

EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS EN GM

Conferencia impartida por el **Ingeniero Eduardo García**.

En 1985 inicia su carrera en General Motors de México con prácticas profesionales y posteriormente como Ingeniero de Calidad. Ha cubierto distintos puestos: supervisión de inspección, laboratorios de metrología, contacto con proveedores, gerente de calidad y gerente de área de carrocerías entre otras. Es Gerente y asesor de la Coordinación de Equipos de Trabajo para la subsidiaria de GM de México. Actualmente esta cursando la Maestría de Ciencias de la Ingeniería en Nueva York, es organizador y fundador del Congreso Encuentro sobre Equipos de Trabajo a nivel nacional en Guanajuato y Facilitador del diplomado de desarrollo de Equipos de Trabajo en la Universidad de Guanajuato y conferencista de temas de desarrollo organizacional en diversas organizaciones.

EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS EN GM.

Muchas gracias, quisiera agregar que muchas de las personas que me he encontrado desarrollando equipos, trabajando en CCC y en el lado social de las organizaciones tenemos el historial de que hemos trabajado en el área de Calidad de las organizaciones. Pase alrededor de 12 años en esa área; arranqué planta Silao, empezando a hacer sistemas de inspección metodologías, etc., después de el área de calidad, mi jefe me mando a producción, para prepararme en el rol de hoy de trabajar en elevar la calidad y productividad de la organización a través del desarrollo de la gente.

Lo que mostrare hoy es lo que llamamos equipos autodirigidos, parte será teoría y parte practica.

Quisiera seguir, diciéndoles cual es la definición de un equipo para nosotros en Silao GM.

Un Equipo son: dos o más personas enfocadas en un objetivo común trabajando interdependientemente para maximizar resultados a través de métodos innovativos.

Ayer hablamos de fomentar la creatividad de la gente la alta participación de la gente trabajar en equipo es involucrar a la gente.

Lo que veremos está hecho a la medida para nosotros, probablemente cada organización tiene que hacer un traje a la medida, mejor o diferente, para cualquier aspecto del desarrollo organizacional o humano tenemos que hacer un traje a la medida, ver que necesidades tengo y que necesidades tengo que cubrir; porque no es tan fácil forzarlo tenemos que adaptarlo las necesidades propias.

Haremos una dinámica muy rápida, utilizando una hoja de papel. Quisiera que en la hoja dibujen un cerdito. Se valen las versiones que quieran de puerquitos. No tiene que ver con el coeficiente intelectual, ahora les explicaré de qué se trata.

Como vieron soy Ingeniero Mecánico y me han puesto a desarrollar a la gente, su entusiasmo, cuando me quitaron del trabajo real me mandaron a entrenar con la gente, yo pedí capacitación; una de las capacitaciones que tome fue en un congreso con un psicólogo y fue ahí donde me enseñó esta dinámica, no es mía, se la copié. Esta dinámica es fruto de gente americana, canadiense y latinoamericana esto nos denotará la personalidad de cada uno.

Si lo escribimos en la parte superior de la hoja, denota que somos una persona optimista todos los días con mucho clamor por seguir adelante, si lo pusimos en la parte media de la hoja denota que somos realistas no andamos soñando tenemos los pies en la tierra y si lo dibujamos en la parte inferior denota que somos una persona pesimista que arrastramos la cobija siempre.

Si lo pusimos del lado derecho de la hoja, denota una personalidad amigable, regala sonrisas entusiasta con los demás, del lado izquierdo denota que somos personas reservadas, tiene su margen de error, si le pusimos muchos detalles quiere decir que somos desconfiados tenemos que tener todos los pelos de la burra en la mano para dar un paso. Las orejas, si le pusimos quiere decir que escuchamos si no, es que no escuchamos a los demás y la ultima que es la mas importante la cola entre mas larga mayor satisfacción de su vida sexual si está enrollada hay que ver que tan larga esta.

Ahora les digo de que se trata esta pequeña dinámica con puntos de aprendizaje les compartiré una de las cosas.

Yo dibujé mi cochinito en la parte media, que indica que estoy centrado, que estoy siempre en el suelo que no estoy soñando pero que tampoco soy pesimista. Y dije oye, si es cierto no me había puesto a pensar que soy una persona realista, alguno de ustedes vio alguna característica en el ejercicio de la que no se había percatado, decir tengo esta característica y le saco este provecho a esa virtud. Les pregunto a ustedes, ¿ya saben cuales son las virtudes que tiene cada uno de ustedes? Muy bien, ¿a esas virtudes le sacan todo el provecho?

Ahora dejen les pregunto otra cosa ¿saben cuáles son las virtudes de sus subalternos, de la gente que los rodea, de sus compañeros de trabajo, de sus hijos?; ¿le sacamos provecho a esa gente que vive con nosotros? Debemos saber cuales son las virtudes de nuestra gente para desarrollarlas, mantenerlas, reforzarlas cuando sea necesario y estas virtudes las podemos usar en beneficio de la persona y de la organización.

Veremos algo de teoría; me centraré en aspectos sociales que hay que manejar con la gente enfocado a la visión de mejorar en el negocio, para obtener utilidades, obviamente si tenemos un negocio fuerte, tenemos utilidades buenas, nos caerá negocio del extranjero y haremos del país algo maravilloso.

Les mostraré una grafica, espero que todos ya conozcan el término empowerment o auto facultación o facultación. Han oído hablar de las cuatro etapas del desarrollo de los equipos o de las organizaciones; nacer crecer evolucionar y morir.

En este caso muchos autores le llaman de diferentes formas, son correctas cada una de los nombres, en este caso usaré el término de William Tokman, él le llama a la etapa uno la etapa formativa, a la dos tormenta, la tres de normación y la cuatro de alto desempeño.

Si se fijan pusimos de un lado la escala del empowerment, el nivel entre más alto mejor y de este lado la escala del tiempo, cuanto se toma para desarrollar un equipo; pues depende de la organización, que tan avanzados estén, acá veremos que a un cierto nivel de empowerment nace en equipo, que se refleja como una ascensión, ahí se marca como la etapa de luna de miel se les dice todo fabuloso, se les capacita, se le dice son un equipo esperamos que de su iniciativa para crecer y sacar adelante este negocio.

Llegan a la etapa de la infancia y comienzan a preguntar, posteriormente llegan a la adolescencia y al igual que en la vida es la etapa donde sale la mayoría de los problemas, comienzan a dar vueltas y vueltas y es donde comienzan las tormentas y nos damos cuenta que ya nada es igual, se deben tomar decisiones pero no solo yo, sino en conjunto y es donde comienzan los pequeños conflictos de opinión, se tarda mucho en salir pero se deben tomar iniciativas pero bien fundamentadas, para que no se mueran los equipos, porque si no están bien planeados, bien soportados, si no están bien capacitados se mueren. Según investigaciones el 70% de las iniciativas de trabajo en equipo se vienen abajo. Después le puse el círculo normativo que simplemente es dar un alto en el camino y voltear atrás para ver como estamos, como lo estamos haciendo, que estamos haciendo bien y como lo podemos hacer mejor. Lo que estamos haciendo en este evento tómenlo como una etapa normativa para posteriormente llegar a la etapa de madurez donde hay círculos de calidad, hay bajadas a través del tiempo esto es lo que refleja la vida de una organización y de un círculo.

Que es lo que pasa entre la etapa uno y la dos, es cuando se comienzan a formar los equipos y empiezan los conflictos, acá la mayoría de los equipos lo que hacen es definir los estatutos, los acuerdos, también el propósito, cuál es el propósito de hacer un equipo, definir los roles, y responsabilidades de la gente, que va a hacer este, o el otro quién va a ser el líder que va a hacer. Si no lo hacemos puede funcionar pero batallaremos más.

De la etapa dos a la tres se comienzan a desarrollar métodos de comunicación de trabajo, etc. herramientas y también habilidades interpersonales porque trabajamos con humanos y tenemos que relacionarnos unos con otros. Finalmente entre la etapa tres y la cuatro comenzamos a darle mantenimiento, darle retroalimentación y enseñarles a darse retroalimentación, hay que medir el

comportamiento y desempeño si no somos mediales, responsables o contables, no habrá continuidad y hay que hacer contramedidas para las cosas que tenemos.

La lámina que mostraré es de Ken Blanchard, veremos las cuatro etapas de los equipos pero están de derecha hacia izquierda y tenemos que por arriba hay diferentes fases: de orientación en la etapa uno, en la dos insatisfacción, en la tres integración y en la cuatro producción.

Tengo dos graficas donde decimos que en la etapa uno tenemos una moral regular alta o muy buena; en la dos de tormenta sufre un descalabro la moral porque la gente se da cuenta de que es responsable de que lo tiene que capacitar y finalmente la moral va creciendo, y que pasa con la productividad pues hablando de productividad hacer mas, mejor y con mejores recursos, desde la etapa uno comienza a crecer y así se va en las cuatro etapas. Si se fijan ya vimos como se comporta estamos viendo también algunos factores que se involucran en el desarrollo de los grupos círculos y organizaciones.

Pondré otro complemento, acá esta adaptada al desarrollo de los grupos vemos las etapas y decimos que en la etapa uno se está formando el grupo y acá se requiere de una alta dirección y un bajo soporte, después de esto pasa a resolver las diferencias dentro del equipo y en esta etapa se requiere de una alta dirección y un alto soporte, que se les diga por acá se van a ir, pero les voy ayudar a llegar y finalmente la etapa tres que es donde la gente comienza a colaborar, a participar, se requiere una baja dirección y un alto soporte, la baja dirección es sabes necesitamos hacer esto, como lo hagan es cosa de ustedes, quiero que me ayuden pero si un alto soporte, como van, en que les ayudo, y finalmente en la etapa cuatro que es la validación similar al cierre en este caso es una baja dirección y un bajo soporte para llegar acá se necesita tener una madurez estable, necesitamos primero escoger a los miembros apropiados y capacitarlos es un proceso evolutivo no una revolución, continuamente capacitar y desarrollar a la gente.

Veremos los tres juntos, si se fijan, vemos la trayectoria a través del tiempo y aunque el orden este invertido comienza una relación si yo quiero hacer esto que es lo que necesitaré, no es nada mas, equipo acá está el problema comiencen a trabajar en el. Ustedes como coordinadores necesitan saber el entorno de alrededor saber como mejorar las habilidades de comunicación como alentar su participación, como elevar el nivel de confianza que confíen en sus compañeros en la organización y que den todo de su parte para sacar adelante a la organización.

En los apuntes les puse algunas estadísticas, que son estadísticas de las personas donde por ejemplo 66 % de las mujeres prefieren trabajar en equipo 54 % de los hombres y así sucesivamente.

Y alguien puede decir como persona que soy donde me aplican estas estadísticas, a ver levantemos la mano a quienes nos gusta el fútbol, esto es un equipo verdad, ya lo traemos de nacimiento. Cual fue el primer equipo del mundo, la familia verdad, pero no se si han visto pinturas rupestres en donde los nómadas seguían a mamuts ya desde ahí estaba esto intrínseco, pero por ejemplo llegamos a la escuela y no copias eso se llama copiar no se llama colaborar en un trabajo, tu ráscate por las propias manos y empezamos a cortar esos esquemas.

Como veíamos en la primera conferencia de las diferentes revoluciones ahora, estamos en la revolución del conocimiento, vamos a conocernos mas como seres humanos.

En este caso existen diferentes tipos de equipos, de diferentes nombres.

Pero acá les puse algunos:

- Equipos Crosfuncionales, de diferentes disciplinas.
- De cliente proveedor, donde yo área de embarque hago equipo con área de recibo de mi cliente.
- De equipos naturales, donde en la industria está una línea seguida una operación de la otra
- Equipos autodirigidos, que son algunos de los quipos que se dirigen o trabajan sin supervisión es la visión de mi compañía. No tenemos supervisores existe un puesto administrativo que se llama líder de grupo, desde el nombre impacta, porque no es lo mismo supervisor que líder. El líder provee una visión para ser seguida por otros.

Hay mil y una mas definición de equipos, esto no esta escrito en piedra, cada quien usa el nombre mas apropiado y para darles la definición de equipo autogestionado en GM Silao es un grupo de personas interdependientemente que trabajan unidos con la responsabilidad de un producto o servicio, administrándose a sí mismo, planeando y desarrollando un trabajo. Es un grupo de persona todos somos iguales interdependientemente, porque somos humanos pero también tenemos la responsabilidad de un producto y un servicio y tenemos la facultad del empowerment para poder tomar nuestras propias decisiones.

Les contaré rápido que GM tenía su planta de camionetas en la Ciudad de México, la ciudad fue invadiendo a la planta y se tuvo que mover. Que hicimos, formamos un equipo de planeación de altos directivos e hicieron benchmarking por el mundo conociendo las organizaciones a nivel mundial, cual era la organización que tenían. Dijeron que la mayoría estaba transformada en equipos sacándoles provecho a sus empleados.

Cuales son las características de los equipos:

- Enfoque cumplir o exceder expectativas; Para eso estamos aquí, para satisfacer un cliente y que este cliente después compre un producto de nosotros y después de genere la productividad.
- Claro conocimiento de la misión, de los roles y responsabilidades para que estamos acá. Hay algunos equipos en planta que dicen mi misión es ensamblar el panel de instrumento y tienen sus políticas los cuales se manejan como pequeñas negocios.
- Alto nivel de confianza y habilidades interpersonales y es confianza de nosotros los administradores de que los escogimos de la forma correcta y de ellos a nosotros de que vamos a hacer lo correcto por ellos, habilidades interpersonales gente que le guste desarrollar con los demás que no tenga ninguna barrera social o psicológica. Por ejemplo nuestro filtro de selección de persona es bastante fuerte, se llama centro de evaluación y cuando iniciamos la planta contratamos 2500 personas pero para ello pasamos por el proceso selectivo a 25 000 con un nivel mínimo de secundaria. Mucha gente se quedo en el camino, porque no tenía las habilidades interpersonales o tenía actitudes diferentes que no iban con el perfil que requeríamos esto es porque apenas empezábamos pero si ya tenemos a la gente pues hay que trabajar en desarrollar a esa gente que ya esta dentro.
- Busca la mejora continua y establecer metas tienen sus sesiones de día con día tienen una sección de arranque del turno llegan en su propio tiempo y tienen una sesión de 5 a 10 minutos y establecen metas y establecen sus indicadores, esto es hecho por ellos mismos.

Quiero aprovechar para contarles como ponemos los objetivos de negocio para planta Silao. Tenemos 400 equipos de trabajo y cada Equipo tiene un líder y aproximadamente 7 miembros de equipo, hay un líder a nivel sindicalizado y es el que maneja el equipo lo que hacemos es cada vez que terminamos un año modelo, los carros no cambian en diciembre sino antes.

Cuando terminamos un año modelo sacamos al liderazgo de la planta alrededor de 700 los llevamos a un centro de convenciones y lo que hacemos es mostrar los indicadores, miramos donde nos fue bien en productividad calidad etc. pero estos son los retos en donde no nos fue bien después quebramos la sesión en equipos mas chicos por ejemplo, equipo de carrocería de laminas, de pintura, de ensamble etc., este equipo revisará y analizará su comportamiento del año pasado y harán los planes de acción para solucionar el problema y de esos planes de acción de quien requieren apoyo, entonces estamos como 700 gentes y cada equipo dice yo para resolver este problema por ejemplo necesito que mantenimiento me arregle esta maquina y así va a mantenimiento y mantenimiento dice si, pero yo necesito que finanzas me lo apruebe y que compras lo traiga rápido y así sucesivamente son los cuellos de botella de toda organización.

En ese momento se hace el compromiso y el plan de acción y en ese momento se define el objetivo al que se comprometen a dar; si hago esas actividades es lo que me dará de beneficio y es cuando se hacen los objetivos de negocio de la planta en todos los rubros del negocio entonces originalmente nuestros objetivos venían de oficinas centrales de Detroit o de México, nos alineábamos pero no nos comprometíamos y de esta forma los muchachos dicen este es mi programa mi objetivo y mi proyecto

y la gente se compromete a hacerlo porque ellos lo diseñaron y también no es fácil darle a los grupos de trabajo que ellos pongan los objetivos del año siguiente hablando de pesos y unidades.

Sorpresa que nos dimos que los objetivos que sacó la gente es que estos objetivos eran mas exigentes que los que nos pedían de afuera y oh! sorpresa los objetivos que se lograron fueron que los resultados excedieron incluso las expectativas de misma gente; cual fue la clave involucrar a la gente. Tenemos indicadores de calidad desde que cuantos guantes se van a gastar esta semana pero quien era el encargado de eso pues la misma gente.

- Identifica y soluciona problemas diariamente, ahí no tenemos gente para resolver los problemas los muchachos lo hacen diariamente como parte de sus actividades asignadas.
- Planea y evalúa y coordina su trabajo antiguamente esto lo hacia un supervisión ahora lo hacen los mismos equipos.

Etapas del desarrollo del equipo

1. Alistarse = forming
2. Ir en círculos = storming
3. Entrar en curso = norming
4. Avanzar a toda velocidad = performing

Estos son los nombres que le dimos a las etapas de Tokman, les muestro esto porque quiero que sepan que estas etapas siempre estarán ahí y la meta es llegar abajo con equipos maduros pero si no nos preparamos en la etapa dos se nos puede morir el proyecto y el equipo y se cae en lo anterior del supervisor y el chicote, entonces hay que estar conscientes de que hay etapas de desarrollo.

¿Y los equipos de trabajo para que?, pues para todos los beneficios, técnicas para el negocio y las sociales, el entusiasmo de los equipos, ponerse la camiseta. Genera experiencia, pero la pregunta va enfocada a los beneficios que obtuvimos en GM Silao esto es de un año.

Mejora a través de los equipos

- seguridad
- asistencia
- rotación
- ahorros en costos
- indicadores de calidad
- consumos de almacén
- paros de línea desperdicio

Les decía que cada equipo es una unidad de negocio, pues cada equipo tiene sus indicadores, en su área de trabajo.

Estos indicadores se ven por el lado positivo, llevamos un registro un porcentaje de mejora y todo esto les puedo asegurar que el beneficio es de un 40% a un 70% por año, en todos los rubros simplemente imagínense en desperdicio cuanto cuesta tirar la basura a una camioneta completa por un problema de soldadura, a estos beneficios pónganlo en dinero es muchísimo es resultado de la inversión que hicimos al capacitar a la gente, alguien por ahí preguntaba ayer bueno y como puedo convencer a mis directivos pues acá esta la respuesta la capacitación, para después ver los resultados el retorno de la inversión trabajar en equipo no es un experimento social, no es para que la gente se sienta bien, es una estrategia de negocios.

LOS PASOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE 1993 A LA FECHA

- Crear el enfoque en el negocio, tener una visión para nosotros el trabajo en equipo es una estrategia de negocio el que se sienta bien la gente es un efecto

- Valores y creencias uno de los valores es integridad, trabajar en equipo, uno de nuestros valores en Silao es que todos somos iguales, tenemos el mismo uniforme desde el gerente de planta hasta el que apenas comenzó a trabajar.

Otra de nuestras creencias es que en nuestras tarjetas de presentación y en nuestros escritorios no tenemos oficinas todos nos llamamos por el nombre de pila no por nuestro grado escolar, tenemos que dar la confianza, para que participen, eliminar las barreras confianza para que la gente te diga sabes que yo tengo esta solución para este problema, o necesito que me ayudes.

- Factores críticos para el éxito estos factores son los que nos van a decir si ya tuvimos éxito cuando logremos esto, esto y esto definir una meta.

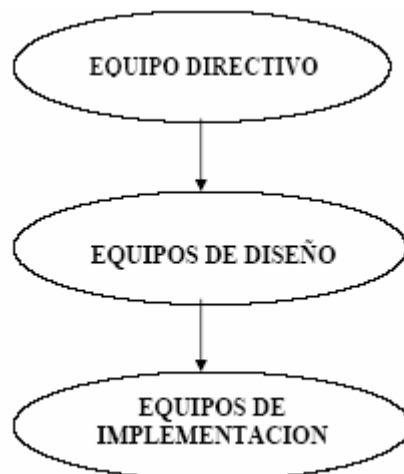
- Diseño a través de alto involucramiento, cuando diseñamos cuanta gente va a tener cada equipo, como se van a llamar, involucramos a la gente

- Implementación con alto involucramiento

- Plan para mantener el cambio, si lo dejamos hace rato sin un plan, se morirá el equipo, no se les da continuidad y desaparecen, y lo malo es que arrancar otra vez es más difícil, la gente ya no cree.

- Enfoque de resultados, tenemos que mantener a la gente enfocada en lo que es el negocio, en buenos resultados, calidad, costo productividad, etc.

- Monitoreo y retroalimentación de procesos y sistemas, procesos de toma de decisiones, procesos de pago de sistema etc., con nosotros era muy común que los sistemas que teníamos de desarrollo de gente no estaban alineados para que se diera un problema de pago y viniera el líder del equipo a solucionarlo en lugar del líder de grupo que es el supervisor nuestros procedimientos estaban en contra de eso y lo tuvimos que cambiar otro de los procesos que cambiamos son los gastos de almacén, les decimos ayúdanos a reducir pero no le decimos a la gente cual es el consumo mensual de almacén, para que ellos sepan como reducir el consumo grafiquen denle un control y vean las tendencias y es así como nos ayudan.



Y con estos tres círculos les quiero decir como estamos organizados en la organización. Toda la organización son equipos, el equipo directivo es el de arriba es el gerente de planta con todos los directores que se le reportan a él, directores de las diferentes áreas mas el representante del sindicato y el coordinador de los equipos.

El equipo de diseño es el que diseña toda la organización los cambios las propuestas y esta conformado por un coordinador y dos representantes de todas las áreas, uno de nivel sindicalizado y

otro a nivel empleado administrativo y cada miembro es representante que llevan los equipos de implementación

Equipos de implementación son los que dicen acá en producción vamos a organizarnos de esta forma implantaremos esto, materiales, etc., y son los que se encargan de dar seguimiento son los asesores de los equipos.

FACTORES PARA EL ÉXITO DE LOS EQUIPOS

Estos son los que definimos que nos dijimos, cuando lleguemos aquí sabremos que los equipos tuvieron éxito.

- Propósito el porque estamos aquí para que se formó el equipo,
- Cual es el proceso de hacer el trabajo de toma de decisiones.
- Comunicación algunos nos suena muy vago pero tiene un buen fondo y algunas veces es la causante de un mal propósito.
- Participación queremos motivar a nuestra gente que todos participen, que hasta el más nuevo tenga algo que hacer.
- Compromiso tenemos iniciativas para promover el compromiso de la gente.
- Confianza que es lo que se logra con lo demás.

Simulemos que estamos viendo una discusión en la que se involucran dos hijos y un padre, están discutiendo los dos hijos por una naranja, y la mamá ve como se pelean por la naranja que creen que hace el padre, la partió a la mitad, la tiro? Se las quito a los dos? bueno, la partió en la mitad pero saben que debió hacer la mama preguntar que es lo que querían, porque un hijo solo quería el jugo y el otro solo la cáscara. Esto se asemeja en el trabajo, vemos como jefes que están discutiendo y asumimos una respuesta correcta y damos la acción pero usualmente no es la esperada; nunca preguntamos a la gente que es lo que quiere, es ese tipo de comunicación que necesitamos con dos vías transmisión y recepción.

ROLES Y RESPONSABILIDADES DE LOS EQUIPOS.

Estos son algunos de los ejemplos que usamos. Y en este caso es muy fácil y mucho muy peligrosos decirle a los equipos saben que, ya son equipos autodirigidos ya se pueden manejar solos, etc., etc.,

Pero cuando nos damos cuenta sucede que el equipo ya se esta metiendo en estrategias de venta al mayoreo en menudeo, cosas que no le competen hay que ponerles las barreras tu vas a tener la libertad y responsabilidad de hacer bien tu trabajo usando tu criterio pero desde aquí hasta acá, y no se salgan de esas barreras.

- Problemas internos
- Limites de administración
- Tareas administrativas
- Administración de personal
- Administración financiera

FASES DE LA IMPLEMENTACION

- Establecer la visión, que queremos lograr con los equipos o para que queremos promover el trabajo en equipo.
- Desarrollar el diseño, para que esto funcione cuales son las cosas que tiene que haber alrededor del equipo para que esto camine, ver alrededor, para que haya compromiso.
- Implementar el diseño importante después de desarrollarlo implementarlo.
- Monitoreo efectivo.

Muy bien, les mostrare las bases de nuestro modelo de equipo de trabajo en toda organización existen dos factores el social y el técnico:



Donde en el social obviamente está implícito la interacción de la gente, la motivación el sentido de pertenencia y la integración entre otros y del lado contrario esta el aspecto técnico, espacio físico, material, métodos, etc., por un lado la gente y por otro el factor técnico, se unen y hacen un negocio, un negocio bueno o uno malo, reconociendo estos dos factores como le sacamos provecho a esta interacción, y entonces con ayuda del consultor adoptamos un modelo conocido en todo el mundo que ya no tiene derechos de autor por cierto y se le llamó el concepto de puntas de estrella o el concepto estrella donde este círculo es el equipo, cada punta azul son los miembros del equipo, en el área roja esta el líder de equipo LEDT (líder de equipo de trabajo) y a los muchachos se les llama MEDT (miembro de equipos de trabajo) y al supervisor que no tenemos le llamamos líder de grupo.

Como funciona, por ejemplo en la operación 7 de pintar la hace Juan Pérez pero en adición es el punta estrella de seguridad que tiene como compromiso el cuidar la seguridad de todos los miembros del equipo dando auditorias, platicas, etc. y existe un campeón que lo entrena y ayuda, este campeón es el encargado de seguridad de la planta, en lugar de darle trabajo al encargado de seguridad se le ayuda a mejorar la seguridad sin recurrir a personas extras, toda la gente en planta esta incluida en un equipo solo tiene una función administrativa además de su trabajo viéndolo de otra forma cada Equipo es un negocio pequeño cada equipo tiene un gerente de finanzas de calidad, seguridad etc., etc.

Entonces el beneficio para lo técnico del negocio es que tenemos a una persona encargada en cada uno de los equipos que nos ayuda a manejar el negocio y el beneficio para la gente es el desarrollo, capacitación y entrenamiento en su área. La gente se siente importante y se compromete a lograr los objetivos.

La gente tiene un proceso desarrollado y tiene un campeón que le ayuda en su trabajo, nuestra labor no es ser gerente o supervisor sino líderes que ayuden al desarrollo de la organización.

Monitoreo y seguimiento.

- Tenemos una junta semanal; para que se lleve a cabo esta junta los muchachos ya están orientados hacia el tema que se trata en la junta, en cada área del piso tenemos su mesa de trabajo su tablero de información donde el equipo va y se reúne a esa hora. Cuando sucede eso paramos la línea de producción media hora por turno trabajamos 2 turnos esto quiere decir una hora por semana la gente se sienta a discutir con sus compañeros cual es la mejor forma de sacar adelante las puntas de estrella o el negocio. Nuestro mensaje es: paramos la planta una hora por semana, las 52 semanas del año nosotros producimos 44 suburbans en una hora en una semana dejamos de producir 44 suburbans para que los muchachos se junten a trabajar en mejora continua, multipliquen el valor de una suburban por 44 luego por 52 y esa es una de las inversiones que le damos a este proceso, obviamente la gente lo ve y dice como es posible que la gerencia prefiera que nos paremos a producir entonces esto es importante y aparte el monitoreo y apoyo de que tiene como barrera y en que les podemos ayudar. Esto la gente lo tiene en la mente están ahí para hacer una labor de mejora continua no solo en calidad sino que en almacén, seguridad finanzas, seguridad, etc.

En mi área tengo gente encargada de asistir a todas las juntas por muestreo, que ideas se les esta ocurriendo, que nuevos procesos tienen, que piedras tengo que echar a un lado. Es necesario darles facilidades para sus sesiones, cómo, pues de la forma que las organizaciones decidan y les convenga.

- Auditoria mensual a los equipos es un diagnóstico organizacional para detectar a los malos líderes, cuando estos se llegan a formar, para detectar los problemas de comunicación, que se ven reflejados en los gastos de la compañía.
- Team check up (cada 4 meses) de hacer un diagnóstico organizacional en toda la planta, ver como esta el factor de éxito de los equipos.
- Revisión bimensual con el equipo directivo, el gerente de planta, los que se reportan a él y los líderes, ahí revisamos todo lo que ha pasado, como desarrollar la organización, la inquietud de la gente, la asistencia, etc. Otra de las cosas que hacemos ahí es integrar al equipo directivo como equipo, los directores son los que batallan mas en ponerse de acuerdo, la forma de hacerlo es rentamos un centro de convenciones que esta cerca de un campo de golf, la mitad de la sesión es negocios, revisar los indicadores de negocio de la planta y de ahí hacemos un evento deportivo, y detectamos cuales de los directivos tienen que limar asperezas y los agrupamos a ellos en equipo, para competir con otros, obviamente una competencia amistosa, pero de ahí empezamos a trabajar con la gente de arriba porque los equipos son toda la gente desde los de arriba hasta los de abajo.

ALGUNAS DE LAS ACTIVIDADES DE LOS EQUIPOS:

- Tienen una junta de arranque de turno de cinco minutos en la mañana y en la tarde. Normalmente se juntan cinco minutos antes de comenzar la línea se comunican como estuvo el día de ayer, cuales son los retos de hoy, etc. etc.
- Actividades de punta estrella, del cual hablamos hace rato.
- Son dueños de su área, son responsables de todo, desde limpieza hasta sus estudios de tiempo y movimiento.
- El equipo cubre sus ausencias, no tenemos que cubrir ausentismo ni vacaciones.
- Responsables por calidad y cantidad, ellos corren la línea, tenemos el sistema Andon, sistema japonés para parar la línea donde hay un botón o un cordón, lo usamos para no parar la línea en el momento en el que alguien tiene un problema que le falta una pieza o algo acciona el sistema y la línea sigue caminando hasta que llega a una posición predeterminada inmediatamente al jalar el cordón suena una música y se enciende una luz en un tablero que indica que equipo tiene el problema suena una canción característica de ese equipo, cada equipo escoge su canción, ese es un sistema para pedir ayuda, y así se ayudan, en menos de un minuto llega alguien a ayudar y no se para la línea.
- El uniforme común.
- No hay oficinas privadas, ni paredes, tenemos mamparas, ni secretarias cada quien hace su trabajo.
- Juntas semanales de equipo.
- Entrenamiento continuo. 60 horas hombre de toda la gente promedio, nuestro objetivo de ahora es 90 horas hombre.
- Empleados administrativos trabajan en línea tres días, para que no se nos olvide la misión de la organización, ensamblar camionetas.

CAUSAS MAS FRECUENTES DE LAS FALLAS EN EQUIPO.

- Falta de apoyo de la gerencia
- Entrenamiento insuficiente si no hay capacitación no se sabrá como hacerlo.
- Falta de planeación en el diseño si no se desarrolla bien el sistema de apoyo se cae.
- La falta de apoyo del sindicato.
- Sistemas incompatibles.

Por mi parte es todo lo que tenía preparado, muchas gracias por su asistencia.