

## **Capacitación para la Participación e Involucramiento de los Empleados**

La capacitación es esencial para el éxito de un programa de involucramiento de empleados mediante el trabajo en grupo, ya que los principales objetivos de un proceso participativo son el mejoramiento de los procesos y el incremento de la moral de grupo.

La capacitación se debe de enfocar en:

- Deben comprender los conceptos básicos de las relaciones humanas para disminuir los conflictos.
- La preparación escolar, el nivel educativo y la experiencia de los empleados, es decir, ser congruentes con los objetivos de la empresa y diseñar la capacitación como un programa educativo de adultos.
- Los miembros del grupo deben aprender el uso de los medios y procedimientos del análisis de problemas.
- Se deben aclarar los conceptos de calidad total, satisfacción al cliente y mejoramiento continuo.
- Se deben mejorar las habilidades de comunicación oral y escrita de los empleados.

## **Superación de Obstáculos durante la Formación y Operación de Equipos**

Al desarrollar una cultura de trabajo, el personal se enfrentará a muchos y diversos obstáculos, como por ejemplo:

- Aparición de conflictos interpersonales.
- Desarrollo de un sentimiento de abandono y poco apoyo.
- Extravío del objetivo o identidad del equipo.
- Falta de dirección por parte de la administración.
- Generalización de discusiones improductivas.
- Pérdida o disminución del entusiasmo del grupo.
- Falta de convicción por los empleados y/o administración.
- La cultura de trabajo de los integrantes de la organización.

## **Recomendaciones para imponerse a los obstáculos:**

- Asegurar que el equipo tenga siempre toda la información necesaria.
- Cambiar a algunos de los miembros del grupo e incluso al líder, de ser necesario.
- Orientarse hacia proyectos de corto alcance para repetir con frecuencia la sensación de logro entre los miembros del grupo.
- Recapacitar sobre el uso de los medios y métodos para la solución de problemas.
- Revisar de manera continua los principios operativos básicos del trabajo en equipo.
- Revisar el sistema de recompensas y reconocimientos.

## **Dinámica de Operación y Coordinación de los Equipos de Trabajo**

El establecer objetivos es uno de los métodos más probados para mejorar y dirigir el desempeño. Una vez que se han determinado los objetivos del equipo y existe un compromiso por lograrlos, los miembros del grupo deben fijar y negociar con el resto sus objetivos personales en función de su capacidad de colaboración con el objetivo grupal. Algunas de las características de los objetivos de un equipo son:

- Deben ser retadores, pero alcanzables.
- Deben estar de acuerdo con los recursos y limitaciones del equipo.
- Deben ser claros, entendibles y asociados con los objetivos de la empresa.
- Deben ser medibles.
- Deben ser congruentes con las políticas y directrices de la empresa.

Los objetivos de un equipo se elaboran por medio de una frase que incluya un verbo de acción, el objetivo numérico, el proceso con el cual se relaciona y el tiempo en que se espera lograr. Por ejemplo: "Aumentar 5% la productividad del proceso de ensamblado de cinturones para mitad del segundo cuatrimestre del 2016".

## **Papeles, Responsabilidades y Características del Comportamiento de los Miembros del Equipo**

Papeles que pueden asumir los miembros de un grupo (Beene y Sheats, 1948):

- Iniciador.
- Buscador de información.
- Buscador de opiniones.
- Proporcionador de información
- Proporcionador de opinión.
- Elaborador.
- Coordinador.
- Orientador.
- Evaluador.
- Energizador
- Técnico en procedimientos.
- Registrador.

## **Papeles individuales de comportamiento entre los miembros del grupo (Katzan, 1989):**

- El agresor.
- El juguetón.
- El dominador.
- El buscador de ayuda.
- El defensor de ciertos intereses.

# Importante

Un equipo de trabajo eficiente cuenta con miembros que aportan una combinación de habilidades y personalidades complementarias para intercambiar opiniones, a continuación te mostramos una clasificación de papeles para realizar el trabajo de equipo (Belbin, 1981):

Un equipo de trabajo eficiente cuenta con miembros que aportan una combinación de habilidades y personalidades complementarias para intercambiar opiniones, a continuación te mostramos una clasificación de papeles para realizar el trabajo de equipo (Belbin, 1981):

## Características de Personalidad

Ordenado, tenaz, ansioso

Social, sensible emocionalmente

Soberbio, poco emocional

Extrovertido, entusiasta, comunicativo

Individualista, serio, poco ortodoxo

Dinámico, de empuje, práctico

Calmado, confiado en sí mismo

Conservador, predecible, orientado hacia la tarea

## Cualidades Positivas

Capacidad para apegarse a normas

Promotor del espíritu de equipo

De buen juicio y discreto

Capacidad para relacionarse con la gente

Imaginativo, intelectual, conocedor

Listo para aceptar retos

Capacidad para aceptar colaboración

Capacidad para organizar, trabajador, disciplinado

## Debilidades Posibles

Preocupado por detalles

Indeciso en crisis

Poco inspirador

Pierde fácilmente el entusiasmo

Soñador, no práctico

Fácil de ser provocado

Creatividad promedio

Falta de flexibilidad para aceptarlas

Funciones de los miembros:

- **Miembros de participación:** son el núcleo de trabajo asignado para la tarea de equipo. Deben ser controlados, eficientes, sistemáticos, metódicos, poco tolerantes con las ideas vagas y no fáciles de vencer. Pueden mostrar diferentes opiniones según sus intereses o su personalidad, así como ser cuestionadores, jueces, pragmáticos, investigadores, sabotadores, entre otros.
- **Coordinador:** junta los esfuerzos de los miembros de participación y los especiales para lograr la meta. Debe ser emocionalmente estable, extrovertido, comunicativo, disciplinado y altamente comprometido con el cumplimiento de objetivos.
- **Asesores especializados:** en el tema en el que el equipo trabaja.

- **Clientes o proveedores:** si el problema está relacionado directamente con alguno de ellos en específico.

## **Planeación de las Reuniones de Equipo: Ambiente y Tiempo**

- Las reuniones de equipo deben ser eficaces y bien planeadas para tener éxito.
- Deben contar con un coordinador de equipo bien preparado.
- Es recomendable planear de manera adecuada el ambiente de trabajo.
- Se sugiere escoger una sala cómoda donde no haya interrupciones ni distracciones.
- La ubicación de las sillas debe de ser de tal modo que todos los miembros se puedan ver directamente.
- Se recomienda decidir con anticipación la hora y día de reunión, así como la frecuencia de las reuniones.
- Es importantes ser estrictos en la puntualidad del inicio y terminación.
- Se debe evitar: el ausentismo, la fijación de objetivos poco realistas, la impuntualidad, las discusiones demasiado largas y no establecer un límite a la duración de las juntas.
- Se debe elaborar una minuta.

La estructura general de una agenda para el trabajo en equipo suele contener los siguientes elementos:

- Revisión de la agenda.
- Repaso de los acuerdos y temas pendientes de la reunión anterior.
- Revisión de progreso del equipo en el logro de las metas.
- Aclaración de los objetivos de la reunión.
- Plan de actividades por cubrir durante la reunión.
- Desarrollo del plan de actividades.
- Asignación de tareas a los miembros del grupo.
- Planeación de la siguiente reunión.

### **Referencia:**

Humberto Cantú Delgado (2011). Desarrollo de una Cultura de Calidad. Cuarta Edición. Mc Graw Hill. México, DF. pp. 81-86  
ISBN:978-607-15-0572-9