



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA,
UNIDAD
CAMPECHE



CURSO-TALLER EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO



San Francisco de Campeche, Campeche a 20 de
mayo de 2010.

INDICE

1 Definición y diferencia entre grupos y equipos.	- 4 -
1.1 Grupo	- 4 -
1.2 Equipo	- 4 -
2 Equipos de Calidad.	- 5 -
2.1 Equipos de Calidad de Proyectos.	- 5 -
2.2 Equipos de Fuerza de Trabajo.....	- 5 -
2.3 Equipos de Alto Rendimiento.	- 6 -
3 Organizaciones de Alto Rendimiento	- 8 -
4 Empoderamiento y rendición de cuentas	- 8 -
5 Equipos de Alto Rendimiento (EAR)	- 9 -
5.1 Características de los EAR	- 9 -
5.1.1 Miembros Multifuncionales.	- 9 -
5.1.2 Fin en mente.	- 10 -
5.1.3 Rendimiento, Aprendizaje y Capacitación.	- 10 -
5.1.4 Asignaciones de Trabajo Flexibles y Rotación de Responsabilidades.	- 11 -
5.1.5 Compromiso.	- 11 -
5.1.6 Recurso Humano.	- 11 -
5.1.7 Estructuras Organizacionales.	- 12 -
5.1.8 Escogencia y Rol del líder.	- 13 -
5.1.9 Toma de Decisiones y Participación.	- 13 -
5.1.10 Confianza y Comunicación.	- 14 -
5.1.11 Administración participativa.	- 14 -
5.1.12 Enfoque basado en hechos.	- 15 -
5.1.13 Enfoque de problemas.	- 15 -
5.2 Consideraciones para la implementación de los EAR	- 15 -
5.2.1 Compromiso.	- 15 -
5.2.2 Metas comunes.	- 15 -
5.2.3 Elaborar un Plan de Implementación.....	- 16 -
5.2.4 Elaborar un Plan de Capacitación.	- 16 -
5.2.5 Crear una estructura de trabajo.	- 16 -
5.2.6 Comunicar con claridad.	- 16 -
5.2.7 Delegar y dar poder de decisión.	- 17 -
5.2.8 Reconocer logros personales y grupales.	- 17 -
5.2.9 Cambiar el sistema de compensación.	- 17 -
5.2.10 Manejar asertivamente los conflictos.	- 17 -
5.2.11 Fomentar la flexibilidad.....	- 17 -
5.2.12 Entregar los recursos necesarios.	- 18 -
5.3 Barreras para el desarrollo de los EAR.	- 18 -
5.4 Importancia de los EAR	- 19 -
6. Bibliografía.	- 20 -

INTRODUCCIÓN

En un mundo de globalización altamente competitivo en donde predominan los cambios y las innovaciones tecnológicas constituye un factor crítico de éxito para las organizaciones lograr transformar equipos de trabajo corrientes en Equipos de Alto Rendimiento (EAR), flexibles, comprometidos y con un alto ritmo de adaptación, para aplicar los avances de la tecnología y desarrollar estrategias administrativas y de negocios a fin de alcanzar los resultados esperados en el menor tiempo posible.

Al comparar los equipos de calidad de las organizaciones tradicionales, tales como los equipos de proyectos de calidad o los equipos de fuerza de trabajo, con los equipos de trabajo de alto rendimiento la diferencia es revolucionaria. En los EAR se forma a los trabajadores para que tengan diversas aptitudes y sean capaces de desempeñar diferentes tareas y se les otorgan facultades para tomar decisiones relativas a la planeación, ejecución y control del trabajo, que anteriormente solamente eran tomadas por los supervisores.

A medida que se otorga a los trabajadores más poder de decisión en su trabajo los sentimientos de posesión, responsabilidad y compromiso se vuelven más significativos repercutiendo en mejoras en la productividad, calidad, satisfacción del cliente y costo. Sin embargo, los EAR no siempre tendrán éxito ya que las exigencias del concepto pueden ser mayores de lo que algunos, gerentes, supervisores y trabajadores están dispuestos a soportar porque implica todo un cambio de cultura organizacional.

Los Equipos de Alto Rendimiento pueden ser muy efectivos si se implementan adecuadamente, se adaptan a la tecnología y las personas de la organización se sienten cómodas con el concepto.

1 Definición y diferencia entre grupos y equipos.

1.1 Grupo

Un grupo es un conjunto de personas con características comunes que se reúnen para interactuar entre ellas para alcanzar determinados objetivos específicos.

1.2 Equipo

Un equipo es un conjunto de personas comprometidas en el cumplimiento de metas y objetivos comunes y claramente definidos, que comparten métodos y/o recursos económicos, con habilidades y conocimientos que responsablemente complementan de manera que el logro del equipo es mayor que la suma del logro de los esfuerzos individuales. Equipos facultados pueden hacer más que individuos facultados. En la Tabla I se pueden visualizar las diferencias entre los grupos y los equipos de trabajo, tomando en consideración sus habilidades, nivel de responsabilidad, sinergia y rendimiento para el cumplimiento de las metas.

CARACTERÍSTICAS	EQUIPOS DE TRABAJO	GRUPOS DE TRABAJO
Meta	Rendimiento Colectivo	Comparten Información
Sinergia	Positiva	Neutral (o negativa)
Responsabilidad	Individual y mutua	Individual
Habilidades	Complementarias	Aleatorias y diversas

Tabla I. Diferencias entre Equipos de Trabajo y Grupos de Trabajo

2 Equipos de Calidad.

2.1 Equipos de Calidad de Proyectos.

También llamados “Equipos Interdisciplinarios” o “Equipos de Mejora de Calidad”. Conformados por 4 a 8 personas seleccionadas de varios departamentos para resolver un problema específico de calidad, seleccionado por la alta dirección de acuerdo a las prioridades para las operaciones de la empresa y que puede ser de mejoramiento, planeación o control. Sus miembros pueden incluir gerentes, profesionales y fuerza de trabajo. Estos equipos son de carácter obligatorio y se deshace una vez finalizado el proyecto.

Una modalidad de este tipo de equipos son los denominados “Equipos Relámpagos” ya que funcionan bajo un programa acelerado de resolución de problemas (varias semanas en lugar de varios meses) lo cual se consigue al hacer que el equipo se reúna frecuentemente.

Estos equipos especiales de proyectos también pueden funcionar como “Equipos virtuales” cuando sus miembros habitan en diferentes ubicaciones geográficas e incluso en diferentes países, en virtud de lo cual realizan sus comunicaciones mediante teléfono, correo, fax, bases de datos comunes, Internet, conexiones por computadora y videoconferencias.

2.2 Equipos de Fuerza de Trabajo.

Llamados originalmente círculos de calidad, también reciben el nombre de “Equipos de Participación de Empleados”. Están conformados por un pequeño número de trabajadores (de 6 a 12 miembros), generalmente pertenecientes a un departamento, que desarrollan actividades de control de calidad voluntariamente durante la semana (en horario de trabajo) enfocando sus esfuerzos en la resolución de

que se presentan en su lugar de trabajo con miras a contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa. Este tipo de equipo tiene continuidad por lo que permanece intacto proyecto tras proyecto.

Los miembros del equipo seleccionan los problemas y reciben capacitación en técnicas de resolución de los mismos. El efecto más importante de estos equipos es su efecto en las actitudes y conductas de las personas por su participación personal en la resolución de los problemas.

Estos equipos pueden mejorar el ambiente laboral y la calidad del producto, sin embargo tienen sus limitaciones ya que los problemas de mayor envergadura son interdisciplinarios y la alta dirección debe en esos casos establecer equipos de proyectos de calidad.

2.3 Equipos de Alto Rendimiento.

También conocidos como “Equipos Autónomos”, “Equipos Auto Administrados”, “Equipos Auto Dirigidos” o “Células Autodirigidas”. Los “Equipos de Alto Rendimiento” (EAR) constituyen un conjunto, conformado por procesos, de 5 a 15 empleados con “autoridad” suficiente para poder “responder” por todo un proceso de trabajo o línea de producción, que provee un producto o servicio a un cliente interno o externo. Otra definición establece que los EAR son un grupo de empleados que tienen la responsabilidad de todo un proceso o producto. Planean, ejecutan y dirigen el trabajo desde el principio hasta el final, en donde no se sabe quién es el jefe.

Los EAR se fundamentan en la filosofía del “empowerment” en el que el proceso de toma de decisiones se traslada a niveles más bajos de la organización con el propósito de que el personal operativo decida sobre su propio trabajo. Estos equipos están conformadas por individuos entrenados con destrezas y habilidades para desempeñar tareas en producción, programación, calidad, costos, quienes son responsables por monitorear y revisar rendimiento de procesos, programando e inspeccionando su trabajo, asignando tareas, resolviendo problemas y mejorando procesos.

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

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

TABLA II. Resumen comparativo entre los Grupos de Trabajo "Tradicionales" y los EAR.
Fuente: Método Jurán. Análisis y Planeación de la Calidad

3 Organizaciones de Alto Rendimiento

Aquellas organizaciones que se distinguen por el alineamiento del personal en todos los niveles con la estrategia de la empresa, resultados financieros superiores, calidad de sus productos o servicios, seguridad laboral, responsabilidad social corporativa y conciencia ambiental.

Las organizaciones con altos estándares de rendimiento crean más equipos de trabajo que aquellas que promueven en sus políticas el “trabajo en equipo”. Los equipos no se forman por decreto, sino que se establecen a través de compromisos que generan las claras demandas de rendimiento individual.

4 Empoderamiento y rendición de cuentas

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

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

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

a) Compartir Información: Bajo el "empowerment", los equipos deben tener toda la información que necesitan para entender la situación de la organización en términos claros, actuar en forma responsable y para la toma de decisiones oportunas para satisfacer al cliente, asegurar la calidad y generar utilidades para la empresa.

b) Crear Autonomía por Fronteras: Toda organización debe tener claramente definida su misión, visión, valores, un cuadro del futuro, metas, estructura organizacional y sistemas. Cada departamento debe traducir la visión y las metas de la empresa en objetivos y actividades para cada uno de ellos, en lo que se conoce como el despliegue de objetivos. A su vez cada trabajador debe entender cual es su función y sus responsabilidades, así como sus competencias actuales y las que es preciso que desarrolle para su rendimiento dentro de la organización.

c) Reemplazar la jerarquía por equipos autoguidados: Como parte del proceso de cambio de las organizaciones, las estructuras son cada vez más planas como resultado de la eliminación

de puestos de trabajo, contratación de servicios por fuera y supresión de los niveles gerenciales intermedios. La alta gerencia está más cerca de los niveles más bajos de la organización y los supervisores han adquirido nuevas responsabilidades y un control más amplio para el cual requieren ser entrenados en virtud de que antes se limitaban a ejecutar decisiones tomadas por otros.

Para que el empoderamiento pueda operar se precisa de un proceso de aprendizaje y crecimiento de los equipos autodirigido que permitan una dependencia cada vez menor en los superiores, pues no se pueden dar facultades si se carece de las destrezas o competencias.

Al cambiar su función, los nuevos gerentes se focalizan en el desarrollo de planes estratégicos, evaluación del grado de satisfacción de los clientes con los productos y servicios, necesidades del mercado actuales y futuras, mejora e implementación de nuevos procesos y equipos, entrenamiento a los empleados e innovación con proyectos especiales.

5 Equipos de Alto Rendimiento (EAR)

5.1 Características de los EAR

5.1.1 Miembros Multifuncionales.

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

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

5.1.2 Fin en mente.

Los miembros de los EAR conocen claramente y se identifican con la misión, visión, objetivos, valores y la estrategia de la empresa, en tal sentido poseen una sólida comprensión del propósito del equipo, su razón de ser y su aporte a la empresa. Las estrategias dentro de los EAR se establecen en función de la innovación, rapidez y flexibilidad y los objetivos en término de la mejora continua de la calidad, mejora de costos y eficiencia en procesos.

5.1.3 Rendimiento, Aprendizaje y Capacitación.

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

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

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

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

5.1.4 Asignaciones de Trabajo Flexibles y Rotación de Responsabilidades.

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

5.1.5 Compromiso.

Los Integrantes de los EAR conocen y entienden la importancia de su trabajo y su incidencia en el logro de objetivos en un tiempo determinado, comparten un sentimiento de compromiso y un efecto sinérgico positivo que facilita la existencia de adecuados canales de comunicación. Asumen completamente la responsabilidad por la calidad de productos y servicios por lo que se forma en el equipo un sentido de pertenencia.

5.1.6 Recurso Humano.

Los EAR llevan el control en todas las funciones básicas de su proceso incluyendo la administración y monitoreo del personal abarcando las funciones de reclutamiento, selección, inducción, entrenamiento, evaluación del rendimiento y sistemas de remuneración de sus miembros. Los EAR superan la satisfacción de las

necesidades básicas del personal y brindan oportunidades para la realización y el desarrollo del potencial.

El sistema de recursos humanos está diseñado para posicionar al personal dentro del proceso de implementación de la estrategia y para maximizar la calidad del capital humano en la organización, identificando las competencias, habilidades y conocimientos que se requieren. Es importante que en los procesos de contratación se realice la escogencia de empleados con flexibilidad, creatividad, sentido de innovación, orientación al logro y otras destrezas indicativas de una adecuada actitud por aprender y cambiar.

Bajo el sistema de EAR a los trabajadores no se les paga de acuerdo a lo que hacen sino de acuerdo a lo que ellos pueden hacer, lo que implica que cada empleado debe aprender más para poder desempeñarse en puestos de trabajo diferentes. Algunas empresas establecen con buenos resultados sistemas de remuneración para promocionar el aprendizaje, el rendimiento y la capacidad para lograr metas y mejoras. También se emplean sistemas en el que se comparten las ganancias, lo que hace que la gente se sienta dueña del negocio compartiendo riesgos y beneficios.

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

5.1.7 Estructuras Organizacionales.

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

5.1.8 Escogencia y Rol del líder.

El líder de los EAR es escogido por los mismos integrantes tomando como criterio de selección sus conocimientos, habilidades y destrezas, pero suele ocurrir que el liderazgo rota entre sus miembros.

El líder actúa como entrenador, ayudando a maximizar talentos individuales y colectivos y como organizador, facilitador y coordinador en lugar de ser “El que da las órdenes” y controla. Suministra apoyo sin tomar el mando, da seguimiento y sólo en casos estrictamente necesarios toma las decisiones. No intenta acaparar la atención sino que permite que cada miembro se sienta responsable absoluto de su rendimiento (auto supervisión) sin perder la brújula del compromiso colectivo.

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

5.1.9 Toma de Decisiones y Participación.

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

5.1.10 Confianza y Comunicación.

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

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

5.1.11 Administración participativa.

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

- Planear, controlar y mejorar sus procesos.
- Asignar tareas a sus miembros
- Implementar cambios en procedimientos de trabajo, ordenar los materiales e inspeccionar la calidad
- Controlar, monitorear y asegurarse de que se cumple con las normas
- Establecer sus metas e inspeccionar su propio trabajo.
- Hacer sus programaciones y evaluar su rendimiento.
- Coordinar trabajo con otros departamentos.
- Frecuentemente preparar y controlar su presupuesto.
- Hacer requisiciones, administrar inventario y negociar con proveedores.
- Realizar el control de Inventario

5.1.12 Enfoque basado en hechos.

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

5.1.13 Enfoque de problemas.

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

5.2 Consideraciones para la implementación de los EAR

5.2.1 Compromiso.

Es indispensable por parte de la alta dirección su convicción, compromiso y orientación para la formación y mantenimiento de los equipos de alto rendimiento, así como el compromiso y participación de todos los miembros del equipo.

5.2.2 Metas comunes.

Metas claramente definidas enfocan la energía en un solo propósito. Fijar metas (específicas, medibles, realizables, realistas y con un plazo definido), los pasos para llegar a ellas y comunicar todo claramente. Considerar escenarios, tiempo para entrega de resultados, expectativas, y motivaciones.

5.2.3 Elaborar un Plan de Implementación.

Realizar un plan de implementación que abarque 2-3 años de duración, que incluya las fases de: Planificación (misión, actividades claves), Organización (estructura, personal, capacitación), Acción y Desarrollo (Objetivos, pautas de operación) y Evaluación y Control (resultados, desviaciones, retroalimentación)

5.2.4 Elaborar un Plan de Capacitación.

Antes de la asignación de nuevas actividades a los miembros y a los líderes se requiere identificar que competencias, habilidades y destrezas nuevas tendrán que desarrollar en la creación de la cultura, liderazgo y el alineamiento organizacional y de esta manera posicionar el sistema de recursos humanos en el proceso total de implementación de la estrategia. Es importante realizar el diseño de este plan cuidando de programar la capacitación que realmente se necesita y cuando se requiere.

5.2.5 Crear una estructura de trabajo.

Que facilite comunicación entre miembros y seguimiento de compromisos internos y con otros departamentos o empresas. Diseña un plan de trabajo que incorpore objetivo común, definición de roles, reglas de trabajo y de conducta, fechas de reuniones y de entrega de informes.

5.2.6 Comunicar con claridad.

Hacia dónde van. Informa clara y detalladamente la meta del grupo y las responsabilidades de cada uno. Crea las instancias para que todos puedan expresarse y nunca olvides cumplir tus compromisos. Los miembros deben sentir que pueden hablar libremente y que tienen tiempo para compartir y discutir la información con otros.

5.2.7 Delegar y dar poder de decisión.

Deja que las personas identifiquen problemas, desarrollen y apliquen sus soluciones y se responsabilicen de los resultados de los proyectos.

5.2.8 Reconocer logros personales y grupales.

Reconocer y valorar la contribución de cada persona. Recompensar y celebrar públicamente éxitos individuales y colectivos. Si es individual, concentrarse en factores positivos que puedan ser tomados en cuenta y replicados por otros. Si es grupal, precisar puntos clave y detalles que se pueden mejorar.

5.2.9 Cambiar el sistema de compensación.

De manera que considere y promueva el aprendizaje, el rendimiento y la capacidad para lograr metas y mejoras.

5.2.10 Manejar asertivamente los conflictos.

Promover el respeto por las diferencias y un comportamiento íntegro entre los miembros del equipo. Permitir la tensión creativa y direccionar los conflictos de una manera saludable.

5.2.11 Fomentar la flexibilidad.

Fomentar un "espíritu de cambio y alerta permanente" entre los integrantes. Es frecuente que objetivos planteados en el inicio cambien o se redefinan, saber modificar el rumbo es uno de los activos más preciados.

5.2.12 Entregar los recursos necesarios.

Proveer todos los recursos necesarios, poner lo que se requiere al alcance oportunamente.

5.3 Barreras para el desarrollo de los EAR.

Las principales barreras para el desarrollo de Equipos de Alto Rendimiento son:

a. Falta de dirección y propósito común. La empresa debe tener bien definido el propósito, visión para 2 a 3 años y objetivos que se desean alcanzar con sus respectivos indicadores y metas.

b. Competencias y destrezas ausentes. Necesidad de entrenar o reubicar a sus jefaturas e incremento de los costos de capacitación

c. Mantener sistemas de remuneración que no reflejen las habilidades adicionales adquiridas por los individuos.

d. Escasa disposición para trabajar ante aparición de conflictos. Los conflictos producen la tentación en los integrantes de alcanzar por si solos los objetivos y dejar de lado al equipo. Las individualidades pueden ser útiles siempre que no quiebren la consistencia del grupo El líder debe lidiar con estas situaciones hábilmente y hacer cambios oportunos.

e. Empresas con rígidas clasificaciones de puestos

f. Resistencia a cambiar de los Gerentes, jefes o supervisores, quienes siguen utilizando las viejas formas de hacer las cosas. Gerentes que no saben delegar y quieren mantener el control, aunque si esperan que otros lo hagan. La principal excusa para no brindar el "empowerment", es que los trabajadores no pueden tomar las decisiones porque su cúmulo de experiencias no es suficiente.

Si no se les entrena, se les da un voto de confianza y se les permite hacerlo no podrán demostrar su capacidad.

g. Competencia entre los miembros y pérdida de entusiasmo de los miembros al inicio

h. Falta de fe en las capacidades de los trabajadores para alcanzar resultados

i. Falta de confianza entre la dirección y la fuerza de trabajo

j. Incongruencia entre lo que se predica y lo que se hace

5.4 Importancia de los EAR

Las ventajas de los equipos de alto rendimiento incluyen:

a. Mejora métodos y procedimientos lo cual mejora el flujo de trabajo, la eficiencia y la productividad.

b. La calidad de los productos y servicios aumenta y por ende se reduce la tasa de desperdicio y el costo de los productos se reduce

c. Mejora la comunicación, y la seguridad en el trabajo y por supuesto los costos.

d. Mayor entrenamiento y educación y destreza. Aumenta la flexibilidad y adaptabilidad de los empleados

e. Aumenta la satisfacción y el logro en el trabajo produciendo actitudes positivas, altos rendimientos.

f. Disminuye el ausentismo, las llegadas tardías y la tasa de rotación de empleados disminuye.

g. Se reduce el nivel de supervisión. Con frecuencia, un nivel de la dirección puede eliminarse y así proporcionar recursos para la mejora de la calidad y proyectos de planeación de ésta.

h. Evaluación del rendimiento es más precisa, diferencias salariales son más objetivas y el mismo grupo identifica candidatos a promover

i. Se incrementa la confianza entre la dirección y la fuerza de trabajo.

6. Bibliografía.

Winred.com. Mauricio Castro. Haga de su equipo un Equipo de Alto Rendimiento. <http://winred.com/management/haga-de-su-equipo-un-equipo-de-alto-rendimiento/gmx-niv116-con10704.htm>

Artículos Informativos.com. Tu Decides – Tu portal de negocios. http://www.articulosinformativos.com/9_Pasos_Para_Formar_Equipos_De_Alto_Rendimiento-a962418.html

Eumed.net. Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. Eduardo Amorós. Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Cómo Crear Equipos que Realmente Funcionen. <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/66.htm>

Caribbean International University N.A.. Equipos de Alto Rendimiento. maestriacidec.files.wordpress.com/2007/10/equipo-alto-redimiento.ppt

Ternium – Sidor. N3-PEC 8.14. Procedimiento Específico de la Calidad. Actividades de los Equipos de Mejora Continua.

Jorge Castañares. Equipos de Alto Rendimiento Cómo Lidar con Ellos. <http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Equipos%20de%20Alto%20Rendimiento.pdf>

Kaoru Ishikawa. ¿Qué es el control Total de Calidad?. La Modalidad Japonesa. Ediciones Versalles. Colombia. 2007. pág.173.

Gryna Frank, Chua Richard, DeFeo Joseph y Magaña José. Método Jurán. Análisis y Planeación de la Calidad. McGraw-Hill Interamericana. Quinta Edición. México. 2007.

Universidad Yacambú. Leonardi Chacin. Foro Empowerment. es.geocities.com/emilcalix/gerencia_foro.htm

Guillermo Barreto y Gustavo Sandlien. Equipos autodirigidos. <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010060/Lecciones/MODULO2/equipautodirigi.htm>

Grupo Kaizen, S.A. Gilberto Quesada. Términos en las Células Autodirigidas o Equipos de Alto Rendimiento. Marzo 2009.

http://www.grupokaizen.com/lg/Terminos_en_Celulas_Autodirigidas.pdf

Grupo Kaizen, S.A . Origen de las celulas autodirigidas.

http://www.grupokaizen.com/mck/Origen_de_las_Celulas_Autodirigidas.pdf

Grupo Kaizen, S.A . Formación de Células Autodirigidas.

http://www.grupokaizen.com/lg/Formacion_de_Celulas_Autodirigidas.RTF

Grupo Kaizen, S.A . Gilberto Quesada Madriz. Historia del Empowerment.

http://www.grupokaizen.com/mck/Historia_del_Empowerment.pdf

Grupo Kaizen, S.A . Gilberto Quesada Madriz. Contratación de Adultos.

http://www.grupokaizen.com/mck/Contratacion_de_Adultos.pdf

Grupo Kaizen, S.A . Gilberto Quesada Madriz. Auto Administración.

http://www.grupokaizen.com/lg/Auto_administracion.pdf

Grupo Kaizen, S.A Organizaciones de Alto Rendimiento.

<http://www.grupokaizen.com/do/do15.php>

Grupo Kaizen, S.A Equipos Auto dirigidos.

http://www.grupokaizen.com/mck/Equipos_Autodirigidos.pdf

Grupo Kaizen, S.A Como trabajar en Equipo. <http://www.grupokaizen.com/do/do16.php>

Grupo Kaizen, S.A Empowerment y equipos de alto rendimiento.

<http://www.grupokaizen.com/do/do12.php>