



LOS ERRORES FRECUENTES DE LOS ACTORES EN LOS SISTEMAS DE CCC Y TEQ.

**Ing. Ricardo Hirata Okamoto.
2003.**



INTRODUCCION.

¿Dónde hay que enfocarnos en la actualidad para tener un mejor sistema de TEQ?

Beneficios del Trabajo en Equipo.

- ➔ **La mejora de la comunicación interna.**
- ➔ **La integración de los distintos procesos.**
- ➔ **La descentralización.**
- ➔ **La delegación en la toma de decisiones.**
- ➔ **La mejora del ambiente de trabajo.**
- ➔ **El desarrollo individual y el desarrollo mutuo.**
- ➔ **El respeto y la tolerancia.**
- ➔ **El sentimiento de pertenencia.**
- ➔ **El fomento del compromiso hacia la institucionalidad.**

KEISEN CONSULTORES

Sin embargo.....

- ➔ **Pocas organizaciones logran tener sistemas de trabajo en equipo:**
 - ⌘ **Rentables.**
 - ⌘ **Continuos y permanentes.**
 - ⌘ **Flexibles frente al cambio.**
 - ⌘ **Que desarrollan integralmente a todo el personal y su organización.**
- ➔ **Debido a errores, acciones, factores y precondiciones que existen o se dan en el ejercicio del trabajo en equipo.**

KEISEN CONSULTORES

¿Donde hay errores?

- **Los errores y fallas se detectan en la operación de los equipos.**

**USO DE METODOS
Y HERRAMIENTAS
PARA LA MEJORA.**

**DOCUMENTACION
DEL CASO DE
ESTUDIO**

**ESTANDARIZACIÓN
DE LAS MEJORAS Y
PLAN A FUTURO.**

**FUNCIONAMIENTO
DEL EQUIPO.**

KEISEN CONSULTORES

Pero la pregunta es:

- **¿Si solucionamos estos errores podremos tener un buen sistema de trabajo en equipo?**
- **¿Son los miembros de los equipos la causa raíz de los errores y fallas del sistema de TEQ?**

KEISEN CONSULTORES

LA RESPUESTA ES NO.

➔ **En general, hay que analizar:**

- ‡ **Precondiciones.**
- ‡ **Alta Dirección.**
- ‡ **Gerencia, Mandos medios, Supervisión.**
- ‡ **Sistema de coordinación.**
- ‡ **Los equipos.**

KEISEN CONSULTORES



PRECONDICIONES.

**Factores que favorecen u
obstaculizan el trabajo en equipo.**

Precondiciones.

- **Las precondiciones son elementos y factores que existen en las organizaciones y que favorecen o impiden los procesos de cambio en las organizaciones, entre estos, los sistemas de trabajo en equipo.**
- **En el caso de precondiciones inhibidoras, debe ser una estrategia general, el eliminar o reducir las mismas antes de iniciar cualquier proceso de cambio.**

KEISEN CONSULTORES

Lista de precondiciones.

- **Liderazgo disfuncional.**
- **Faccionalismo.**
- **Corrupción.**
- **Inestabilidad y discontinuidad.**
- **Viabilidad organizacional.**
- **Estilos de planeación y definición de prioridades.**

KEISEN CONSULTORES



ALTA DIRECCION.

Liderazgo disfuncional.

Que se requiere de la A.D.

- **Entienden la esencia del trabajo en equipo, los distintos tipos y sus consecuencias, así como sus roles.**
- **Entienden los beneficios e impacto de los sistemas de trabajo en equipo.**
- **Participan en la selección del tipo de equipos que se implantarán en la organización.**
- **Programan recursos para el arranque, coordinación, promoción, capacitación, evaluación y reconocimiento.**
- **Son los primeros en trabajar en equipo.**

Errores comunes de la A.D.

- ✦ **Implantan el trabajo en equipo para formar grupos de mejora en las áreas operativas, sin planeación y recursos algunos.**
- ✦ **Definen políticas que frenan el desarrollo humano y buscan resultados "por decreto" organizacional.**
- ✦ **Consideran que los errores y variación en los parámetros de la calidad son consecuencia de una falta de motivación, supervisión o acciones que deberían tomarse vs. Una posición que promueve la disciplina de una búsqueda ordenada de causas.**

KEISEN CONSULTORES

Errores comunes de la A.D.

- ✦ **Se buscan culpables más que factores de los procesos.**
- ✦ **Asumen que el trabajo en equipo es una estrategia de mandos medios o que se implanta únicamente con la contratación de un agente externo.**
- ✦ **No se vincula el trabajo en equipo con el sistema de evaluación del desempeño comúnmente administrado por el área de recursos humanos.**

KEISEN CONSULTORES

Errores comunes de la A.D.

- ✦ **Se contrata a un agente externo inadecuado.**
- ✦ **Se deslindan de la responsabilidad de vincular el trabajo en equipo con los indicadores de negocio.**
- ✦ **Si cambian los parámetros de rentabilidad, el trabajo en equipo en ocasiones se ve como un costo, mas que como una fuente de utilidad y valor, y son los primeros en considerar que el trabajo en equipo son actividades adicionales al trabajo.**

KEISEN CONSULTORES



Gerencia, Mandos medios y Supervisión.

Promoción disfuncional.

Qué se requiere de M.M.

- ➔ **Entienden la esencia del trabajo en equipo, los distintos tipos y sus consecuencias, así como el rol que deben tener.**
- ➔ **Entienden los beneficios e impacto en la organización de los sistemas de trabajo en equipo y colaboran en la vinculación de las acciones a tomar vs. Los objetivos organizacionales.**
- ➔ **Participan en la selección del tipo de equipos que se implantarán en la organización, así como de los miembros de los mismos.**

KEISEN CONSULTORES

Qué se requiere de M.M.

- ➔ **Programan recursos humanos, financieros y materiales para el arranque, coordinación, promoción, capacitación, evaluación y reconocimiento del trabajo en equipo.**
- ➔ **Son los primeros en trabajar en equipo y en reconocer el trabajo de los demás.**
- ➔ **Son los mejores promotores, instructores y facilitadores del trabajo en equipo.**

KEISEN CONSULTORES

Errores comunes de M.M.

- ✦ Impiden la participación de los miembros de los equipos en sus reuniones periódicas.
- ✦ No se vincula el trabajo en equipo con los objetivos de la gerencia y sus procesos.
- ✦ Se considera el trabajo en equipo como una actividad de las áreas operativas.
- ✦ Se trabaja en equipo por decreto y se repiten las señales disfuncionales de la alta dirección.

KEISEN CONSULTORES

Errores comunes de M.M.

- ✦ No apoyan los esfuerzos de los coordinadores y facilitadores del sistema de trabajo en equipo.
- ✦ Utilizan a los equipos para la resolución de pendientes y problemas que son de su responsabilidad (o de carácter personal).
- ✦ El trabajo en equipo es adicional al trabajo.

KEISEN CONSULTORES



Coordinación y Administración de los equipos.

Coordinación disfuncional.

El gran reto.

- ➔ **El primer gran reto es convencer a la alta dirección de la necesidad de construir un sistema de coordinación y administración de trabajo en equipo.**
- ➔ **Una estructura que les sirve para otros sistemas y esfuerzos de mejoramiento continuo.**
- ➔ **Y se relaciona en forma complementaria a los sistemas de administración de calidad.**

Implicaciones.

- **El sistema de coordinación, implica la definición de los procesos:**
 - ⌘ **Formación de equipos.**
 - ⌘ **Capacitación de los miembros.**
 - ⌘ **Solución de un problema.**
 - ⌘ **Presentación de resultados.**
 - ⌘ **Evaluación técnica y económica.**
 - ⌘ **Reconocimientos y Premios.**

KEISEN CONSULTORES

Error más común de la A.D..

- **El error más común de la alta dirección, es considerar que el sistema de coordinación se resuelve nombrando a una persona responsable de administrar los equipos.**

- ⌘ **Sin una estrategia,.**
- ⌘ **Sin recursos.**

KEISEN CONSULTORES

Areas de oportunidad COORD.

- ✦ **Coordinación solamente de equipos que no interactúa con otras estrategias de cambio (con ISO 9000, ISO 14000, TQM y en el peor de los casos, no se relaciona con otros esfuerzos de trabajo en equipo).**
- ✦ **Cantidad de personal en la coordinación que no corresponde al número de equipos y proyectos de mejora en la organización (incluye el tiempo que se le dedica al sistema de trabajo en equipo).**

KEISEN CONSULTORES

Areas de oportunidad COORD.

- ✦ **Sistema de coordinación con personal inexperto o que depende de un consultor externo.**
- ✦ **Sistema de coordinación que no ha desarrollado los procesos críticos.**
 - ◆
 - **Formación del equipo.**
 - **Solución de un problema.**
 - **Sesiones de capacitación.**
 - **Sesiones de asesoría interna.**
 - **Evaluación del caso.**
 - **Reconocimiento al equipo y sus miembros.**
 - **Presentaciones públicas.**

KEISEN CONSULTORES

Areas de oportunidad COORD.

- ✦ **Uso de un solo modelo de equipos y de solución de problemas.**
- ✦ **Variación en el nivel de instrucción y asesoría interna entre los miembros de la coordinación.**
- ✦ **Sistema de trabajo en equipo que no mide el valor de sus resultados y logra así el soporte de la alta dirección.**
- ✦ **Coordinación que elabora los casos.**
- ✦ **Coordinación que comete errores en el asesoramiento de los equipos.**

KEISEN CONSULTORES



LOS EQUIPOS.

Errores en su funcionamiento y desempeño.

Los más vulnerables.

- **Es común buscar los errores y áreas de oportunidad en los miembros de los equipos.**
- **Son el "pez más pequeño" en la cadena alimenticia de la organización y cualquier falta o error será siempre atribuible a ellos.**
- **Sin embargo, los equipos como tal, son el resultado de un proceso de formación de personas y construcción de sistemas.**
- **Los equipos exitosos son la consecuencia del compromiso y acciones de todas las partes del sistema, en particular, de la alta dirección.**

KEISEN CONSULTORES

En la práctica:

- **Nunca será suficiente la motivación del personal para la mejora continua y la innovación.**
- **Se requiere de planes, acciones, recursos y tiempo dedicado al trabajo en equipo.**
- **La mayoría de los errores de los equipos son siempre responsabilidad de los superiores y su solución debe ser una labor compartida.**

KEISEN CONSULTORES

Errores comunes de los equipos.

◆ Entrenamiento y educación.

- ▣ Errores en el uso de las herramientas básicas del control de calidad.
 - Diagrama de Causa y Efecto.
 - Gráfica de Pareto.
 - Errores en la interpretación de resultados.
- ▣ Errores en el uso del método de solución de problemas.
- ▣ Selección del método de solución de problemas equivocado.

KEISEN CONSULTORES

Errores comunes de los equipos.

◆ Funcionamiento del equipo.

- ▣ Selección equivocada del líder.
- ▣ Rotación del líder y otras posiciones críticas (secretario, moderador, etc.).
- ▣ Errores en los roles de los miembros.
- ▣ Puntualidad, asistencia y continuidad en las reuniones.
- ▣ Uso de las juntas para trabajar, más que para planear, administrar y crear.
- ▣ No presentar públicamente los resultados del caso.

KEISEN CONSULTORES

Errores comunes de los equipos.

◆ Solución de un problema:

- Errores en el uso del método o pasos para la solución.
 - “Back to the future”.
 - El Gantt inventado.
 - Omisión de pasos (sobre todo el 2).
 - Errores en los pasos (por ignorancia).
 - Justificación de la solución planeada.
 - Inventar el caso.

KEISEN CONSULTORES

Errores comunes de los equipos.

◆ Solución de un problema:

- Documentar el caso hasta el final.
- Uso de las juntas para trabajar, más que para planear, administrar y crear.
- Inventar resultados.
- No estandarizar los resultados.
- No planear una siguiente acción para el futuro.

KEISEN CONSULTORES

Errores c6munes de los equipos.

✦ Continuidad:

- ✦ No hay plan a futuro.**
- ✦ Solucionan problemas en forma obligatoria y con urgencia.**
- ✦ No se prepara a los sucesores.**

KEISEN CONSULTORES



Conclusiones y Recomendaciones.

**C6mo mejorar el sistema de
trabajo en equipo.**

Primero.

- **El trabajo en equipo es un sistema.**
- **Beneficia a la organización.**
- **Desarrolla a las personas.**

No es suficiente implantar el trabajo en equipo solamente para motivar e integrar al personal.

KEISEN CONSULTORES

Segundo.

- **El trabajo en equipo debe estar vinculado a los fines organizacionales y sus indicadores.**
- **Y por lo tanto a la Vision.**

El trabajo en equipo es parte del trabajo diario.

KEISEN CONSULTORES

Tercero.

- ➔ **El trabajo en equipo desarrolla a la persona.**

El trabajo en equipo requiere de educación, aplicación de lo aprendido para lograr el desarrollo y la vocación para enseñar.

KEISEN CONSULTORES

Cuarto.

- ➔ **La Alta Dirección debe entender y conocer los beneficios del trabajo en equipo y su impacto en el corto y largo plazo.**
- ➔ **Deben ser los primero en promover el sistema.**

La responsabilidad del éxito y buen funcionamiento del trabajo en equipo es siempre de la A.D., nunca de los miembros de los equipos.

KEISEN CONSULTORES