

Empresas que compiten a través del trabajo en equipo

Fabiola Sáenz Blanco¹

Los contenidos y elementos del trabajo en equipo varían significativamente entre países, sectores y compañías

RESUMEN

Este artículo nace de una investigación como parte de una tesis doctoral que busca establecer las características de las empresas que trabajan en equipo. La investigación se hizo tomando como marco de referencia algunas empresas manufactureras instaladas en España. Con base en investigaciones previas y en la información obtenida de las entrevistas, la experiencia compartida en las empresas y la retroalimentación continua de las mismas a través del uso de Internet, se hace un análisis de la influencia de los factores determinantes en la implementación del trabajo en equipo y se establecen las características que determinan los diseños de trabajo implementados en las empresas estudiadas.

ABSTRACT

This articulates is born of an investigation like part of a doctoral thesis that looks for the characteristics of the companies that work in team to settle down. The investigation was made taking like reference mark some companies manufacturers installed in Spain. With base in previous investigations and in the obtained information of the interviews, the experience shared in the companies and the continuous feedback of the same ones through the use of Internet, an analysis of the influence of the decisive factors is made in the implementation of the work in team and the characteristics that determine the work designs implemented in the studied companies settle down

INTRODUCCIÓN

Cada vez más las empresas buscan estrategias que le permitan establecer ventajas competitivas capaces de mantenerlas de manera sostenible en el mercado global. Hoy, cuando el factor humano es un activo intangible de alto valor, las organizaciones han despertado su interés para establecer la forma como tal capital puede. Por ello, se considera que la unión de los trabajadores en equipos autogestionados, puede ser una excelente alternativa para competir en el mercado global, respondiendo de manera oportuna y efectiva a los cambios que el mismo le impone a las organizaciones empresariales.

I. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

En esta sección se tienen en cuenta, en primer lugar, aquellas empresas que ya tienen implementado el sistema de trabajo en equipo y luego aquellas que están en un proceso de implementación del trabajo en equipo.

1. 1. FÁBRICAS DE IRIZAR, DUPONT Y OPEL:

Las fábricas de Irizar, DuPont y Opel que han sido analizadas tienen implementado y maduro un sistema de trabajo en equipo. Es entonces, necesario intentar la caracterización del mismo en cada una de las fábricas mencionadas, para ello se recurrirá a una tabla comparativa en la cual se identifican las diferencias entre las características de modelo de trabajo en equipo. Tabla 1.

De la tabla, se puede concluir lo siguiente. En la fábrica de Irizar se ha logrado establecer un modelo de trabajo similar al establecido en Suecia (planta de Volvo) con tendencia post-taylorista, fundamentado en el factor humano como fuente de ventaja competitiva y motor de desarrollo de la capacidad distintiva de la organización para trabajar en equipo, llegando a través de él a la consecución de una alta productividad en la organización.

En la fábrica de DuPont existe una mezcla entre el modelo sueco y el japonés y su tendencia principal es neo-taylorista, que busca conseguir la meta de la productividad. Mientras en la fábrica de Opel se puede observar una forma de trabajo en equipo basado en el modelo japonés con tendencia hacia el tipo neo-taylorista y su meta, al igual que la de DuPont, es la consecución de la productividad. Además, también se puede establecer que las metas primarias se diferencian en cada empresa, dependiendo del modelo de trabajo implementado. La variedad y el ciclo de las tareas directas productivas oscila desde la tarea enriquecida en Irizar hasta la tarea especializada y poco variada en DuPont y Opel. El modelo de trabajo implementado en cada empresa también afecta directamente a la rotación, que va desde la autoorganizada en Irizar hasta la fijada en DuPont y Opel.

¹ Miembro grupo de investigación Gestión Empresarial e Innovación Tecnológica GEIT, Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

Tabla 1. Comparación de las características del trabajo en equipo en las fábricas de Irizar, Dupont y Opel

CARACTERÍSTICAS	IRIZAR	DUPONT	OPEL
META PRIMARIA	Generar riqueza a través del aumento de la satisfacción del trabajo y de la mejora de la flexibilidad.	Reducción de costos y mejora de la calidad.	Reducción de costos y mejora de la calidad.
VARIEDAD Y CICLOS DE LAS TAREAS DIRECTAS PRODUCTIVAS	Tarea enriquecida, con módulos completos de trabajo, en ciclos largos y rotación moderada.	Variedad reducida de la tarea. Especializada. trabajo algo fragmentado en ciclos cortos.	Variedad reducida de la tarea. Especializada. trabajo algo fragmentado en ciclos cortos.
MÉTODO DE TRABAJO	Posibilidad de variación	Tareas estandarizadas.	Tareas estandarizadas.
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	Equipos autónomos, líderes de grupo seleccionados por los integrantes del mismo y rotados periódicamente	Equipos o líderes de los equipos seleccionados de manera conjunta entre la dirección y los equipos.	Equipos o líderes de los equipos seleccionados por la dirección.
ROTACIÓN DEL TRABAJO	Auto-organizada.	Fijada por la dirección	Fijada por la dirección
CRITERIO DE DESEMPEÑO	Negociado con el sindicato.	Negociado con el sindicato.	Negociado con el sindicato.
CANTIDAD Y TAREAS DE PRODUCCIÓN INDIRECTAS	Integradas en el equipo. Responsabilidad en el control de calidad y la solución de problemas.	Integradas en el equipo. Responsabilidad en el control de calidad y la solución de problemas.	Reducidas, especialistas para las tareas indirectas. Responsabilidad en el control de calidad y la solución de problemas.
MANDO OPERACIONAL	Elegido por el equipo, coordinador sin funciones disciplinarias.	Coordinación horizontal.	Parte de la jerarquía, impuesto desde arriba.
FLUJO DE MATERIALES	Sistema de producción con inventarios pequeños (automatizado, presencia de un centro de materiales).	Sistema JIT no-existencia de inventarios, sistema, soporte de clientes directos en la línea.	Sistema JIT no-existencia de inventarios, soporte de clientes directos en la línea.
RITMO DE TRABAJO INDIVIDUAL	Acordado por la dirección, variaciones permitidas	Acordado por la dirección, variaciones permitidas.	Acordado por la dirección, variaciones no permitidas.
PRIORIDADES COMPETITIVAS	Producto y mezcla flexible.	Producto y mezcla flexible. Coste bajo, calidad consistente.	Coste bajo, calidad consistente.
GRADO DE AUTODETERMINACIÓN	Alto, la organización del trabajo corresponde al equipo, los objetivos se establecen y se acuerdan entre el equipo y la dirección.	Medio, la organización del trabajo corresponde al equipo, los objetivos se establecen y se acuerdan entre el equipo y la dirección.	Bajo, decisiones tomadas por supervisores y jefes de equipo, objetivos determinados por ingeniería.
REUNIONES DEL EQUIPO	Parte del proceso de auto-organización y aprendizaje continuo compartiendo experiencias; fortalecimiento de la posición del operario.	Tiempo y temas predefinidos. Fortalecimiento de la posición del operario.	Tiempo y temas predefinidos.
MEJORA CONTINUA	Parte del proceso de equipo, la mejora en las condiciones del trabajo se incluyen.	Parte del proceso de equipo, la mejora en las condiciones del trabajo se incluyen.	Parte del proceso de equipo, la mejora en las condiciones del trabajo se incluye.

Fuente: Elaboración propia a partir de Van der Meer y Gudim (1996) [1] y Kuhlmann (1998)[2].

1.2. FÁBRICAS DE ORONA Y ALCOA-INESPAL:

A continuación, se hace un análisis y comparación de las empresas que en el momento de realizar el trabajo de campo, se encontraban en un proceso de implementar el modelo de trabajo en equipo dentro de sus fábricas: Orona y Alcoa-Inespal. Estas dos fábricas se encuentran en el proceso de implementación del sistema de trabajo en equipo, de manera que es necesario establecer una caracterización del mismo para determinar las tendencias que se presentan en cada una de ellas. La Tabla 2 establece las diferencias en las características del trabajo en equipo en las fábricas de Orona y Alcoa-Inespal.

Tomando en consideración lo expuesto en la tabla se puede concluir lo siguiente. En la fábrica de Orona se está tratando de implementar un modelo de trabajo similar al establecido en Irizar, y ello tiene sentido debido a la pertenencia de las dos empresas al grupo Mondragón. Sin embargo, en Orona, de momento se nota una marcada tendencia al modelo de trabajo en equipo japonés, porque su base fundamental es la productividad y por ello se ha dejado un poco de lado al individuo y su desarrollo en el modelo. Entre tanto, se puede concluir que en la fábrica

de Alcoa-Inespal el camino de implementación del sistema de trabajo en equipo está señalado por el modelo japonés, hasta tal punto que el Sistema de Alcoa (*Alcoa Business System*, ABS) se basa en el modelo de producción implementado en Toyota.

Respecto a las características del trabajo en equipo, Köhler (2001)[3] ilustra que en Alemania, a raíz de la implementación del trabajo en equipo en una multinacional del automóvil, un grupo de sociólogos elaboró dos modelos opuestos de trabajo en equipo: una variante neotaylorista y estandarizada y otra innovadora y participativa, con mayor grado de cualificación, democracia y auto-organización. Por su parte, Gerst (1998)[4], Gerts *et al.* (1999)[5], Schumann (1999)[6] y Kuhlmann y Schumann (2000)[7] resaltan que la cadena de montaje con ciclos cortos, demarcaciones rígidas de los puestos y altos grados de estandarización parece insuperable independientemente de la implementación del trabajo en equipo. Tal modelo se basa en que la mayoría de fábricas han implementado un modelo de trabajo en equipo neo-taylorista, dejando algunos elementos de auto-organización sólo para algunas áreas de producción alejadas del ensamblaje.

El trabajo en equipo se consolida a través de fases que van desde la iniciación pasando por la orientación y clarificación hasta llegar a la integración.

Tabla 1. Comparación de las características del trabajo en equipo en las fábricas de irizar, dupont y opel

CARACTERÍSTICAS	ORONA	ALCOA
META PRIMARIA	Satisfacción de los clientes a través del mejoramiento continuo de la calidad.	Mejoramiento continuo de calidad y reducción de costos.
VARIEDAD Y CICLOS DE LAS TAREAS DIRECTAS PRODUCTIVAS	Reducida variedad de la tarea, rotación moderada y módulos completos de trabajo.	Variiedad de la tarea reducida, existencia de rotación en forma moderada.
MÉTODO DE TRABAJO	Tareas estandarizadas.	Tareas estandarizadas.
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	Fábricas (unidades de valor) que se encargan de la fabricación de un subproducto.	Grupos de trabajo, que pretenden el logro de equipos autogestionados.
ROTACIÓN DEL TRABAJO	Fijada.	Fijada.
CRITERIO DE DESEMPEÑO	Negociado con el personal en los equipos piloto	Negociado con el sindicato
CANTIDAD Y TAREAS DE PRODUCCIÓN INDIRECTAS	El personal de los equipos piloto tiene la responsabilidad del control de la calidad, los costos y la organización de su trabajo.	El personal de los grupos es responsable de la organización del trabajo que debe realizar con la calidad esperada.
MANDO OPERACIONAL	Asignado al coordinador de la <i>lantegi</i> ; tiene funciones disciplinarias.	Asignado al coordinador, con funciones disciplinarias.
FLUJO DE MATERIALES	Presencia de un centro de materiales, existencia de inventarios pequeños.	Existencia de inventarios pequeños, presencia en pequeña escala de un sistema de halar.
RITMO DE TRABAJO INDIVIDUAL	Acordado por la dirección, no se permite ninguna variación.	Acordado por la dirección, no se permite ninguna variación.
PRIORIDADES COMPETITIVAS	Coste bajo, calidad consistente y servicio al cliente.	Calidad, coste bajo y cubrimiento de las necesidades del cliente.
GRADO DE AUTODETERMINACIÓN	Bajo, decisiones tomadas por supervisores y jefes de equipo, objetivos determinados por ingeniería.	Bajo, las decisiones recaen en los coordinadores, supervisores y jefes.
REUNIONES DEL EQUIPO	Tiempo y temas predefinidos.	Temas y tiempos predeterminados.
MEJORA CONTINUA	Se incluye la mejora continua como logros de los equipos piloto.	Es la búsqueda permanente de los actuales grupos de trabajo hacia el logro del trabajo en equipos autogestionados.

Fuente: Elaboración propia a partir de Van der Meer y Gudim (1996)[1] y Kuhlmann (1998)[2].

Por su parte, Köhler (2001;88)[3] resalta que “en el caso alemán se está cuestionando incluso la necesidad de la formación profesional para los trabajadores de cadena, un pilar básico del sistema industrial germano, debido a problemas de motivación entre colectivos sobrecualificados para trabajos repetitivos y rutinarios”. Para terminar cabe destacar que el modelo innovador/participativo sólo muestra ventajas competitivas de forma sostenida en el medio plazo mediante la plena incorporación del trabajador cualificado. Además, se resalta el hecho de que el modelo desaprovecha sistemáticamente los potenciales de productividad de la estandarización y rutinización, dos procesos, que no siempre impiden la creatividad, sino que hacen el trabajo más cómodo eliminando muchas tareas penosas y transformando los resultados de la creatividad en prácticas duraderas (rutinarias).

II. IMPLEMENTACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO

Blanchard *et al.* (1987)[8], Montebello (2000)[9] y Palomo (2000)[10] consideran que el grado de implementación del trabajo en equipo se puede comprender tomando en consideración la fase de evolución en la que se encuentran los equipos de trabajo dentro de la organización empresarial. Tales fases se describen en función de la combinación de las siguientes variables: 1) Madurez profesional (productividad)¹, cuyos indicadores son: a) claridad de objetivos, b) compatibilidad de objetivos, c) calidad de las decisiones, d) solución de problemas, e) compe-

tencia técnica, f) consecución de objetivos, g) normalización de procesos y h) disponibilidad de competencias y 2) Madurez grupal (compromiso)², cuyos indicadores son: a) claridad de las funciones, b) compatibilidad de las funciones, c) compromiso con las decisiones, d) participación, e) confianza/satisfacción, f) comunicación, g) recompensas y h) distribución de la autoridad. A partir de las dos variables establecidas, se pueden determinar las diferentes fases en la evolución de los equipos (Palomo 2000)[10]:

1. *Iniciación.* En ella la madurez profesional es baja y los miembros del equipo no suelen tener claros los objetivos del mismo y cuál va a ser su contribución a los equipos. La madurez grupal también suele ser baja, debido a que aún cuando los integrantes de los equipos muestran interés, ilusión y expectativas positivas con respecto al futuro del equipo, no han desarrollado sistemas de interacción efectivos y no existen sentimientos de pertenencia. Se muestra una alta dependencia del líder y se percibe ansiedad por parte de los miembros, debido a que no existe claridad en sus funciones, roles y futuras relaciones interpersonales.

¹ La madurez profesional se puede definir como el índice de del equipo, y dependerá de las competencias de sus miembros para llevar a cabo las actividades. Determina los resultados que es capaz de obtener el grupo en una tarea o función específica (Palomo, 2000).

² La madurez grupal se puede definir como el grado de eficiencia del equipo, causado por el grado de motivación para asumir responsabilidades y lograr resultados, así como el nivel de integración y cohesión del equipo y depende de las actitudes e intereses que muestran en la realización de las tareas (Palomo, 2000).

2. *Orientación.* La madurez profesional del equipo va aumentando lentamente a medida que se van desarrollando sus competencias. La madurez grupal continúa siendo baja, en parte debido a que todavía no se han definido y puesto en práctica las normas que regulan las interacciones, ni existe un verdadero sentimiento de pertenencia al equipo. Durante esta fase pueden surgir conflictos debidos a los sentimientos de frustración y confusión con respecto a los objetivos y funciones del equipo. También pueden aparecer sentimientos de incompetencia en aquellos miembros que consideran que no poseen las habilidades y conocimientos necesarios para acometer las funciones encomendadas.

3. *Clarificación.* Durante esta fase comienza el desarrollo de sentimientos de confianza y respeto hacia los demás integrantes del equipo y sus aportaciones, por lo que aumenta el grado de cohesión del equipo y el sentido de pertenencia al mismo, haciéndose la comunicación más directa y fluida. Aumenta tanto la madurez profesional como grupal del equipo, debido, en parte, a la clarificación de objetivos y funciones y al desarrollo de normas y procedimientos que faciliten a los integrantes del equipo trabajar juntos.

4. *Integración.* Los integrantes del equipo poseen las competencias necesarias para poder trabajar eficazmente y de forma autónoma, tienen claros los objetivos y cómo conseguirlos. La distribución y redistribución de las funciones y roles se realiza en función del conocimiento y de las necesidades

de los integrantes y de los requisitos de la situación. El liderazgo del equipo se comparte según las necesidades de la tarea o de interacción.

2.1. FÁBRICAS DE IRIZAR, DUPONT Y OPEL:

Como se mencionó anteriormente, las fábricas de Irizar, DuPont y Opel ya han implementado un modelo de trabajo en equipo en sus procesos de producción. Por ello, son las primeras que se van a analizar, ya que presentan el fenómeno objeto de estudio de la presente investigación. En la tabla se puede visualizar un resumen del estado de desarrollo que alcanzan las variables que conforman la madurez tanto profesional como grupal en los equipos de trabajo en las empresas bajo estudio. Cabe destacar que los once factores tomados en consideración son: objetivos y claridad de la misión, cultura, liderazgo, solución de problemas, toma de decisiones, claridad funcional, apoyo de los directivos y compromiso de los mismos, retroalimentación e información, reconocimiento y compensaciones, competencia técnica y cohesión y control. Dichos factores fueron seleccionados después de una meticulosa revisión de diferentes estudios e investigaciones realizados con antelación, llegando a la conclusión de que representan los factores determinantes en la implementación del trabajo en equipo y en el logro de la efectividad de los mismos.

Podemos deducir de la tabla que el modelo de trabajo en equipo para cada fábrica presenta las siguientes características:

Tabla 5.3. Comparación entre factores determinantes del trabajo en equipo en las fábricas de Irizar, Dupont y Opel

FACTOR	IRIZAR	DUPONT	OPEL
OBJETIVOS Y CLARIDAD DE LA MISIÓN	Las personas conocen y entienden tanto los objetivos como la misión. Existe alto grado de compromiso por parte del personal con el logro de los objetivos y con la misión, debido en gran parte a que dicha misión y objetivos se establecen de manera participativa.	El personal tiene conocimiento e identificación con los objetivos y misión de la organización, resaltando constantemente los valores y creencias colectivas, en los que prima un profundo respeto por las personas.	El personal conoce con claridad la misión y objetivos de la organización. Tal conocimiento se hace a través del despliegue de objetivos.
CULTURA	Organización horizontal, gestionada por procesos flexibles, dirigida hacia el logro de metas y sobre la base de pensamientos estratégicos compartidos, que propendan por una mejora continua, incremental y radical.	Identidad corporativa, empleados con alto nivel de <i>empowerment</i> ; el mayor valor es la gente. Se presenta un clima de trabajo autosustentado, donde se percibe el respeto mutuo y un estilo empresarial basado en la cooperación, la autoresponsabilidad y la integración.	Cultura basada en la cooperación, la participación y la humanización de las relaciones industriales. Prima un clima de confianza y de estabilidad en la organización.
LIDERAZGO	Compartido, estimulador de la participación de las personas en el proyecto, en constante revisión, de manera que es un elemento facilitador del aprendizaje organizativo y eje de cumplimiento de valores comunes.	El líder facilita las discusiones del equipo y participa de manera activa en las reuniones del mismo; desempeña un papel importante como canal de comunicación entre el equipo y el resto de la organización. El liderazgo es un principio operativo en DuPont; el líder es nombrado por medio de la autonominación, o por nominación de los compañeros al final. Es elegido por los integrantes de la burbuja de gestión; en cada burbuja, el liderazgo rota semanalmente.	El liderazgo es ejercido por el coordinador, quien representa al equipo. Los coordinadores son elegidos por la dirección de la empresa, una vez los integrantes del equipo que se consultan. El cargo de coordinador es desempeñado por tiempo indefinido.
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Los problemas se afrontan en el interior de los equipos y los canaliza el líder y, cuando es necesario, los demás equipos pueden intervenir en su solución.	Los equipos están capacitados para resolver y manejar los equipos con prontitud. Las diferencias se resuelven a través del diálogo. La estrategia es la anticipación de los problemas y conflictos.	Los equipos tienen autonomía necesaria para resolver los problemas. Se emplea normalmente una Hoja de Análisis de Problemas (HAP). El problema se percibe como una oportunidad de mejorar.
TOMA DE DECISIONES	Existe total autonomía del equipo en la toma de decisiones. Es el equipo quien determina la distribución de las tareas y la planificación de las mismas. Las decisiones son compartidas por los integrantes del equipo.	Los equipos pueden tomar las decisiones necesarias que aseguren el logro de sus objetivos. Las decisiones se toman por consenso y deben involucrar al personal necesario para ello. En el momento de tomar decisiones, los equipos de trabajo buscan la conciliación de los diferentes elementos o posturas que intervienen en ellas.	Existe algún grado de autonomía del equipo, respecto a decisiones de administración en la organización y plena autonomía en decisiones respecto al desempeño de las tareas, así como capacitación para la toma de decisiones.

FACTOR	IRIZAR	DUPONT	OPEL
CLARIDAD FUNCIONAL	En planta hay un alto nivel de polivalencia: el equipo distribuye la carga de trabajo. Existe claridad en el desempeño de cada integrante. Las tareas se asignan de manera que se pueda aprovechar las sinergias del equipo.	Existe una asignación básica de las tareas para poder cumplir con los requerimientos del proceso productivo. Se propende por la adquisición de habilidades en áreas diferentes a las de su quehacer diario. Las actividades, tareas y disponibilidad para el desarrollo normal de la gestión las establecen las personas de la burbuja.	El trabajo está muy estandarizado, existe obligación de rotar, de manera que se garantice la flexibilidad en el proceso. El equipo planifica su formación en el puesto de trabajo. El coordinador brinda apoyo a las personas que desempeñan una actividad por primera vez.
APOYO Y COMPROMISO DE LOS DIRECTIVOS	La gestión se basa en la relación, no existen 'jefes', no se ejerce control, de manera que se aplica y genera el autocontrol. Se percibe a la dirección como el proceso facilitador del liderazgo y del servicio al personal, brindando de manera constante el debido acompañamiento para el logro de los objetivos.	Desde su fundación se cuenta con el apoyo de los directivos, al considerar que el trabajo en equipo es el modelo adecuado para su funcionamiento. En él se destaca de manera prominente el capital humano como factor determinante en el desarrollo de la organización.	En la actualidad los directivos de la empresa comprenden el trabajo en equipo como una organización del trabajo que se basa en el grupo natural, con actitud de mejora continua, en la cual la responsabilidad se traslada del individuo al grupo. Este cambio fue promovido por la dirección.
RETROALIMENTACIÓN E INFORMACIÓN	Se tiene un sistema de información flexible y de fácil accesibilidad. El personal posee la información necesaria para la realización de las actividades.	La información fluye de manera directa. La coordinan los miembros de la burbuja de gestión. La comunicación es flexible, concreta y se entrega de manera regular.	El instrumento fundamental para la comunicación son las reuniones de equipos. También existen otras fuentes de información, como los tabloneros de anuncios, los tableros digitales y la revista de la empresa.
RECONOCIMIENTO Y COMPENSACIONES	Las compensaciones y reconocimientos se focalizan al equipo Irizar, generando satisfacción por el éxito del proyecto y el desarrollo personal y profesional que permita crecer en conocimientos, experiencia y creatividad. Se realizan felicitaciones personales, existe un incentivo monetario denominado Fondo por Valor Creado. La credibilidad y la responsabilidad se comparten y se generan mutuamente en la organización.	Existe un incentivo anual que depende del logro de los objetivos. Este incentivo se asigna al colectivo y su montante se establece mediante el empleo de un coeficiente de logros determinado por los resultados corporativos.	Se tiene establecido un sistema de sugerencias a través del cual se incentiva y reconoce la participación de los equipos de trabajo y de los integrantes de los mismos. Este sistema se sustenta en los siguientes objetivos: a) mejorar la comunicación y el trabajo en equipo, b) identificar e involucrar a los empleados con la empresa, c) estimular a los empleados para identificar mejoras y resolver problemas y d) contribuir a la mejora continua de calidad, costos y seguridad.
COMPETENCIA TÉCNICA	Existe un plan bienal de capacitación, establecido de abajo hacia arriba. Tal plan se dirige a la adquisición de destrezas, habilidades y valores, para generar alta polivalencia, que se refuerza a través del compartir experiencias. Existe una alta preocupación porque el personal tanto directo como indirecto adquiera una máxima competencia técnica.	La formación mínima en la planta es FPPI. Esta formación asegura un desempeño adecuado de las tareas de gestión y de operación. Se permite al personal desarrollar su capacidad y adquirir competencias que le brinden un adecuado desarrollo personal. Se lleva a cabo una rotación del personal de las burbujas cada tres años, tiempo en el que se considera que se adquiere el dominio en el desempeño de las tareas de la burbuja.	El desarrollo continuo de las habilidades es promovido por la rotación y la implementación del TPM (<i>Total Productive Maintenance</i>). Por ello, se puede hacer delegación de responsabilidades y generar autonomía en el desempeño del trabajo. La polivalencia se logra a través del enriquecimiento de los puestos de trabajo y la permanente formación.
COHESIÓN Y CONTROL	Los equipos tienen un total control de su quehacer. Están muy cohesionados. Se establece una responsabilidad compartida sobre el quehacer de los equipos.	Los equipos están autocontrolados y muy cohesionados. El personal que se vincula a la organización debe cumplir con el requisito de	El equipo se conforma siguiendo el patrón de grupo natural dentro de un área de trabajo. Se percibe que en ellos existe un alto sentido de pertenencia y permanencia

Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida y la experiencia compartida en cada empresa.

2.1.2. IRIZAR:

Los objetivos de los equipos están escritos e integrados en planes y programas coordinados entre sí. Existe claridad de la misión y se involucra al personal con la misma. La cultura favorece el desarrollo de equipos y el fortalecimiento del trabajador. El liderazgo es compartido por los miembros del equipo. Los problemas se solucionan debatiendo los desacuerdos y buscando las mejores ideas. Las decisiones se toman por consenso. Las funciones y exigencias de los puestos son claras. Los directivos apoyan ampliamente el proceso de trabajo de los equipos. Existen canales y procedimientos de comunicación flexibles y que permiten mantener al personal bien informado. El reconocimiento y las compensaciones se establecen tanto para equipos como para individuos, primando los de equipo. Los integrantes del equipo disponen de la experiencia y cualificación necesaria para el desarrollo de sus actividades. El equipo está muy cohesionado y autocontrolado. El potencial del equipo se evalúa, no sólo para las tareas actuales, sino, sobre todo, para los planes futuros. En resumen, en Irizar los operarios trabajan conjuntamente en un equipo y son capaces de experimentar la producción conjunta. Existe una alta in-

tegración de tareas. Se establecen claramente los planes y necesidades de formación continua de los equipos de trabajo. El operario está en contacto directo con el cliente. Las funciones de apoyo, como mantenimiento y calidad, están integradas y hay un líder de equipo. Por todo lo anterior, se puede establecer claramente que la fábrica de Irizar está en la fase de ejecución, es decir, en la de mayor nivel de madurez. Durante la misma los equipos se convierten en la célula del trabajo, desplazando al individuo en tal caracterización.

2.1.2. DUPONT:

Los objetivos contemplan las prioridades de la organización. La misión es conocida y compartida por el personal. La cultura conlleva el trabajo en equipo. El liderazgo está contemplado como un principio operativo. En cada una de las burbujas se hace rotación semanal del liderazgo. Los equipos de trabajo tienen la capacidad y los medios para manejar y resolver los conflictos con prontitud. Los equipos de trabajo toman todas las decisiones necesarias para asegurar el logro de sus objetivos. Las funciones individuales están definidas para alcanzar los objetivos comunes. Desde su fundación en Asturias, la

La implementación del trabajo en equipo en algunas fábricas, ha hecho que los equipos se conviertan en la célula del trabajo desplazando al individuo.

El trabajo en equipo es una capacidad de la organización, que le permite generar ventaja competitiva.

planta de nómex ha contado con el apoyo de los directivos. Se tiene vía de comunicación con los empleados, con los clientes, con la dirección, con la comunidad, así como con todos aquellos que tengan interés en las áreas de negocio de la empresa. Se han establecido incentivos individuales y para el equipo. Además, todos los miembros del equipo son compensados y apoyados por los demás. Los miembros del equipo tienen las competencias necesarias para desempeñar sus actividades de manera eficiente y efectiva. Se percibe que los equipos están cohesionados y autocontrolados. El equipo trabaja con altos niveles de confianza, de manera que siempre es posible comentar y resolver las dificultades con alguien. Se puede resumir el trabajo en equipo de DuPont con los siguientes aspectos. No existen clasificaciones de puestos. Los trabajadores son plurifuncionales y están formados en diversas áreas, se agrupan en equipos de trabajo a lo largo de la línea de fabricación. Existe una gran integración de funciones y responsabilidades. El equipo es responsable de la mejora continua en sus funciones. Debido a la reseña de características anteriores, se puede determinar que en DuPont, al igual que en Irizar, el sistema de trabajo en equipo se encuentra en la fase de evolución correspondiente a la integración o ejecución.

2.1.3. OPEL:

El personal conoce con claridad la misión de la empresa y los valores que la conforman, debido a que éstos se dan a conocer a cada trabajador que se incorpora a la empresa. Se ha generado un clima de confianza y colaboración, de manera que los trabajadores están seguros de que todos los incrementos de productividad que logren con su cooperación no se traducirán en una pérdida de empleo. El liderazgo es ejercido por los coordinadores de equipo, quienes tienen responsabilidades de dirección. Se ha establecido un proceso claro para la resolución de problemas. Todos los trabajadores de un equipo conocen y desempeñen todas las tareas asignadas al mismo. El diseño de trabajo en equipos fue propiciado por los directivos. Por tanto, el apoyo al mismo es permanente. La comunicación se permite a través de las reuniones periódicas de los equipos de trabajo. Además, existen diversos medios que permiten que todo el personal tenga a mano la información que requiere para el desempeño de sus actividades. Los individuos y los equipos de trabajo perciben compensaciones por sus sugerencias. Los miembros de los equipos tienen y reciben conocimientos sobre cuatro aspectos básicos para el control de su puesto de trabajo y de sus resultados: a) organización del puesto de trabajo, b) estandarización del trabajo, c) calidad a la primera y d) resolución de problemas. El equipo está conformado por el grupo natural, de manera que se ha logrado una alta cohesión y control en los mismos.

Para concluir se puede decir que, en general, en Opel a los equipos se les responsabiliza de su trabajo, pero al mismo tiempo se les concede capacidad de decisión sobre muchas cuestiones que antes eran prerrogativa de la dirección. Existe un plan de formación 'en cascada', de manera que cada jefe directo otorga formación a sus subordinados hasta llegar a los operarios de taller. Al igual que las dos fábricas evaluadas anteriormente, el sistema de trabajo en equipo en Opel se encuentra en una fase de integración o ejecución.

III. CONCLUSIONES

Las organizaciones, conscientes de la fuerte competencia establecida por la globalización de los mercados y los cambios en el entorno económico, político y social; buscan generar a través de un diseño del trabajo en equipo una capacidad distintiva que les permita establecer estrategias que le resulten efectivas para su sostenibilidad en el mercado global.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] VAN DER MEER, R. y GUDIM, M. (1996): "The role of group working in assembly organization", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 16, nº 2, pp. 119-140.
- [2] KUHLMANN, M. (1998): "Tipos ideales de trabajo en equipo", en Köhler, H.D. "la máquina que cambio el mundo cumplió diez años; debate sobre la producción ligera", *Sociología del trabajo, nueva época*, nº 41, invierno 2000-2001 pagina 89.
- [3] KÖHLER, H.D. (2001): "La máquina que cambió el mundo cumplió diez años: El debate sobre la producción ligera", *Sociología del trabajo, nueva época*, nº 41, invierno 2000-2001, pp. 75-100.
- [4] GERST, D. (1998): *Selbst organisierte gruppenarbeit*. Gestaltungschancen und Umsetzungsprobleme. Eschborn.
- [5] GERST, D., HARDWIG, T., KUHLMANN M. y SCHUMANN M. (1999): "Group Work in the German automobile industry- The case of Mercedes-Benz", en Duran et al., 1999, pp 366-394.
- [6] SCHUMANN, M. (1999): "El desarrollo del trabajo industrial: Nuevas contradicciones, en CASTILLO J.J., *El trabajo del futuro*, Complutense, pp 83-97. Madrid
- [7] KUHLMANN, M. y SCHUMANN, M. (2000): "¿Was bleibt von der Arbeitersolidarität?", *Frankfurter Rundschau*, Febrero.
- [8] BLANCHARD, K.; CARLOS, J.P. y RANDOLPH, A. (1997): *El Empowerment, requiere más de un minuto*, Ediciones Deusto S.A. Bilbao.
- [9] MONTEBELLO, A.R. (2000): *Equipos de Trabajo Extraordinarios: Habilidades para dirigir una organización*, Editorial Pax México. México D.F.
- [10] PALOMO, M.T. (2000): *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*, ESIC Editorial. Madrid.

Fabiola Sáenz Blanco

Ingeniera Industrial Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Especialista en Ingeniería de Producción, Universidad Distrital. Especialista en Gerencia de Proyectos Educativos, Universidad Distrital. Candidata al Doctorado en Dirección de Empresas, Universidad de Oviedo, España. Profesora Facultad de Ingeniería, Universidad Distrital. saenzf@yahoo.com