

**RUBÉN GARCÍA-MORÁN MARTÍN**

*Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales*

*Director de Consultoría*

*BLC Human*

**Extracto:**

**E**l autor, observador excepcional de la realidad en que operan los equipos de trabajo, propone una metodología de creación de equipos de mejora dentro de una organización, que den solución a los problemas de calidad que tenga o que podría tener en el futuro una empresa desde una perspectiva creativa e innovadora, y así poder lograr la satisfacción en el cliente, factor clave de éxito en los entornos actuales.

---

## Sumario:

---

Marco de referencia.

- Conclusiones.

¿Qué es un equipo de mejora?

- ¿Grupo o equipo?

Diferenciación entre tipos de equipo.

Integración de un equipo de mejora.

- Selección de los integrantes del equipo de mejora.
- Fijación de metas.
- Delegación eficaz.
- Planificación.
- Analizar la información críticamente.
- Toma de decisiones participativa.
- Gestión del conflicto.
- Convivir con el cambio.
- Pensamiento creativo.
- La gestión del cambio.

Planificación y organización de un equipo de mejora.

- Funciones de los componentes del equipo de mejora.
- Planificación y organización del equipo de mejora.
- Información del equipo.
- *Planning* del proyecto de equipo.

## MARCO DE REFERENCIA

El aumento de la competitividad ha dado lugar a una continua guerra de mercado que obligó a las empresas a reducir costes, en detrimento de la calidad en muchos casos: creando insatisfacción en el cliente.

Hoy la guerra de precios continúa, pero ya no es el objetivo principal de la empresa, ahora trabajamos por y para el cliente, él es la razón de nuestra existencia, a él tenemos que dedicarle nuestros esfuerzos, ofreciéndole aquello que demanda: calidad e innovación.

¿Cómo conseguimos una mejora de la calidad? La respuesta es demasiado amplia, en este artículo ofreceremos una parcela de ella:

*Crear equipos de mejora, que den solución a los problemas de calidad que tenga o que podría tener en el futuro la empresa desde una perspectiva creativa e innovadora.*

Pero, ¿es posible crear (y que funcionen adecuadamente) equipos de mejora en una organización? La viabilidad, dependerá de la madurez de la gestión de calidad.

CROSBY plantea cinco etapas:

### 1.<sup>a</sup> Etapa:

- La dirección no se implica en la gestión de calidad.
- Los problemas de calidad se achacan al departamento de calidad.
- Los problemas se tratan a medida que surgen.

### 2.<sup>a</sup> Etapa:

- Se toma conciencia de la importancia de la calidad, pero no se toman decisiones al respecto.

**3.ª Etapa:**

- El director de calidad tiene influencia en la dirección de la empresa.
- La empresa identifica y resuelve problemas de calidad.

**4.ª Etapa:**

- El director de calidad es un ejecutivo en la empresa.
- Los problemas se analizan desde sus primeros síntomas.
- Todas las funciones están abiertas a sugerencias y mejoras.
- La prevención de defectos es ya un hábito.

**5.ª Etapa:**

- La gestión de calidad se considera parte esencial del sistema de dirección de la empresa.
- La calidad es principio y guía en toda la organización.

Si al evaluar la madurez de la gestión de calidad usamos el modelo de Crosby, podríamos crear equipos de mejora desde la tercera fase, en la cual se le da cierta importancia desde la dirección de la empresa, e incluso la creación de estos equipos podría impulsar el desarrollo de la madurez.

**Conclusiones.**

- Nuestro objetivo es adelantarnos y dar respuesta a las necesidades de nuestros clientes.
- El cliente demanda calidad e innovación.
- El éxito en el funcionamiento de equipos de mejora depende de la madurez en la gestión de calidad.
- Sin conciencia de la mejora de calidad, ésta no será posible.

**¿QUÉ ES UN EQUIPO DE MEJORA?****¿Grupo o equipo?**

Con demasiada frecuencia usamos la palabra equipo como sinónimo de grupo, sin embargo no lo son.

*Un equipo es un grupo, pero un grupo no tiene por qué ser un equipo.*

Para poder hacer esta distinción tendremos que conocer cuáles son las características de un equipo; algunas de las más representativas son:

1. Tienen un/os objetivo/s definido/s.
2. Actúan de modo conjuntado, coordinando las tareas que realiza cada uno, para así lograr el objetivo común.
3. Los equipos son interdependientes: necesitan la habilidad, la experiencia y el compromiso de los demás para alcanzar las metas comunes.
4. Están convencidos de que  $1 + 1 = 3$ .
5. Normalmente, el equipo tiene que rendir cuentas como unidad operativa dentro de un contexto organizativo mayor.

### DIFERENCIACIÓN ENTRE TIPOS DE EQUIPO

CARACTERÍSTICAS	CÍRCULOS DE CALIDAD	EQUIPOS DE PROYECTO	EQUIPOS DE MEJORA
Misión prioritaria	Mejora de las relaciones humanas	Mejora de la calidad	Solución de problemas de calidad
Misión auxiliar	Mejorar la calidad	Mejorar la participación	Mejorar la participación, creatividad e innovación
Ámbito de proyecto	Intradepartamental	Interdepartamental	Interdepartamental
Los miembros provienen de	Un solo departamento	Varios departamentos	Varios departamentos
Bases de pertenencia	Voluntaria	Obligatoria	Obligatoria
Continuidad	El círculo permanece intacto proyecto a proyecto	El equipo <i>ad hoc</i> se disuelve después que el proyecto termina	Se crean <i>ad hoc</i> para la solución de cada problema

### INTEGRACIÓN DE UN EQUIPO DE MEJORA

#### Selección de los integrantes del equipo de mejora.

En este punto tenemos que tener en cuenta dos aspectos:

- ¿Qué conocimientos teóricos y/o prácticos tienen que poseer los miembros del equipo de mejora? La respuesta a esta pregunta dependerá de:
  - Los objetivos a lograr.
  - Tamaño de la organización.
  - Tipo de actividad que desarrolle.
  - Etcétera.
- ¿Qué competencias deben poseer los miembros para lograr un desempeño óptimo?

La respuesta a la primera pregunta la tiene que tomar la organización teniendo en cuenta a qué se dedica y en qué desea mejorar (ejemplo: producto/s, procesos, atención al cliente...). Y a partir de allí decidir qué tipo de conocimientos se requieren y qué personas pueden aportarlos.

Para responder a la segunda pregunta nos vamos a centrar en las competencias que tiene que poseer el grupo para funcionar eficientemente. La situación ideal es que todos los miembros tuvieran todas las competencias, como sabemos que esto no es posible, nos conformaremos con que todos los integrantes estén presentes y cada uno de ellos tenga el mayor número posible. Para solucionar este problema podríamos llevar a cabo un entrenamiento en competencias, si esto no es posible elegiríamos la opción anterior.

*Estas competencias son:*

- Fijación de metas.
- Delegación eficaz.
- Planificación.
- Analizar la información críticamente.
- Toma de decisiones participativa.
- Gestión de conflicto.
- Convivir con el cambio.
- El pensamiento creativo.
- La gestión del cambio.

## FIJACIÓN DE METAS

- Las metas específicas y desafiantes generan un rendimiento superior al de las metas imprecisas y fáciles de alcanzar.
- *Feedback* sobre el progreso enriquece el proceso.

- Cuando hay más de una meta es necesario determinar las prioridades.
- La competencia informal entre los empleados causada por la fijación de metas y la información de retorno aumenta los beneficios del proceso.
- Es necesario recompensar el logro de las metas y el rendimiento.
- La fijación de metas puede ser un componente importante de la gestión del rendimiento.
- Las personas tienen que desarrollar planes de acción para lograr sus metas.
- Las políticas organizativas tienen que ser coherentes y complementarias al logro de las metas.
- Las metas deben fijarse en un entorno de apoyo, en el que los directivos ayuden y animen a sus empleados a triunfar.
- Según cómo se utilicen, las metas pueden incrementar o disminuir el estrés percibido por los subordinados.

### DELEGACIÓN EFICAZ

- Clarifique, en su propia mente, qué es lo que desea que se haga.
- Asigne la tarea deseada al empleado más adecuado.
- Al asignar la tarea, asegúrese de expresarse con claridad. Plantee preguntas para determinar si comprenden en profundidad la tarea. Asegúrese de aclarar las fechas tope y los horizontes de tiempo.
- Mantenga abiertos los canales de comunicación. Deje muy claro que usted está disponible para consultas o discusiones.
- Permita que los empleados hagan la tarea de la forma en que se sientan más cómodos. Demuéstreles confianza en sus habilidades. No tenga expectativas demasiado elevadas para las que la única alternativa sea el fracaso.
- Compruebe el progreso, pero no se lance al rescate al primer síntoma de fracaso.
- Responsabilice a la persona del trabajo y de cualquier dificultad que pueda surgir, pero hágalo desde una posición de maestro, no de agente de policía. Analice qué es lo que está mal y ayúdeles a desarrollar sus propias soluciones.
- Ignorar los esfuerzos de los empleados puede ser desastroso para la motivación. Reconozca los logros y demuestre que los valora adecuadamente.

## PLANIFICACIÓN

- Dividir el trabajo en tareas y asignarlas a los miembros del equipo.
- Coordinar las distintas tareas asignadas.
- Planificación y mantenimiento del flujo de trabajo.
- Asignación de los recursos financieros, humanos y materiales para lograr la mayor eficiencia posible.
- Traducir los planes a largo y medio plazo en planes de acción.

## ANALIZAR LA INFORMACIÓN CRÍTICAMENTE

- Objetividad.
- Equilibrio.
- Apertura a nueva información.
- Ser «abogado del diablo» con las ideas propias y las de los demás.
- Estudiar el problema minuciosamente antes de tomar la decisión.

## TOMA DE DECISIONES PARTICIPATIVA

- Explicar el problema al grupo.
- Permitir y fomentar que todos hablen.
- Generar y evaluar alternativas, tratando de llegar a un acuerdo entre todos los miembros.
- No trate de influir en los demás.
- Su principal papel es crear un clima en el que todos se sientan lo suficientemente cómodos para expresar sus ideas.

## GESTIÓN DEL CONFLICTO

- El conflicto no sólo es inevitable, sino que también, en ocasiones, es necesario fomentarlo, con el fin de permitir que afloren nuevas ideas y crear fuerzas positivas que generen innovación y cambio.



- Cinco técnicas básicas para gestionar el conflicto:

*Evasión:*

- Como la propia palabra dice, consiste en evadirse, en actuar como si no ocurriera nada.
- Puede ser conveniente cuando «los humos están subidos de tono», sin embargo, a largo plazo, si no se afronta el conflicto, es muy probable que aflore de nuevo.
- Evitar el conflicto puede ser causa de que se ignoren otros temas directivos importantes.

*Conciliación:*

- En este caso, las personas prefieren satisfacer las necesidades de los otros en vez de las propias.
- Mantiene la armonía y evita las divisiones.
- A corto plazo, puede ser aconsejable cuando el tema no es demasiado importante o la otra persona tiene mucho poder.
- A largo plazo limita la creatividad, paraliza la búsqueda de nuevas ideas y soluciones al problema.

*Competencia:*

- La persona se preocupa únicamente de sus propias metas, recurriendo para ello a las estructuras de autoridad y las regulaciones formales.
- Puede ser útil cuando se requiere una acción rápida y decidida, y se espera que el grupo no la acepte.
- A largo plazo coarta la creatividad.

*Compromiso:*

- Quien la utiliza se preocupa tanto de sus propios intereses y metas, como de los intereses y metas de las otras personas involucradas.
- Se basa en la negociación, en la cual cada una de las partes cede algo.
- El problema que plantea esta técnica es que las personas dan demasiada importancia a aquello que ceden, recordándolo con rencor.

*Colaboración:*

- Tienen en cuenta tanto los intereses propios como los de los demás.
- Parten de la base de que la participación creativa en el problema permite generar una solución en la que todos son ganadores.
- Tiene como ventaja el crear cohesión y espíritu de equipo.
- Su principal desventaja es que consume mucho tiempo y no siempre genera soluciones.

**CONVIVIR CON EL CAMBIO**

- Creencia optimista en el beneficio potencial, o ganancia, cuando sabemos afrontar con éxito el cambio.
- Entender el cambio planificado y no planificado como un reto para prosperar y no como un problema.
- Presentar el cambio a sus empleados de forma que les resulte más fácil ajustarse a él y crear una actitud positiva.

**PENSAMIENTO CREATIVO**

- La creatividad es el tipo de pensamiento que genera nuevas ideas y soluciones. Más concretamente, es el proceso de asociar las cosas o ideas conocidas para crear nuevas combinaciones y relaciones.
- La habilidad creativa en determinadas áreas suele estar directamente relacionada con el conocimiento y la experiencia en esas áreas.
- El pensamiento creativo es imaginativo, provocador y genera una amplia variedad de ideas.
- La creatividad viene determinada por las siguientes tres dimensiones:
  - Destrezas relevantes respecto a la materia o tema.
  - Destrezas relevantes de creatividad.
  - Motivación para la tarea.
- Fomentar el pensamiento creativo de los empleados puede generar beneficios sustanciales para la organización, el equipo de mejora y los individuos que utilizan así sus destrezas creativas.

## LA GESTIÓN DEL CAMBIO

- Durante la planificación del cambio, solicite la participación de todos los que se verán afectados por él. Anime a sus colaboradores a utilizar el pensamiento creativo durante el proceso de resolución de problemas.
- Haga que los demás sientan la necesidad de cambio y vean las ventajas potenciales del mismo.
- Mantenga una comunicación abierta y frecuente.
- Evite la mentalidad «nosotros-ellos».
- Tenga en cuenta las necesidades individuales.

Vistas las competencias necesarias para que sea eficaz el equipo de mejora, veamos el papel del líder.

## PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UN EQUIPO DE MEJORA

El cometido fundamental de los equipos de mejora es la solución de problemas, desde la responsabilidad individual y el trabajo en equipo. Ello debe reflejarse en el ofrecimiento de propuestas de mejora realistas, serias y contrastadas de las que resulten unas mejoras significativas.

¿Cómo lograrlo?

- Eligiendo los miembros del equipo adecuadamente.
- Definiendo las funciones de los integrantes.
- Planificando y organizando el trabajo del equipo de mejora.

## FUNCIONES DE LOS COMPONENTES DEL EQUIPO DE MEJORA

- *Coordinador del grupo:*
  - Crear y focalizar el trabajo hacia un solo objetivo loggable, pero retador.
  - Convocar reuniones y conducir el proceso de trabajo. Marcar el ritmo.
  - Facilitar información.
  - Relacionar al grupo con otras unidades y convocar asesores cuando sea necesario.

- *Secretario:*
  - Preparar las agendas, órdenes del proceso de trabajo, materiales, información, etc.
- *Participantes del grupo:*
  - Responsabilizarse de las tareas que se le asignen.
  - Participar activamente, ser creativo, aportar ideas y trabajo.
  - Colaborar con el trabajo de sus compañeros.
  - Documentar de manera clara y concisa cada una de las acciones o aportaciones.

## PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE MEJORA

El concepto de equipo de mejora es simple, aunque su creación pueda parecer difícil. La implantación del equipo puede ser diferente de unas empresas a otras; podemos utilizar el siguiente modelo de siete pasos para organizar y planificar el trabajo de un equipo de mejora:

- Información del equipo.
- Razones para la mejora.
- Situación actual.
- Resultados.
- Estandarización.
- Planes futuros.

## INFORMACIÓN DEL EQUIPO

El primer bloque está reservado para la presentación del equipo. Se ofrecen las siguientes sugerencias para completarlo:

- Anotar los nombres de los miembros del equipo.
- Presentar el *planning* del proyecto del equipo.
- Anotar la duración de las reuniones del equipo.
- Reconocer a los individuos que dan soporte al equipo.

**PLANNING DE PROYECTO DE EQUIPO**

*¿Qué es el planning de proyecto de equipo?*

El *planning* de proyecto de equipo es un formulario utilizado por los equipos para anotar sus reuniones, trazar objetivos para sus actividades y hacer un seguimiento de sus progresos. Cada nuevo equipo, y cada nuevo tema abordado por un equipo, debe ser cumplimentado en la hoja de *planning*.

*¿Para qué sirve el planning de proyecto?*

Los miembros de equipo pueden ver el número de reuniones previstas y seguir un proceso hacia la consecución de los objetivos del proyecto para cada paso.

*¿Cómo se hace un planning de proyecto?*

El coordinador debe atender todas las reuniones del equipo y revisar el *planning*. Entonces, basándose en la experiencia del equipo y la suya propia, debe definir las fechas para cada paso del proyecto. A medida que se va completando cada paso, se actualiza el *planning*.

**PRIMER PASO: RAZONES PARA LA MEJORA*****Objetivo.***

Identificar un tema (área problemática) y las razones para trabajar sobre él.

***Actividades clave.***

- Investigación de temas:
  - Revisar los indicadores departamentales.
  - Identificar a los clientes internos y externos.
  - Identificar las ideas del equipo (tormenta de ideas/*brainstorming*).
  - Entrevistar a los individuos del área de trabajo.
- Considerar las necesidades del cliente para ayudar en la selección del tema.
- Establecer un indicador para hacer seguimiento del tema.

- Mostrar, con datos, cuánto es necesario mejorar.
- Mostrar la importancia del tema.
- Planificar las actividades.
- Describir el procedimiento utilizado en el área problemática.

#### ***Herramientas y técnicas de ayuda.***

- Gráficos de control.
- Diagramas de flujo del proceso.
- Sistemas de control.

### **SEGUNDO PASO: SITUACIÓN ACTUAL**

#### ***Objetivo.***

Seleccionar un problema y establecer un objetivo para la mejora.

#### ***Actividades.***

- Recopilar datos sobre todos los aspectos del tema.
- Estratificar el tema desde varios puntos de vista.
- Seleccionar un problema desde la estratificación del tema.
- Identificar los requerimientos de satisfacción del cliente.
- Redactar un informe claro del problema.
- Utilizar los datos para establecer el objetivo.

#### ***Herramientas y técnicas de ayuda.***

- Hojas de control.
- Histograma.
- Diagrama de Pareto.
- Gráficos de control.

**TERCER PASO: ANÁLISIS*****Objetivo.***

Identificar y verificar las causas raíz del problema.

***Actividades clave.***

- Realizar un análisis causa-efecto del problema.
- Continuar el análisis al nivel de las causas que se puedan intervenir.
- Seleccionar las causas de mayor gravedad.
- Cuantificar las causas seleccionadas.

***Herramientas y técnicas de ayuda.***

- Análisis causa-efecto.
- Hojas de control.
- Diagramas de Pareto.
- Histograma.
- Gráficos.
- Gráficos de tendencias.

**CUARTO PASO: ACCIONES CORRECTIVAS*****Objetivo.***

Planificar e implementar acciones correctivas para corregir las causas del problema.

***Actividades clave.***

- Desarrollar y evaluar las acciones correctivas potenciales:
  - Atacando las causas verificadas.
  - Conociendo los requisitos de satisfacción del cliente.
  - Comprobando su rentabilidad.

- Desarrollar un plan de acción que:
  - Conteste a las preguntas quién, qué, cuándo, dónde y cómo.
  - Refleje las barreras y apoyos necesarios para el éxito.
- Obtener información y cooperación.
- Implementar las acciones correctivas.

#### ***Herramientas y técnicas de ayuda.***

- Estimación de costes.
- Matriz de acciones correctivas.
- Apoyos y barreras.
- Plan de acción.

### **QUINTO PASO: RESULTADOS**

#### ***Objetivo.***

Confirmar que el problema y sus causas han sido reducidas y que se ha alcanzado el objetivo de mejora.

#### ***Actividades clave.***

- Confirmar los efectos de las acciones correctivas, comprobando que las causas han sido reducidas.
- Comparar el problema antes y después, utilizando el mismo indicador cualitativo.
- Comparar los resultados alcanzados con el objetivo.
- Implementar acciones correctivas adicionales, si los resultados no fueran satisfactorios.

#### ***Herramientas y técnicas de ayuda.***

- Histograma.
- Diagrama de Pareto.
- Gráficos de control.



**SEXTO PASO: ESTANDARIZACIÓN*****Objetivo.***

Prevenir la reproducción del problema y de sus causas.

***Actividades clave.***

- Asegurar que las contramedidas pasen a formar parte del trabajo cotidiano.
  - Crear/revisar el proceso de trabajo.
  - Crear/revisar estándares.
- Formar a los trabajadores en el proceso revisado y/o estándares, y explicar las necesidades o el propósito.
- Establecer comprobaciones periódicas, asignando responsabilidades para monitorizar las acciones correctivas.
- Considerar otras áreas para seguir el mismo proceso.

***Herramientas y técnicas de ayuda.***

- Sistemas de control.
- Gráficos de control.
- Procedimientos/Normas.
- Diagramas de flujo de proceso.
- Formación.

**SÉPTIMO PASO: PLANES FUTUROS*****Objetivo.***

Planificar la actuación respecto a cualquier problema remanente y evaluar la efectividad del equipo.

***Actividades clave.***

- Analizar y evaluar cualquier problema remanente.
- Planificar acciones complementarias si fuera necesario.
- Revisar lo aprendido en la resolución de problemas, dinámica de grupos y efectividad del equipo.
  - ¿Qué se hizo bien?
  - ¿Qué se puede mejorar?
  - ¿Qué podría hacerse de distinta forma?

***Herramientas y técnicas de ayuda.***

- Plan de acción.
- P-D-C-A.