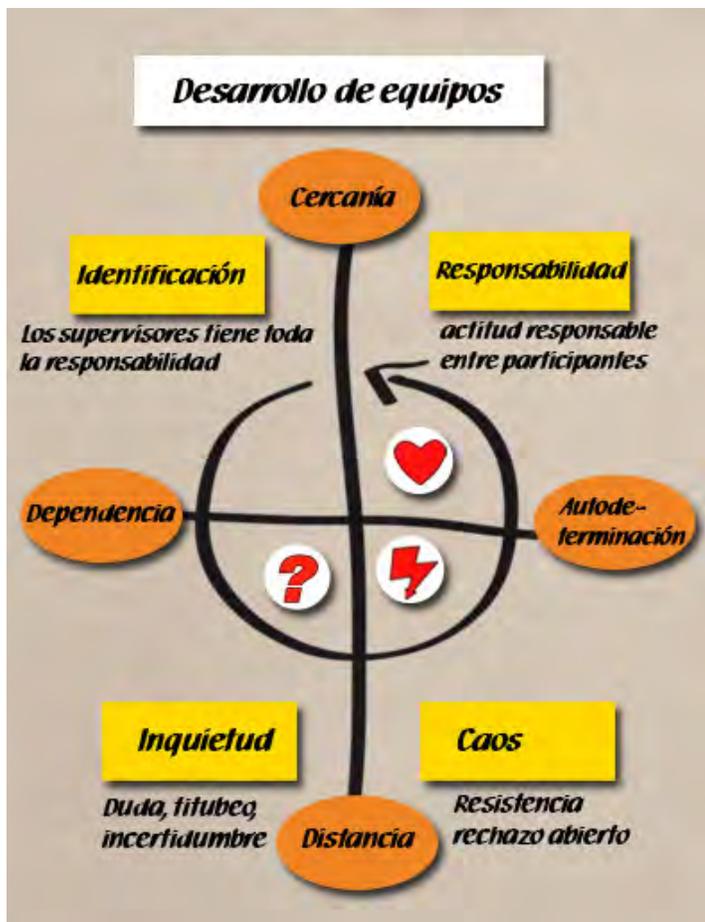


Del grupo al equipo

Por Michael Tosch (Alemania) y Martin Carnap (Costa Rica). ● ● El desarrollo de un grupo hacia un equipo se da mediante un esquema específico. Los cambios de comportamiento deseados se producen sólo cuando el proceso ha pasado por todas las fases. Mostramos en este artículo las diferentes etapas de este desarrollo y las ilustramos mediante un ejemplo concreto de la práctica.



La imagen muestra el proceso de desarrollo de un grupo a un equipo. En muchos casos se retira la decisión para este proceso, cuando la gerencia ve los disturbios o incluso rechazos. Estos efectos no se pueden evitar, pero pueden reducirse con las medidas adecuadas.

● Asombrado en lugar de afectado

Anteriormente la metodología de facilitación se definía como: “de afectados hacer participantes”. Después de muchos años de experiencia práctica en facilitación con diferentes participantes y cuestionamientos, Metaaccion define la metodología hoy diferente. La justificada crítica a la efectividad de resultados, solo se puede evitar cuando se tiene éxito al afectar los participantes.

La filosofía del método de facilitación:
¡Afectar al participante!

● Una empresa en camino a la crisis

El caso: Una empresa mediana (nosotros la llamaremos ChipBase) planeaba reestructurar las áreas de producción (Fabricación de componentes electrónicos). Nos encargaron ayudar con tres facilitadores en el proceso de reestructuración y formar líderes-facilitadores de la empresa e incorporarlos en el proceso de desarrollo de la organización.

La idea de la gerencia: En la producción los empleados debían trabajar en equipo y sin imponer jerarquías. Se esperaba de los grupos lo siguiente:

- Asumieran mayor responsabilidad.
- Se establecieran su propio marco de responsabilidad personal.
- Asumieran tareas de mantenimiento independiente-mente.
- Fueran responsables de la calidad de su trabajo y sus productos.
- Minimizaran por responsabilidad propia los costos de producción.

Los niveles jerárquicos, jefes de grupos y los supervisores, serían abolidos. En el futuro deberían activarse nuevos líderes-facilitadores como asesores y ayudantes de los demás operarios en la producción.

Los operarios afectados (que aún no conocían el proyecto), se identificaron completamente con la empresa. En el modelo lo notamos como “cercanía”, con responsabilidad de los supervisores. Los operarios que hasta el momento no se pronuncian por su cuenta, podrían en el futuro pensar y actuar bajo su propia responsabilidad.

La gerencia suponía que el camino para pasar de 1. a 2. era relativamente fácil de superar y a corto plazo. En reuniones preliminares aclaramos que esto no era así y que se debían hacer consideraciones adicionales.

¿Qué pasa cuando los empleados se enteran del proyecto? La cercanía, la identificación que sentían hasta el momento, cederían ante el escepticismo. El empleado sentiría dudas sobre el éxito del proyecto y tendría muchas preguntas.

● Conocimiento

Las dudas y el escepticismo son acompañados por temores y en el tercer paso después del inicio del proyecto incluso se ocasiona una resistencia activa:

Los empleados llevarán la situación a los límites. Una fase de la crisis, del “caos”, que a menudo no quiere ser vista por los responsables. Lo interesante en esta situación: Los afectados ya actúan por su propia cuenta. Si todos los encargados son conscientes de que este período de caos es imposible de impedir, las circunstancias negativas pueden mantenerse dentro de un límite soportable. En muchas otras empresas se puede experimentar que los que toman decisiones quieren dar marcha atrás cuando se presentan dificultades en el camino.

● **Conclusión:**

Después de haber involucrado a los encargados de ChipBase en el proceso, surgió un nuevo enfoque global común que consideraba las posibles dificultades.

Así realizamos el desarrollo organizacional en el área de producción.

El paso No. 10 empezó después de 30 semanas del inicio del proyecto. Las dificultades anticipadas surgieron después del paso No. 2 Después de la formación de los círculos de trabajo y su inicio (pasos 7 y 8), rápidamente se hizo evidente que la nueva auto determinación se realizó en gran medida de manera armónica. Incluso otro de nuestros pronósticos se hizo realidad: los jefes y los supervisores no entendieron su nuevo rol; en lugar de ser superior y supervisar, debían actuar como facilitadores y asesores. Consecutivamente ocho de once supervisores buscaron y encontraron nuevas tareas en otras empresas. 1,5 años después de iniciar el proyecto, ChipBase alcanzó sus objetivos de venta un año antes de lo planeado.

● ● METALOGTools®: Equipo cuadrado

Equipo Cuadrado

Contenido: 30 piezas de rompecabezas para 10 cuadrados e instrucciones detalladas

Artículo 1520

Dimensiones: 5 x 16.5 x 16.5 cm.

Peso: 1 kg incluyendo caja



Visite y cotice en el Shop Online Metaacción
www.metaaccion.com