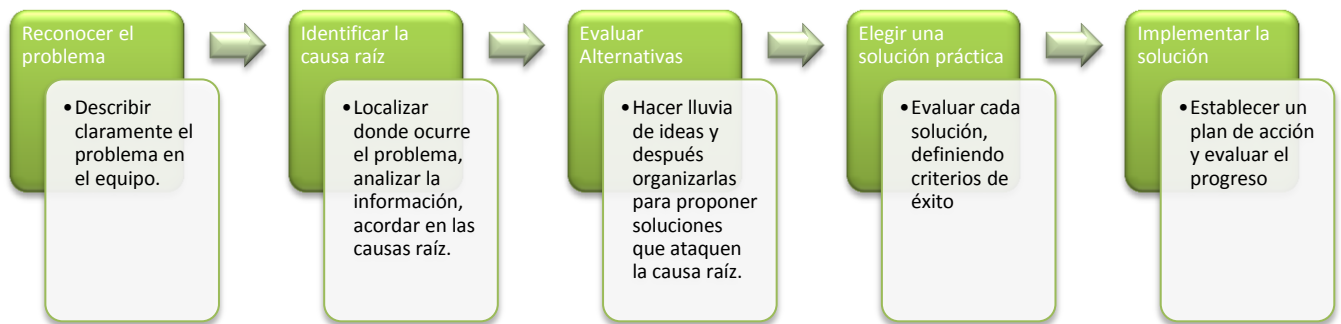
Habilidades técnicas-funcionales: Se refieren al conocimiento de los parámetros de operación de cada máquina a operar; es decir, los procedimientos detallados que se deben llevar a cabo, variables a medir y criterios de desempeño a utilizar. Los parámetros de operación son elaborados por los operadores, después de tener una capacitación acerca de la metodología. Se modifican en los tres meses de período en blanco, de acuerdo a los descubrimientos que se lleven a cabo en la aplicación. Finalmente, todo se documenta para futuras consultas y actualización.

Es sumamente importante que el operador cuente con conocimientos básicos de partes de máquina, funcionamiento de la misma y mantenimiento básico. Este es un pre-requisito para la selección de un operador EAD.

Solución de problemas y toma de decisiones: Los individuos y equipos de alto desempeño deben tener la habilidad de identificar los problemas y oportunidades que se presentan, empleando una lógica y métodos para resolver eficazmente los problemas, evaluando distintas alternativas y tomando decisiones sobre qué acciones tomar. Para que esto se logre, es necesario brindar herramientas para la solución de problemas y flujos de toma de decisiones, que establezcan claramente el tipo de decisión que se pueden tomar, así como aquellas que tienen que escalar.

Es importante tomar en cuenta que cada persona afronta la toma de decisiones de una forma diferente, basada en su experiencia y su historia. Sin embargo, al establecer procesos claros e implementar modelos de solución de problemas y toma de decisiones, los equipos están preparados para llevar a cabo este proceso de forma estandarizada y efectiva. A continuación se presenta un modelo de solución de problemas así como herramientas útiles en la aplicación.

Cuadro 7: Proceso de solución de problemas

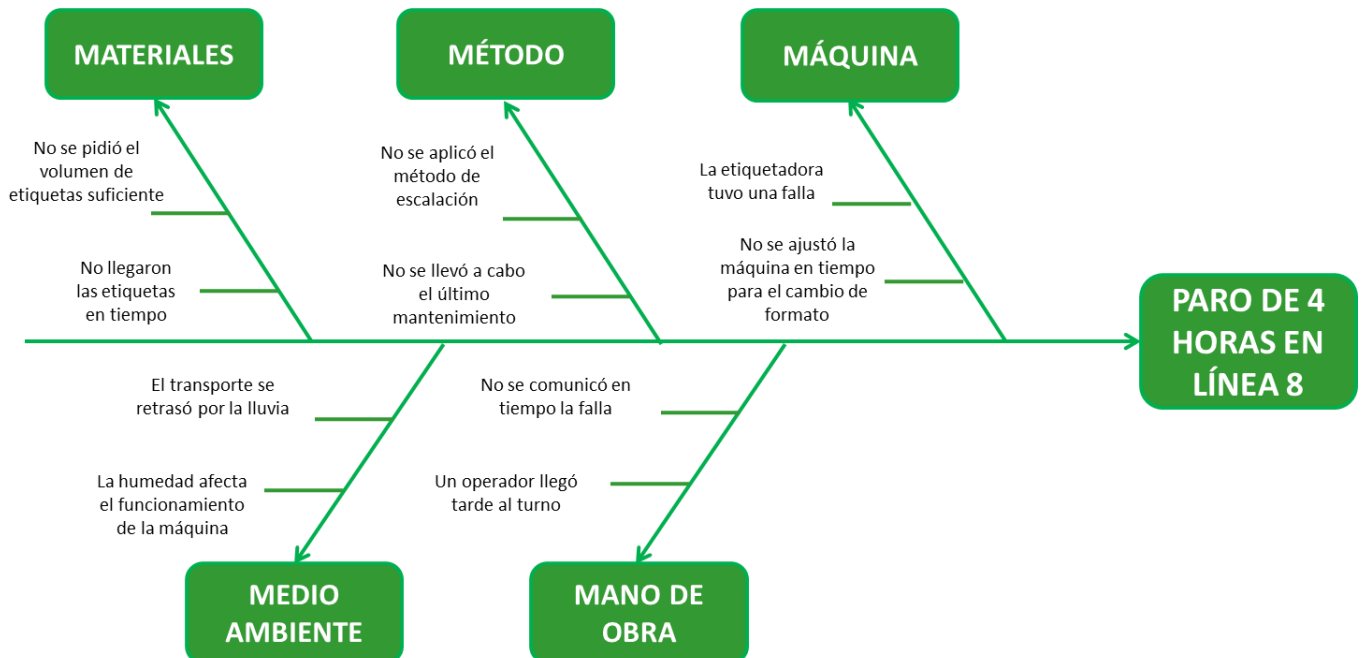


Fuente: Fisher K., Rayner S., Belgard W. (1976)

Las herramientas que se proponen implementar para la solución de problemas en los equipos de Alto Desempeño de plantas de producción son las siguientes:

- ✓ **Análisis causa-efecto:** esta herramienta sirve para identificar relaciones causa-efecto asociadas a un problema. Las causas se identifican a través de la evaluación de varios factores que influyen directamente en el proceso.

Cuadro 8: Ejemplo de un diagrama causa efecto



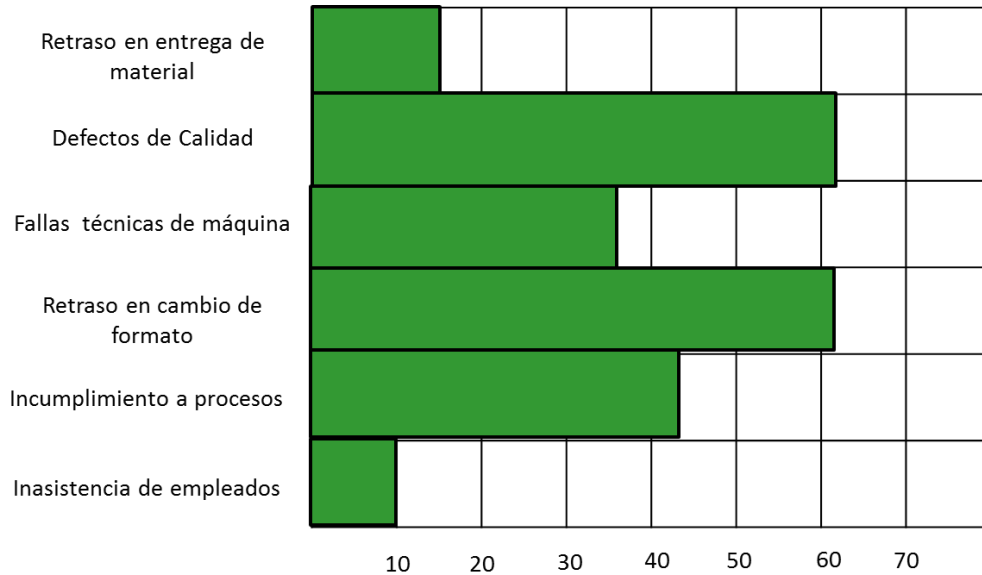
- ✓ **Análisis de varianza:** se utiliza para examinar de manera sistemática todos los pasos para llevar a cabo una tarea ó proyecto. El análisis permite identificar posibles variaciones al proceso estándar, así como el impacto de las mismas. Al identificar las posibles varianzas, los equipos pueden rediseñar el flujo del proceso para evitar futuros problemas.

Cuadro 9: Ejemplo de análisis de varianza

Planeación de materiales	1	Pronóstico erróneo de volumen						
Entrega de materiales		2	Material no cumple requerimientos Falta de validaciones de calidad					
Soplado		1	3	Falla en la sopladora Retraso en cambio de formato				
Llenado		1	3	5	Falta de mantenimiento en la llenadora Exposición a microorganismos			
Etiquetado			2		3	Falta de mantenimiento en la máquina Falta a proceso de limpieza		
Empacado				1		2	Operador de nuevo ingreso (falta capacitación)	
Paletizado		1			1	1	5	Parámetros del pallet no precisos Fallas en comunicación entre operadores
Recibo de producto				2		3		Falta de revisión de parámetros de calidad en producto terminado

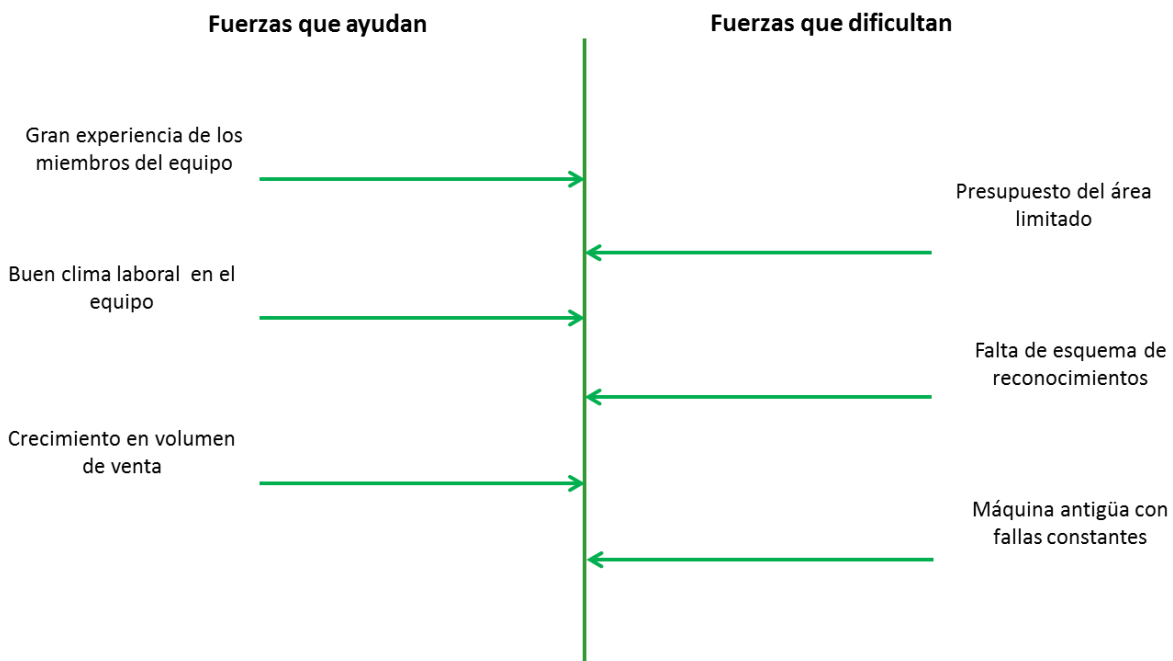
- ✓ **Análisis de Pareto:** esta herramienta permite clasificar los problemas con mayor impacto en la operación. También se conoce como la regla del 80-20, y se refiere a que el 20% afecta al otro 80% de manera directa. Por ejemplo, el 20% de los defectos de calidad afectan al 80% de los procesos. De esta manera es posible priorizar la solución de problemas de manera más efectiva.

Cuadro 10: Ejemplo de análisis de Pareto



✓ **Análisis de fuerzas:** es útil para identificar los factores que tienen impacto en el equipo y en el desempeño; ya sea fuerzas que ayudan o que dificultan la productividad. Así, el equipo puede enfocar sus energías en eliminar ó minimizar el impacto de estas fuerzas.

Cuadro 11: Ejemplo de análisis de fuerzas



- ✓ **Stop-Start-Continue:** esta herramienta es útil para dar y recibir retroalimentación relacionada a la efectividad del equipo y del líder, en términos de manejo de conflicto, problemas de desempeño, relaciones interpersonales. Para el uso de esta herramienta es importante trabajar en la inteligencia emocional del equipo, tema que se describe más adelante en el informe.

Cuadro 12: Ejemplo de ejercicio Start-Stop-Continue

Start (empleza)	Stop (detiene)	Continue (continúa)
Propuestas de mejora	Interrupciones en juntas	Definición de objetivos
Comunicación con otras áreas	Delegar responsabilidades	Procesos de trabajo
Pedir ayuda a otros	Dar retroalimentación oportuna	Apoyo entre compañeros

- ✓ **Formato de evaluación de alternativas:** esta herramienta se utiliza para seleccionar una solución a un problema de una serie de opciones, de acuerdo a ciertos criterios definidos, ponderados de acuerdo a su importancia. Es muy útil para analizar a detalle el costo-beneficio de una decisión.

Cuadro 13: Ejemplo de formato de evaluación de alternativas

Criterio	Peso	Mantenimiento mayor a la máquina	Comprar nueva máquina	Programas de limpieza extensivos	Duplicar revisiones de calidad	No hacer nada
Calidad del producto	25	25	25	20	20	0
Seguridad de los empleados	30	30	25	25	20	0
Satisfacción al cliente	25	20	25	20	20	0
Reducción de tiempo extra	5	0	5	0	0	5
Reducción en costo	10	3	0	7	8	10
Impacto al medio ambiente	5	2	5	3	2	0
TOTAL	100	80	85	75	70	15

Inteligencia emocional: La inteligencia emocional se refiere a la comunicación eficaz, escucha generosa, discusiones constructivas, enseñanza, apoyo y reconocimiento a los demás. Para desarrollarla se debe trabajar primero en las emociones individuales, identificando y regulando las mismas (comprensión interpersonal). Posteriormente se debe trabajar en las emociones de grupo, logrando la autoconciencia (conocer estados emocionales, puntos fuertes y débiles, modos de interacción y procesos para realizar las tareas) y regulando las emociones dentro del equipo. Una herramienta que ayuda a construir la inteligencia emocional de grupo es el establecimiento de normas, que ayuda a crear conciencia de las emociones y también a regularlas. A continuación se presenta un ejemplo de esta herramienta.

Cuadro 14: Ejemplo de normas para mejorar la inteligencia emocional de grupo

Individual	Equipo	Fuera del equipo
Normas que crean conciencia de las emociones		
Decir a los compañeros del equipo lo que pienso y lo que siento, siempre de manera respetuosa.	Evaluar la eficacia del equipo en el día a día, midiendo los indicadores del desempeño.	Identificar las necesidades y preocupaciones de los grupos alrededor.
Reservar una hora a la semana para conocernos unos a otros.	Elaborar tareas y objetivos específicos, medirlos.	Evaluar qué agentes externos pueden influir en el desempeño del equipo.
Cuando haya un comportamiento no deseado, preguntar cuál es el motivo y escucharlo.	Establecer un control en todos los procesos.	Evaluar si las acciones del equipo son congruentes con la cultura y política de la empresa.
Al tomar una decisión de equipo, preguntar si los miembros están de acuerdo.	Pedir retroalimentación del desempeño a los clientes.	Hacer un benchmark para identificar buenas prácticas de otros equipos.
Normas que ayudan a regular las emociones		
Establecer reglas de comportamiento (qué si se puede y qué no)	Asignar un tiempo para discutir acerca de temas difíciles y afrontar las emociones que los rodean.	Crear oportunidades para establecer redes e interacciones.
Llamar la atención a los miembros del equipo que rompan las reglas (proceso de sanciones)	Encontrar formas para reconocer las emociones del grupo (ej. coaching grupal)	Invitar a otras personas a las reuniones de equipo.
Reconocer los comportamientos positivos (ej. cuando alguien ayuda a un compañero, cuando lo escucha)	Recordar constantemente la visión y valores del grupo.	Brindar apoyo a otros equipos.

Fuente: Katzenbach J., Smith D., Wolff S., Levy P., Edmondson, A.. (2004).

Si el equipo logra desarrollar la inteligencia emocional a sus tres niveles (individual, equipo y entidades externas), aumenta la confianza, identidad, eficacia y colaboración del equipo, y en consecuencia una mejor toma de decisiones.

V.1.3 Motivación e Integración

La motivación e integración del equipo es fundamental para el éxito. Para poder llevar a cabo acciones con impacto se debe realizar un diagnóstico inicial del equipo en formación. Para esto se propone la batería de pruebas sociales que se utilizaba desde el inicio del proyecto EADs.

- **SET (Sistema de Enriquecimiento del Trabajo).**- En esta prueba se evalúan los factores físicos del ambiente de trabajo, sociales (relaciones de grupo) e intrínsecos (reconocimiento y sentimiento de logro). Todos estos factores influyen directamente en la productividad del equipo.
- **SCS (Sistema de Compatibilidad Social).**- En esta prueba se evalúan tres dimensiones del comportamiento del equipo: la *inclusión*, que tiene que ver con la interacción y sociabilidad, el *control* ejercido sobre los demás y hacia el individuo, y la *apertura*, que se refiere a la expresión de sentimientos hacia el resto del equipo. Conociendo estas dimensiones se pueden identificar distintas dinámicas en las relaciones interpersonales del equipo, las cuales también afectan directamente a la productividad del mismo.
- **SIE (Sistema de Integración de Equipos):** Esta prueba mide el estado actual de funcionamiento del equipo en comportamientos de dirección (orientación a la visión y objetivos, organización, comunicación y solución de problemas) y comportamientos de apoyo (interdependencia, cohesión, resolución de conflictos y confianza). Con esta prueba se puede identificar al equipo en una de las cuatro etapas de integración.

La *etapa I se llama etapa inicial*, en la cual el equipo aún tiene gran dependencia y necesita de una orientación para el logro de objetivos.

La *etapa II se denomina como equipo fraccionado*, en la cual hay una mayor orientación a la tarea/resultado, sin embargo aún no se genera cohesión entre los integrantes.

La *etapa III* se llama *equipo participativo*, donde la cohesión entre los integrantes aumenta y se empieza a generar un trabajo colaborativo

La *etapa IV* es en la cual el equipo ya se puede llamar de *alto desempeño*, ya que se logra una interdependencia entre sus miembros, quienes logran en conjunto la solución de problemas y alcance a los resultados.

- **SEC (Sistema de Evaluación de Competencias):** Esta última prueba está enfocada en evaluar las habilidades clave de un líder EAD, descritas anteriormente en el pilar de liderazgo, y que son esenciales para desarrollar y dirigir al equipo. Es una evaluación 360 porque todos los colaboradores, jefe directo y clientes internos participan en ésta.

(Ver Anexo: Ejemplo Pruebas Sociales)

Al tener un diagnóstico del líder, de la motivación e integración del equipo, se puede establecer un plan de acción claro para atacar los “gaps” identificados, y llevar poco a poco al equipo a la etapa IV: Alto Desempeño.

Los planes de acción deben estar enfocados al equipo, sin dejar de lado el resultado y deben priorizarse de acuerdo a los gaps identificados. Por ejemplo, si se identifica que el equipo está fraccionado (hay orientación a la tarea, pero falta cohesión entre los integrantes), se pueden establecer más objetivos colectivos que individuales para impulsar el trabajo en equipo, además de llevar a cabo reuniones de integración en las que se refuercen los objetivos del equipo y se identifiquen características en común a nivel profesional ó incluso personal. Otro ejemplo de plan de acción es crear condiciones adecuadas para el trabajo en equipo, como por ejemplo canales de comunicación (ej. ciclos de juntas), cercanía en los lugares de trabajo, ó actividades que tienen que llevar en conjunto.

El seguimiento a los planes de acción de un diagnóstico de equipo es fundamental para generar cambios importantes y credibilidad por parte de los líderes del proyecto.

Independientemente de los resultados del diagnóstico de equipo, es sumamente importante diseñar un plan de reconocimiento que sostenga la motivación e impulse el buen desempeño. Hasta ahora el reconocimiento en los equipos EADs de planta Toluca

se da únicamente a través de un bono de resultados, sin embargo hay que complementarlo con reconocimientos intangibles como retroalimentación positiva y constante del desempeño, reconocimiento por logros e ideas puestas en marcha. A continuación se presenta una propuesta de reconocimientos para el equipo, que conserva el bono actual (aunque ligándolo a un mayor desempeño) y adiciona otros tipos de reconocimientos, tangibles e intangibles.

Tipo de reconocimiento	En qué consiste	Frecuencia
Bono de resultados enfocado a desempeño	Bono ligado al cumplimiento de indicadores de desempeño -Deficiente 0% -Suficiente 0% -Satisfactorio 50% -Sobresaliente 100%	Mensual
Retroalimentación continua	Retroalimentación por buen desempeño y actitudes positivas	Diario
Reconocimiento a propuestas	Reconocimiento por nuevas ideas o propuestas implementadas	Cuando se implementa una nueva idea
Reconocimiento al trabajo colaborativo	Reconocimiento por apoyar, enseñar a los demás, buscar soluciones de equipo a través de oportunidades	Cuando hay un trabajo colaborativo extraordinario
Incentivos a largo plazo	Planes de carrera y desarrollo	Constantemente a los contribuidores clave

V.1.4 Manejo del cambio

“*El cambio es la única constante*” es una frase muy utilizada en la época actual, en donde la tecnología, la globalización, el entorno dinámico de los negocios y la economía están en constante movimiento, obligando a las empresas a reinventarse constantemente, mejorando su modelo de negocio y estableciendo nuevas estrategias para mantener su ventaja competitiva en el mercado. Con esta dinámica de cambio constante, ninguno de los pilares anteriores son sostenibles en el tiempo sin tener un modelo para el manejo del cambio.

Una de las áreas de oportunidad del modelo de Equipos de Alto Desempeño en planta Toluca, fue la falta de un modelo de manejo del cambio, lo cual provocó cierta inestabilidad y falta de poder de reacción ante situaciones inesperadas como cambios en

la estrategia de negocio, baja en las ventas, renuncia de algunos miembros del equipo, cambios en el liderazgo de la planta, etc.

Por esta razón, el nuevo modelo de EADs tiene como eje estratégico un modelo de manejo del cambio. Existen varias metodologías para la gestión de cambios organizacionales, sin embargo uno de los autores más reconocidos en este tema es John Kotter, quien define ocho etapas para lograr una transformación.

Cuadro 15: Ocho etapas para transformar la organización

Crear una sensación de urgencia	<ul style="list-style-type: none"> • Examinar la realidad del mercado y de la competencia • Identificar y debatir crisis, u oportunidades
Formar una poderosa coalición directiva	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar un grupo con poder suficiente para encabezar los esfuerzos de cambio • Animar al grupo a que trabaje como equipo
Crear una visión	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una visión que ayude a dirigir los esfuerzos de cambio • Desarrollar estrategias para alcanzar esta visión
Comunicar la visión	<ul style="list-style-type: none"> • Usar diferentes medios para comunicar esta nueva visión y las estrategias • Enseñar nuevos comportamientos con el ejemplo
Potenciar a otros para poner en práctica la visión	<ul style="list-style-type: none"> • Deshacerse de los obstáculos para el cambio • Cambiar los sistemas o estructuras que dificulten la visión • Promover la toma de riesgos, nuevas ideas y actividades
Planificar la obtención de éxitos a corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar mejoras visibles de los resultados y llevarlas a cabo • Reconocer y retribuir a los empleados involucrados en las mejoras
Consolidar las mejoras y producir más cambios	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el aumento de la credibilidad para cambiar los sistemas, estructuras y políticas que no se ajustan a la visión • Contratar, promover y formar empleados que pueden poner en práctica la visión
Institucionalizar nuevos métodos	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar las conexiones entre los nuevos comportamientos y los éxitos de la empresa • Desarrollar los medios para asegurar el desarrollo de liderazgo y su sucesión.

Fuente: Kotter (2001).

Además de contar con una metodología para el manejo del cambio, es sumamente importante que el líder EAD sea capaz de gestionar todo tipo de cambios en el equipo,

desde la baja de un miembro, hasta un cambio estructural como la instalación de máquinas con nuevas tecnologías.

El líder debe saber llevar a su equipo a través del proceso de cambio, desde la “pérdida”, identificando claramente quién está perdiendo qué, y facilitando a que esa persona acepte la realidad de manera abierta. Después de eso viene una zona gris en la transición, que se refiere a la etapa de incertidumbre y ansiedad. En esta etapa el líder debe prevenir que el equipo se fraccione ó se desintegre; orientándolos, estableciendo roles claros en la transición, y sobre todo reconociendo buenas ideas ó acciones que fomentan la creatividad. En el nuevo comienzo también es importante el rol del líder para motivar al equipo a lograr los nuevos objetivos y orientarlos en el camino.

Una de las formas más efectivas para mejorar la capacidad de implementar cambios futuros a través del aprendizaje, el cual el líder debe fomentar y facilitar, siendo accesible a diferentes opiniones y nuevas formas de pensar, pidiendo opiniones, escuchando críticas constructivas, aceptando los errores y aprendiendo de los mismos.

El manejo del cambio es uno de los mayores retos en un equipo de alto desempeño, por esa razón el desarrollo de esta competencia es clave para el líder del equipo y para el éxito del programa.

V.1.5 MEJORA CONTINUA

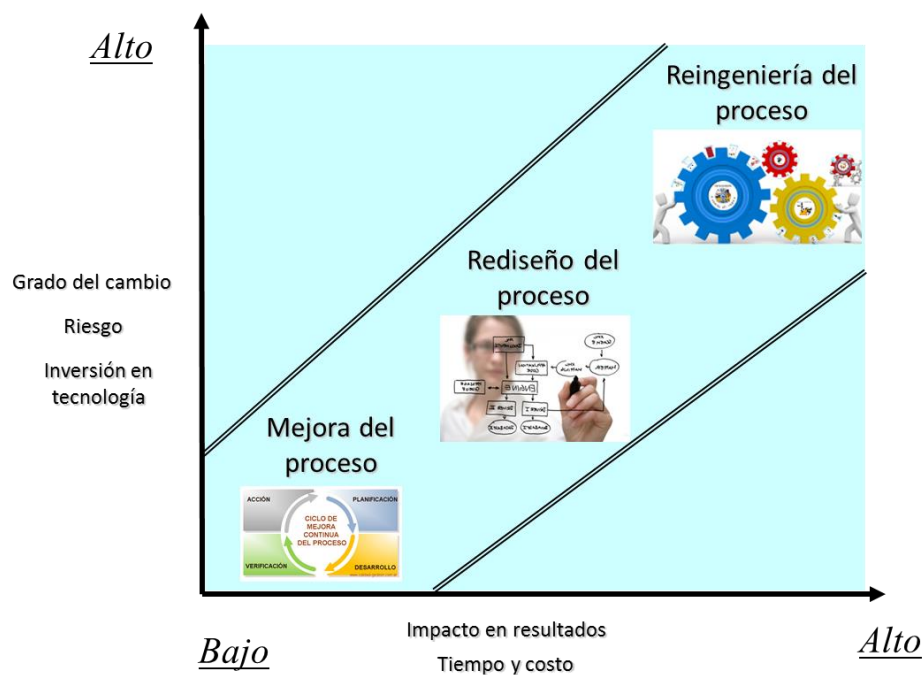
El reto de la gestión de equipos en la actualidad no es simplemente ejecutar con eficiencia los procesos existentes, sino implementar nuevos procedimientos con la mayor rapidez posible. Por esta razón, la mejora continua debe ser un objetivo permanente de cualquier organización: *“Mejora mañana lo que puedas mejorar hoy, pero mejora todos los días”*

A continuación se presentan cuatro métodos de mejora a implementar:

- **Mejora de procesos:** Todos los integrantes del equipo intervienen y por ende pueden participar en la mejora de los procesos en el día a día. Para poder mejorar un proceso, es importante estandarizarlo y documentarlo. *“Lo que no se mide no se mejora”*. Este método cumple una función integral en el éxito de los demás métodos.

- **Rediseño de procesos:** El rediseño de un proceso tiene mayor complejidad e implica más tiempo e inversión. Por esta razón, se debe concentrar en los procesos importantes, cuyos cambios tengan un mayor impacto.
- **Reingeniería de procesos:** Consiste en un replanteamiento fundamental y rediseño radical de los procesos de negocio, con el objetivo de lograr mejoras sustanciales en el desempeño de indicadores clave.

Cuadro 16: Diferencias entre mejora, rediseño y reingeniería



Fuente: Macdonald J. (1997).

- **Benchmarking:** Este proceso es muy común en empresas transnacionales, y se debe llevar a cabo de manera constante para detectar áreas de oportunidad y posibles mejoras en procesos, metodologías, nuevos modelos, etc.

“El benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente productos, servicios y/o procesos de trabajo en organizaciones que evidencien las mejores

*prácticas sobre un área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación*⁵

El método a aplicar se utiliza de acuerdo al proceso ó mejora a implementar, sin embargo se mantiene el mismo ciclo de mejora continua (PDCA) de planta Toluca, que consiste en Planificar, Hacer, Comprobar, Ajustar. Este ciclo se aplica todos los días en el ciclo de juntas, para medir cada uno de los indicadores clave de las líneas de producción.

El ciclo de juntas es una herramienta de apoyo al ciclo de mejora continua, ya que define diferentes momentos en los que los operadores, el líder del equipo ó el equipo gerencial deben revisar el desempeño de los indicadores, analizar los problemas, tomar decisiones de cómo solucionarlos y dar seguimiento a acuerdos.

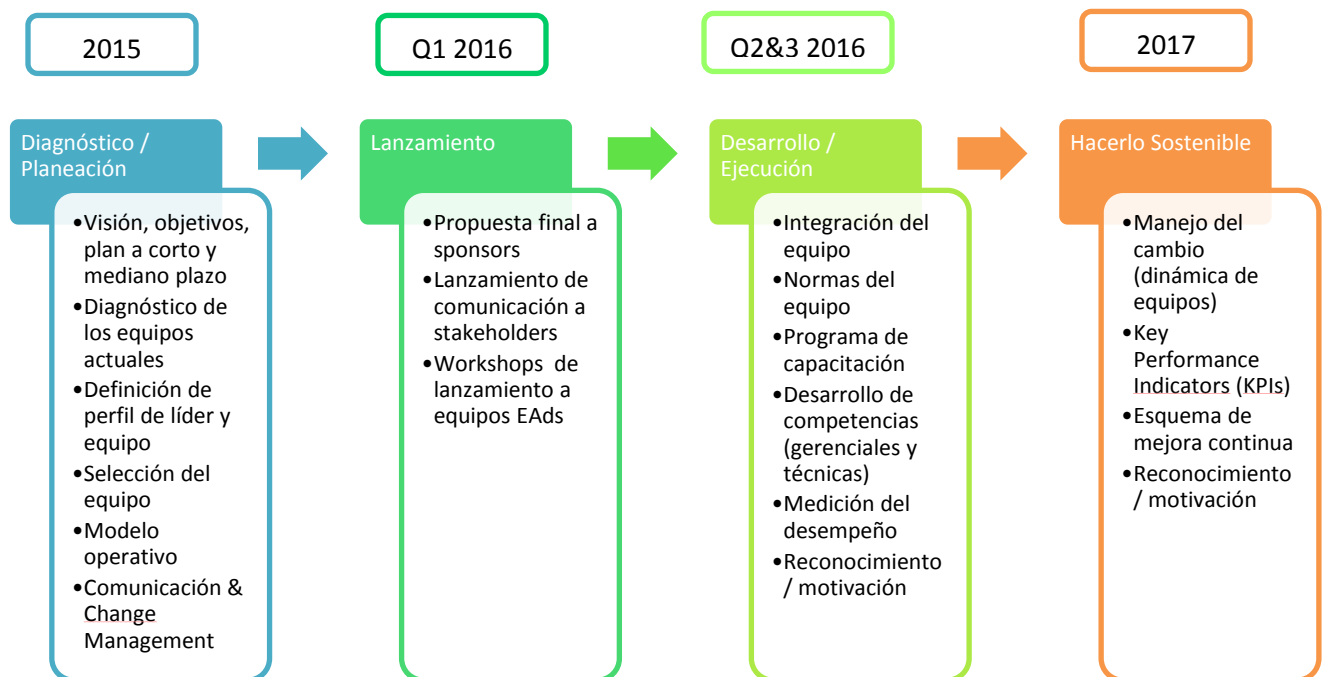
En el caso de planta Toluca, el ciclo de juntas tiene las siguientes instancias: 1) Entrega de turno, en el cual el operador entrega el turno e informa de los temas importantes que sucedieron así como pendientes para el siguiente, 2) Rondín, Junta diaria, donde se juntan los líderes de todas las áreas para informar los resultados de todas las líneas y tomar decisiones de problemas que no se pudieron resolver en la instancia anterior y 4) Junta Gerencial, donde se escalan los problemas que no se pudieron resolver en instancias anteriores, y donde se toman decisiones con mayor impacto en la planta de producción.

Para efectos de esta propuesta, el ciclo de juntas se mantiene como se lleva hasta ahora, con foco especial en llevarlas a cabo de manera más eficiente (menos tiempo, mayor impacto), y con miras a reducir el número de juntas al estabilizar el modelo EADs.

⁵ Maram L. (2013) Maram L.. (2013). "Qué es y cómo hacer benchmarking; 5 ejemplos de sustentabilidad".

V.2 Propuesta de implementación

El nuevo modelo de Equipos de Alto Desempeño tiene el objetivo de revolucionar la forma de operar en las plantas de producción de Bonafont y dejar atrás la percepción de “fracaso” ó “éxito parcial” de este tipo de programas. A continuación se presenta la propuesta de implementación a dos años, la cual se llevará a cabo en cuatro etapas, cada una de ellas con objetivos claros e hitos que determinarán avances y éxito del programa.



Etapa 1: Diagnóstico / Planeación

El primero paso en cualquier proyecto o programa es tener una visión clara de lo que se quiere lograr del proyecto, alineada a la estrategia de negocio e impulsada por los sponsors del proyecto. Con base en esta visión, se definen objetivos a corto, mediano y largo plazo para los Equipos de Alto Desempeño. Dentro de estos objetivos hay que considerar una definición de perfiles adecuada tanto para el líder como para los miembros de todo el equipo, así como la evaluación de las estructuras organizacionales actuales: ¿Son eficientes / productivas? ¿Permiten la formación de equipos autónomos y empoderados?

Así mismo, es necesario llevar a cabo un diagnóstico del funcionamiento actual del equipo, para identificar fortalezas y áreas de oportunidad, utilizando las herramientas descritas anteriormente en el informe (SET, SCS, SIE, SEC), y valorando los resultados del equipo hasta ahora. Si el equipo actual no cumple con los perfiles definidos, hay que tomar decisiones de desvinculaciones, promociones ó movimientos.

El rediseño del nuevo modelo operativo, así como el plan de comunicación y manejo del cambio es una labor fundamental que también debe realizarse a detalle.

Los objetivos principales que se debe cumplir en esta etapa son: completar la visión, objetivos y plan de trabajo detallado (incluyendo comunicación & manejo del cambio), seleccionar a los equipos y aplicar las pruebas sociales para tener un diagnóstico inicial.

Etapa 2: Lanzamiento

El programa de Equipos de Alto Desempeño lleva varios años en planta Toluca, por lo que ya existen algunos juicios y percepciones con respecto a éste. Es sumamente importante elaborar una estrategia de lanzamiento con alto impacto; con nuevo nombre para el proyecto y nueva imagen, que comunique los cambios principales del programa y resalte los beneficios que tendrán las plantas de producción con estos cambios. El lanzamiento debe ser impulsado por los sponsors del proyecto, quienes pueden apoyarse de otros líderes de opinión para lograr un mayor impacto y motivación.

Los objetivos de esta etapa son: Completar el lanzamiento del nuevo modelo, con un porcentaje de satisfacción alto (evaluado a través de una encuesta).

Etapa 3: Desarrollo y Ejecución

Una estrategia no puede ser exitosa sin una ejecución con excelencia desde la integración del equipo, hasta la finalización de cada una de las etapas. Es indispensable la medición y comunicación constante de resultados para identificar logros y también puntos de quiebre donde se deban re-definir las acciones a tomar.

En este punto es clave la ejecución del sistema de motivación y reconocimientos para el equipo, así como el manejo de cambios, considerando que vivimos en un entorno dinámico.

Los objetivos a lograr en esta etapa son: contar con un manual de normas del equipo, completar la capacitación del 100% con evaluaciones aprobatorias, propuesta de esquema de reconocimientos aprobada y comunicada.

Etapa 4: Hacerlo sostenible

Un programa de Equipos de Alto Desempeño es una inversión a largo plazo, por lo que es indispensable trabajar bajo un esquema de medición de resultados y mejora continua para que éste sea sostenible en el tiempo. Para esto es necesario asegurar la permanencia del equipo en el equipo, así como la transferencia de know-how entre generaciones.

Los objetivos a lograr en esta etapa son: Mejora en los indicadores clave de desempeño, alineada a las metas planteadas, cumplimiento al plan de reconocimientos, cumplimiento al programa de capacitación y coaching, disminución de índice de rotación en el equipo, mejora en los resultados de las pruebas sociales del equipo.

En cada una de las etapas del proyecto es indispensable contar con un equipo asignado para el manejo de cambio en el proyecto, responsable de definir y ejecutar la estrategia de comunicación y “engagement” a los stakeholders, asegurar el cumplimiento al programa de capacitación, establecer roles y responsabilidades claros para los líderes y participantes del proyecto. Este equipo también juega un rol clave para evaluar los riesgos e impactos del proyecto en la gente, medir el pulso de la organización a lo largo de la implementación a través de distintas herramientas, mitigar la resistencia al cambio con acciones de impacto.

V.3 Análisis costo-beneficio

Un programa de Equipos de Alto Desempeño exitoso tiene impacto directo en la rentabilidad del negocio, ya que a través de éste se incrementa la productividad en las plantas de fabricación, logrando así entregar productos de calidad y en tiempo a los clientes. Esto a su vez genera una mayor satisfacción de los clientes, así como de los consumidores y por ende un incremento en las ventas y rentabilidad del negocio.



A continuación se presenta el detalle de costos y beneficios, calculando el ROI del proyecto de Equipos de Alto Desempeño en un año.

Notas sobre el análisis:

*Los sueldos fijos contemplan la compensación total fija anual de los miembros del equipo: líder del equipo y 7 operadores (montacarguista de materia prima, operador de soplado, llenador, etiquetador, empacador, paletizador, montacarguista de recibo de línea)

*La compensación variable consiste en un bono mensual de resultados de \$ 1,300.- por operador. La estimación es anualizada

Estimación de costos de un equipo tradicional

Concepto	Costo
Sueldos fijos	\$ 2,073,600.00
Compensación variable	\$ 109,200.00
Costo por capacitación	\$ 45,000.00
Costo por rotación 30%	\$ 133,000.00
Costo total equipo tradicional	\$ 2,360,800.00

Estimación de costos de un equipo de Alto Desempeño

Concepto	Costo
Costo de implementación del programa	\$ 1,000,000.00
Sueldos fijos	
*Aumenta sueldo de líder EAD	\$ 2,289,600.00
Compensación variable	
*Aumenta bono de operador en un 30%	\$ 142,800.00
Costo por capacitación	
*Programa EAD + Coaching del líder	\$ 140,000.00
Costo por rotación 10%	\$ 50,666.67
Costo programa de reconocimientos	\$ 35,000.00
Costo total equipo EAD	\$ 2,658,066.67

Estimación de beneficios por productividades del equipo EAD

Beneficios de EADs	Ahorro
-3% producto no conforme	\$ 2,800,000.00
+3% Nivel de Servicio	\$ 840,000.00
-5% de mermas de materiales	\$ 1,866,666.67
Total Ahorro	\$ 5,506,666.67

Costo-Beneficio de la implementación

Costo - Beneficio	Monto
Beneficios por productividades	\$ 5,506,666.67
Costo adicional del equipo	-\$ 1,297,266.67
Beneficio total	\$ 4,209,400.00

Como se puede observar en el análisis costo-beneficio, la inversión del programa se puede cuadruplicar en un año, si se logra un desempeño óptimo del equipo. Es sumamente importante llevar a cabo la medición de resultados y productividades para medir el éxito del programa y justificar la inversión para siguientes años.

VI. CONCLUSIONES O CONSIDERACIONES FINALES

La inversión en estrategias de desarrollo de personas y equipos es una necesidad de las compañías para mantenerse competitivas, y los equipos de Recursos Humanos generan valor agregado con la creación de modelos innovadores de desarrollo y transformación organizacional.

Los equipos de alto desempeño definitivamente pueden ser un vehículo para el logro de objetivos, mejora del desempeño, para generar una mayor rentabilidad y ventaja competitiva para el negocio. Sin embargo, un modelo en papel no es suficiente para lograr resultados sin precedentes; para el éxito de un programa como éste es necesario llevar a cabo una implementación de calidad de principio a fin, asegurando mantener el compromiso e interés de los sponsors a lo largo de todo el proyecto, cerciorándose que se realiza una excelente ejecución de los planes y un manejo adecuado de los constantes cambios del negocio y la organización.

Es sumamente importante que los sponsors y líderes del proyecto tengan claro que el desarrollo de Equipos de Alto Desempeño es un esfuerzo a largo plazo; pueden pasar uno ó dos años antes de que la organización comience a ver resultados con impacto, sin embargo el beneficio que puede tener el programa es exponencial en términos de productividad, costo y por supuesto motivación para la gente e imagen de la empresa.

Definitivamente es un esfuerzo que vale la pena llevar a cabo por parte de Recursos Humanos, siempre y cuando el área se prepare adecuadamente para diseñar y gestionar este tipo de modelos en sus organizaciones.

VII. FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Katzenbach J., Smith D., Wolff S., Levy P., Edmondson, A.. (2004). La disciplina de los equipos y Construcción de la inteligencia emocional de los grupos. En *“Harvard Business Review: Equipos que Triunfan”* (9 a 35). España: Ediciones Deusto.
2. Lussier R., Achua C. (2013). Liderazgo de equipo y equipos autodirigidos. En *“Liderazgo de equipos: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades”* (287 a 326). México: Cengage Learning.
3. French W., Bell C., Zawacki R. (2007). *“Desarrollo Organizacional: Transformación y administración efectiva del cambio”*. México: McGrawHill.
4. Fisher K., Rayner S., Belgard W. (1976). BFR Team Tools and Procedures. En *“Tips for Teams: A ready reference for solving common team problems”* (165 a 229). USA: McGrawHill.
5. Wellins, R., Byham W., Dixon, G. (1996). Types of Teams. En *“Inside Teams: How 20 World-Class Organizations Are Winning Through Teamwork”* (2 a 16). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
6. Murrell K., Meredith M. (2002). ¿Qué es un directivo con capacidad de empowerment?. En *“Empowerment para su equipo”* (1 a 22). España: McGrawhill.
7. Kotter J., Collind J., Porras J., Duck J., Goss T., Pascale R., Athos A., Martin R., Strebel P., Augustine N., Schaffer R., Thomson H. (2001). Liderar el cambio: Por qué fracasan los intentos de transformación. En *“Gestión del cambio”* (7 a 30). España: Ediciones Deusto.
8. Lombardo M., Eichinger R.. (2006). *“FYI For Your Improvement”*. USA: Lominger International.
9. Salazar G., Molano M.. (2000). Coaching en acompañamiento al terreno. En *Coaching en Acción* (81-90). Colombia: McGrawHill.
10. Macdonald J. (1997). *“Cómo entender reingeniería de procesos”*. Londres, Inglaterra: Panorama.
11. Newton R. (2011). *“Cambio Organizacional”*. México: Editorial Trillas.
12. Becker B., Huselid M., Ulrich D. (2001). *“The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance”*, USA: Harvard Business School Press

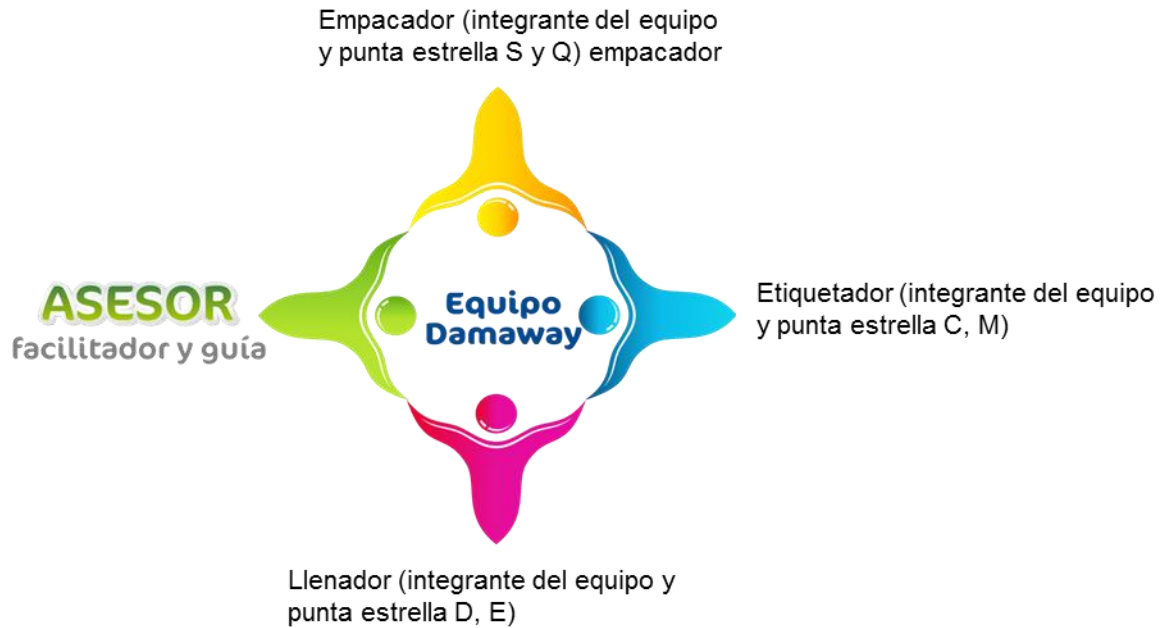
13. Payeras, Joan (2002). *“El directivo, el cambio y los equipos de alto rendimiento”*. España: Prentice Hall.
14. Bridges W.. (2009). *“Managing Transitions”*. USA: Lifelong Books
15. Uribe R, Ana Fernanda; Molina L, Juan Máximo; Contreras T., Francoise; Barbosa R, David; Espinosa. (2013). *“Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales”*. 22/08/2015, de Revista Universidad y Empresa Sitio web: <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746004.pdf>
16. Arteaga, J.. (2014). *“5 retos globales para las empresas de retail y consumo”*. 2015, de Forbes México Sitio web: <http://www.forbes.com.mx/5-retos-globales-para-las-empresas-de-retail-y-consumo/>
17. Thiel, D. (2009). *“A Process to Build High-Performance Teams”*. 2015, de Design Intelligence Sitio web: <http://www.di.net/articles/a-process-to-build-high-performance-teams/>
18. TRI Latinoamérica. (2015). *“Equipos de Alto Desempeño”*, de TRI: Talento, Transformación e Impacto, Sitio web: http://www.tri.com.co/Equipos_de_Altodesempeno_Modelo.html
19. McCormick y As.. (2008). *“Diccionario de competencias”*. 22/08/2015, de McCormick y Asociados Sitio web: <http://mccormickyasociados.com/2008/10/06/diccionario-de-competencias-en-construccion/>
20. Lecea P. (2015). *“Mejora Continua - Ciclo PDCA”*. 29-08-2015, de Guía de la Calidad, Sitio web: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/mejora-continua>
21. Maram L.. (2013). *“Qué es y cómo hacer benchmarking; 5 ejemplos de sustentabilidad”*. 29-08-2015, de Luis Maram: Inspiring Marketing Sitio web: <http://www.luismaram.com/2013/08/28/como-hacer-benchmarking-en-sustentabilidad/>
22. *“Meeting the Challenges of Tomorrow’s Workplace”*, CEO Magazine (2005)
23. *“Evaluación 360”*. 30-08-2015, de Qualem. Sitio web: <http://evaluacion360.qualem.com/info>

VIII. ANEXOS

VIII.1 Ejemplo Rol Individual: Parámetros de Operación

A-FO-AS-063/01		A,B,C de Procesos					DaMaRto		
Etiquetadora									
	Variable Controlable	Competencia de Operación	Criterio de Desempeño			REFERENCIA DOCUMENTAL	TECNOLOGÍA	COMPETENCIA DE APOYO	
Proceso	Altura del grupo etiquetado	Ubicar perilla de altura de grupo de etiquetado	300mL	500mL	1.5L	No Cumple (Parámetros distintos a los cargados en receta; de acuerdo al formato)	IT proceso de Etiquetado	LECTURA EN PANEL INFERIOR	Registro en ABC
			47		612				
	Altura del portabobina	Ubicar perno de ajuste de altura de portabobinas Portabobinas A Portabobinas B	300mL	500mL	1.5L	No Cumple (Parámetros distintos a los cargados en receta; de acuerdo al formato)	IT proceso de Etiquetado	LECTURA EN PANEL INFERIOR	Registro en ABC
			363		630				
	Altura del cabezal (altura de carrusel)		300mL	500mL	1.5L	No Cumple (Parámetros distintos a los cargados en receta; de acuerdo al formato)	IT proceso de Etiquetado	N/A	Registro en ABC
			4.5		18.5				
Temperatura del adhesivo	Revisar en panel temperatura de adhesivo y nivel del tanque	160 ± 5°C			Temperatura <155°C ó >160°	LUP 816	LECTURA EN PANEL ELECTRÓNICO	Adhesivo sin restos de etiqueta	
Desplazamiento punto de corte de etiqueta	Validar en panel desplazamiento de punto de corte	18.0mm ± 1mm			No Cumple (Desplazamiento de punto de corte fuera del rango que se especifica)	IT proceso de Etiquetado	LECTURA EN PANEL ELECTRÓNICO	Limpieza en rasqueta, cascos y tambor de vacío	
Receta de trabajo	Escoger receta en panel de máquina	300mL	500mL	1.5L	No Cumple (Se trabaja con otra receta que no concuerda con el formato que se maneja)	IT proceso de Etiquetado	SE ESCOGE EN PANEL ELECTRÓNICO	N/A	
kids	Sofía	Sofía							
		300mL	500mL	1500mL					
Operación	Velocidad de la Etiquetadora	Ajuste de la Cadencia Nominal	1500 ml	500mL	300mL	NO CUMPLE Cadencia menor a la especificada por formato	N/A	SE ESCOGE EN PANEL ELECTRÓNICO	Registro en ROVE
	24,000 b/h	25,000 b/h	28,000 b/h						
	Procedimiento para Ejecutar CIP y COP	Conocimiento de Procedimiento	CUMPLE (Realiza limpieza previa, espumado de la cápsula, coloca botellas falsas y sabe preparar el químico para espumar así como el tiempo de contacto)			NO CUMPLE Se desconoce el procedimiento para realizar la tarea	LUP Limpieza COP llenadora	ESPUMADOR AUTOMÁTICO Y MANUAL	Validar tiempos de CIP
Rechazador	Método de ajuste	Ajuste de sensor (altura) de acuerdo a cada formato			NO CUMPLE Rechazador deshabilitado/mal ajustado	N/A	N/A	Ajuste de sensibilidad y altura en cada cambio de formato	

VIII.2 Ejemplo Rol Grupal



Animación de indicadores

S	Cazaincidentes cerrados/reportados 80%
Q	Cazaincidentes cerrados/reportados día 2/3
C	Eficiencia productiva 88%
D	Tiempo de CIP < 6.5 hr
M	Estándar zoning 4 islas cubiertas
E	Eliminación de fugas de agua/aire

VIII.3 Esquema de bono para certificación

Línea	INDICADORES %					% BONO OBTENIDO	MONTO DEL BONO
	Seguridad Accidentes y daños a la propiedad	Calidad Producto no conforme	Eficiencia % de eficiencia en la línea	Mermas % de material desperdiciado			
Línea 1	30%	20%	15%	10%	75%	\$975	
Línea 2	0%	25%	15%	10%	50%	\$650	
Línea 3	0%	25%	18%	15%	58%	\$754	
Línea 4	30%	20%	14%	16%	80%	\$1,040	
Línea 5	30%	20%	19%	20%	89%	\$1,157	
Línea 6	30%	28%	17%	15%	90%	\$1,170	
Línea 7	30%	26%	18%	20%	94%	\$1,222	
Línea 8	30%	30%	20%	20%	100%	\$1,300	

VIII.4 Ejemplo prueba sistema social (SET)

Sistema de Enriquecimiento del Trabajo

(SET) Cuestionario

Propósito

El objetivo principal de este cuestionario es conocer su percepción sobre su trabajo actual, por lo que resulta importante mencionar que no hay respuestas correctas o incorrectas. Lo que deseamos es que exprese su opinión con toda sinceridad. Puede tener la seguridad de que sus respuestas serán tratadas con **ABSOLUTA CONFIDENCIALIDAD**.

Estructura

El cuestionario contiene varias preguntas que están agrupadas en cinco secciones, en cada sección se detallan las instrucciones a seguir para contestar las preguntas.

El llenado del cuestionario es muy sencillo y no le tomará más 25 minutos.

Sección Uno: Características de su puesto

Introducción

En esta sección del cuestionario le pedimos que describa su trabajo con la mayor objetividad posible. Por favor no utilice esta parte del cuestionario para demostrar cuanto le agrada o desagrada su puesto. Intente que sus descripciones sean los más precisas posibles.

Instrucciones

- Encierre en un círculo el número que dé la descripción más exacta a su puesto.
-

Ejemplo

Ahora le damos una pregunta de ejemplo.

¿Hasta qué punto su puesto requiere el empleo de equipo mecánico?

1 2 3 4 5 6 7

Muy poco; el puesto apenas requiere contacto con equipo mecánico.

Moderadamente

Mucho; el puesto requiere constantemente del uso de equipo mecánico.

Si, por ejemplo, su puesto requiere que gran parte del tiempo usted use equipo mecánico, aunque también requiere algo de tiempo de trabajo administrativo, podría encerrar en un círculo el número 6, como se ha hecho en el ejemplo de arriba.

Sección Uno: Características de su puesto, Continuación

Pregunta 1.1

¿Hasta qué punto su puesto requiere que usted trabaje en *contacto con otras personas* (bien con clientes o bien con personas relacionadas con su empresa)?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Muy poco; el contacto con otras personas no es en absoluto necesario en mi puesto.

Moderadamente; se necesita cierto trato con otros.

Mucho; tratar con otras personas es una parte absolutamente esencial y crucial en mi trabajo.

Pregunta 1.2

¿Cuánta *autonomía* tiene en su puesto? Es decir, ¿hasta qué punto en su puesto puede usted mismo decidir cómo se ha de hacer el trabajo?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Muy poca; el puesto casi no me da voz ni voto para decidir cómo y cuándo hacer el trabajo.

Autonomía moderada; muchas cosas están normalizadas y fuera de mi control, pero puedo tomar algunas decisiones relativas al trabajo.

Mucha; el puesto me da casi toda la responsabilidad de decidir cómo y cuándo hacer el trabajo.

Continúa en la siguiente página

Sección Uno: Características de su puesto, Continuación

Pregunta 1.3

¿Hasta qué punto las labores que usted desempeña en su trabajo implican la realización de *tareas completas e identificables*?. Es decir, ¿ realiza una actividad completa que tiene un principio y un fin?. ¿ O sólo una pequeña parte de un trabajo más amplio que terminan otras personas o que se termina en forma mecánica?

1 2 3 4 5 6 7

Mi trabajo solo forma una pequeña parte de una actividad más amplia. No se puede apreciar el resultado de mi trabajo en el producto o servicio final.

Mi trabajo es una parte relativamente grande o al menos moderada de una actividad global. Se puede apreciar mi contribución en el resultado final.

Mi trabajo consiste en llevar a cabo una actividad completa de principio a fin. Se pueden apreciar fácilmente los resultados de mi actividad en el producto o servicio final.

Pregunta 1.4

¿Cuánta variedad tiene su puesto?. Es decir, ¿hasta qué punto su puesto requiere llevar a cabo actividades diferentes, utilizando una amplia variedad de sus habilidades y aptitudes?

1 2 3 4 5 6 7

Muy poca; el puesto me exige hacer cosas rutinarias una y otra vez.

Variedad moderada

Mucha; el puesto me exige que haga muchas cosas diferentes, utilizando muchas habilidades y aptitudes distintas.

Continúa en la siguiente página

Sección Uno: Características de su puesto, Continuación

Pregunta 1.5

En general, ¿qué *importancia o relevancia* tiene su puesto? Es decir, ¿en qué medida los resultados de su trabajo pueden afectar a las vidas o bienestar de otras personas?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

No muy relevante: los resultados de mi trabajo no tienen efectos importantes sobre otras personas.

Moderadamente importante.

Muy relevante: el resultado de mi trabajo puede afectar a otras personas de manera importante.

Pregunta 1.6

¿Hasta qué punto sus *superiores y compañeros* le hacen saber cómo está desempeñando su trabajo?.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Muy poco; mis superiores y compañeros nunca me dicen como desempeño mi trabajo.

Moderadamente; a veces hacen comentarios sobre cómo desempeño mi trabajo y otras veces no.

Mucho; mis superiores y compañeros hacen casi constantemente, comentarios sobre cómo desempeño mi trabajo.

Pregunta 1.7

¿Hasta qué punto la realización del propio trabajo le proporciona información sobre su desempeño?. Es decir, ¿ el trabajo en sí le da indicaciones sobre cómo lo está haciendo, aparte de los comentarios que proceden de los superiores o de los compañeros?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Muy poco; podría estar trabajando hasta el infinito sin saber nunca si lo hago bien o mal.

Moderadamente; a veces el propio trabajo si me indica si lo hago bien o mal y otras veces no.

Mucho; el propio trabajo me indica casi constantemente si lo hago bien o mal.

Sección Dos: ¿ Con qué exactitud describe el enunciado a su puesto?

Introducción

A continuación encontrará usted una serie de enunciados que pueden utilizarse para describir su puesto.

Instrucciones

- Indique el **grado de exactitud** con el que cada uno de los enunciados describen a su puesto, empleando para ello la escala que se presenta a continuación, y anotando el número que corresponda a su respuesta en la línea que antecede a cada enunciado.

1	2	3	4	5	6	7
Muy inexacto	Bastante inexacto	Algo inexacto	Dudoso	Algo exacto	Bas- tante exacto	Muy exacto

Enunciado 2.1

_____ El puesto me exige utilizar habilidades complejas o un alto nivel de especialización.

Enunciado 2.2

_____ El puesto requiere mucha cooperación de otras personas.

Enunciado 2.3

_____ El puesto está diseñado de tal manera que tengo la oportunidad de hacer un trabajo de principio a fin.

Enunciado 2.4

_____ El simple hecho de desempeñar mi trabajo me permite saber cómo lo estoy haciendo.

Enunciado 2.5

_____ El trabajo es bastante complejo y poco rutinario.

Sección Dos: ¿Con qué exactitud describe el enunciado a su puesto?, Continuación

1	2	3	4	5	6	7
Muy inexacto	Bastante inexacto	Algo inexacto	Dudoso	Algo exacto	Bas- tante exacto	Muy exacto

- Enunciado 2.6** _____ El trabajo requiere consultar información con otras personas.
- Enunciado 2.7** _____ Mis superiores y compañeros de trabajo siempre me comentan si estoy realizando correctamente mi trabajo.
- Enunciado 2.8** _____ Muchas personas pueden verse afectadas por la calidad y el nivel con el desempeño mi trabajo.
- Enunciado 2.9** _____ El puesto me da la oportunidad de usar mi iniciativa o juicio personales para llevar a cabo el trabajo.
- Enunciado 2.10** _____ Mis superiores me hacen saber a menudo qué piensan sobre mi rendimiento en el trabajo.
- Enunciado 2.11** _____ El puesto me da la oportunidad de terminar completamente el producto ó servicio que empecé.
- Enunciado 2.12** _____ El trabajo en sí me da mucha información respecto a mí desempeño.
- Enunciado 2.13** _____ El puesto me da oportunidades considerables de independencia y libertad para decidir cómo hacer el trabajo.
- Enunciado 2.14** _____ El puesto en sí es muy significativo e importante para toda la empresa.
-

Sección Tres: ¿Hasta qué punto está de acuerdo con el enunciado?

Introducción

A continuación se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con su EMPRESA. Siguiendo sus propios sentimientos acerca de la compañía para la que trabaja, exprese por favor su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las frases.

Instrucciones

- Indique **su grado de acuerdo o desacuerdo** utilizando la siguiente escala, y anote el número que corresponda a su respuesta en la línea que antecede al enunciado:

1	2	3	4	5	6	7
En fuerte desacuer- do	En modera- do desa- cuerdo	En ligero desacuer- do	Indi- ferente	En ligero acuerdo	En mo- derado acuerdo	En fuerte acuerdo

Enunciado 3.1

_____ Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad.

Enunciado 3.2

_____ Una de las principales razones por las que continúo trabajando en esta compañía es porque creo que la lealtad es importante y, por lo tanto, siento la obligación moral de permanecer en ella.

Enunciado 3.3

_____ Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa.

Enunciado 3.4

_____ Una de las principales razones para seguir trabajando en esta compañía, es que dejarla supondría un considerable sacrificio personal. Otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.

Enunciado 3.5

_____ Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora a mi empresa.

Enunciado 3.6

_____ Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa.

Enunciado 3.7

_____ Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.

Enunciado 3.8

_____ Creo que tengo muy pocas opciones como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.

Continúa en la siguiente página

Sección Tres: ¿Hasta qué punto está de acuerdo con el enunciado?, Continuación

	1	2	3	4	5	6	7
	En fuerte desacuer- do	En modera- do desa- cuerdo	En ligero desacuer- do	Indi- ferente	En ligero acuerdo	En mo- derado acuerdo	En fuerte acuerdo
Enunciado 3.9	_____						
							Esta empresa se merece mi lealtad.
Enunciado 3.10	_____						
							Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con su gente.
Enunciado 3.11	_____						
							Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en esta empresa.
Enunciado 3.12	_____						
							Me siento como parte de una familia en esta empresa.
Enunciado 3.13	_____						
							Ahora mismo sería muy duro para mi dejar mi empresa, incluso si quisiera hacerlo.
Enunciado 3.14	_____						
							Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.
Enunciado 3.15	_____						
							Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa.
Enunciado 3.16	_____						
							Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella.
Enunciado 3.17	_____						
							Creo que le debo mucho a esta empresa.
Enunciado 3.18	_____						
							Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta empresa sería la escasez de alternativas disponibles (de otros empleos).

Sección Cuatro: ¿Qué tan satisfecho está con estos aspectos de su trabajo?

Introducción

En esta sección encontrará varios enunciados que describen situaciones o aspectos de su trabajo actual.

Instrucciones

- Indique **qué tan satisfecho** está con cada una de las situaciones o aspectos de su trabajo que se describen en cada enunciado, empleando para ello la escala que se presenta a continuación y anotando el número que corresponda a su respuesta en la línea que antecede a cada enunciado:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
------------------	--------------	-------------------	-------------	-----------------	------------	----------------

- | | | |
|----------------------|-------|---|
| Enunciado 4.1 | _____ | El grado de seguridad y estabilidad que tengo en mi trabajo. |
| Enunciado 4.2 | _____ | El monto del salario y las prestaciones que recibo. |
| Enunciado 4.3 | _____ | Las posibilidades de promoción y desarrollo personal que tengo en mi trabajo. |
| Enunciado 4.4 | _____ | La gente con la que hablo y con la que trabajo en mi puesto. |
| Enunciado 4.5 | _____ | El respeto y el trato que recibo de mi jefe. |
| Enunciado 4.6 | _____ | La sensación de que lo que logro con mi trabajo vale la pena. |
-

Sección Cuatro: ¿Qué tan satisfecho está con estos aspectos de su trabajo?,
Continuación

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Muy insatisfecho Insatisfecho Algo insatisfecho Indiferente Algo satisfecho Satisfecho Muy satisfecho

- Enunciado 4.8** _____ El apoyo y orientación que recibo de mi jefe.
- Enunciado 4.9** _____ El grado en el que el salario que recibo corresponde a mi contribución con la empresa.
- Enunciado 4.10** _____ El grado de independencia que puedo ejercer en mi trabajo.
- Enunciado 4.11** _____ Lo seguro que me parecen las cosas en el futuro en esta organización.
- Enunciado 4.12** _____ La oportunidad de ayudar a otras personas mientras trabajo.
- Enunciado 4.13** _____ La cantidad de retos que me plantea el puesto.
- Enunciado 4.14** _____ La calidad, en general, de la supervisión que recibo en mi trabajo.
- Enunciado 4.15** _____ La claridad con que me retroalimenta mi jefe en áreas de desarrollo propio.
-

Sección Cinco: ¿Hasta que punto está de acuerdo con el enunciado?

Introducción

En esta sección encontrará enunciados que describen los sentimientos de las personas respecto a su trabajo.

Instrucciones

- A continuación aparece un conjunto de frases que expresan opiniones sobre su trabajo. Indique en qué medida está usted de acuerdo con las mismas. Señale su grado de acuerdo con cada frase, basándose en la siguiente escala:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Enfática-
mente en
desacuer-
do

En
desacuer-
do

Ligera-
mente en
desa-
cuerdo

Neutral

Ligeramen-
te en
acuerdo

De
acuerdo

Enfática-
mente de
acuerdo.

Enunciado 5.1

_____ Me siento deprimido cuando fallo en algo relacionado con mi trabajo.

Enunciado 5.2

_____ Para mí, mi trabajo es una parte muy importante de lo que soy.

Enunciado 5.3

_____ Estoy muy involucrado personalmente en mi trabajo.

Enunciado 5.4

_____ Me gusta que mi trabajo actual, absorba la mayor parte de mi tiempo.

Enunciado 5.5

_____ Existen muchas cosas en la vida que son más importantes que mi trabajo.

Enunciado 5.6

_____ Estoy totalmente comprometido con mi trabajo.

Enunciado 5.7

_____ Las cosas más importantes que me suceden tienen que ver con mi trabajo actual.

Enunciado 5.8

_____ Muchas de mis metas personales están orientadas a mi trabajo.
