

Aportes del trabajo en equipo para una cultura de la calidad. 7 ideas fuerza para pensar

AUTOR: Dr. Hector N. Fainstein

Este trabajo tiene como propósito efectuar una síntesis de la exposición a realizar en el Congreso Argentino de la Calidad 98.

Se me ocurrió, dado la extensión del tiempo y del espacio estimados, proponer algunas ideas fuerza que orienten al lector (o escucha), con la esperanza puesta en que a partir de estos puntos se sientan estimulados a continuar desarrollando este tema.

INTRODUCCION

La década del 90 finaliza con profundos cambios sociales. Muchos libros y artículos especializados desarrollan en profundidad el tema. La tecnología está produciendo una nueva y más compleja brecha en el nivel del conocimiento. Ello genera una forma distinta y difícil de pobreza, que es la pobreza de saber. Esta pobreza está directamente relacionada con el tema de la Calidad.

En términos de brecha de Calidad, no observo acciones a nivel macro que tiendan a romper esta asimetría, sino a estimularla.

En el ámbito organizacional se expande cada vez más en el nivel de la propuesta estratégica, la noción de Calidad, entendida como Calidad de producto, Calidad de servicio, Calidad de vida laboral, etc.

Creo que existe una cierta ambigüedad en estos conceptos. Por una parte se tornan en enunciados visibles (se muestran al exterior y al interior de la organización) a través de la Visión, Misión, etc. .

Por otra parte, no siempre es observable una cierta correspondencia entre los enunciados y la realidad. En algunas circunstancias hasta podría afirmar que parecen ser curvas que cada vez se alejan más entre sí.

El concepto de Calidad, desde mi lugar de observador, se puede percibir como un tema directamente ligado con las personas . Organización, personas, calidad.

Es así como uno se acerca al concepto de los aportes posibles del trabajo en equipo al desarrollo de una cultura de la calidad, que es el tema de esta exposición. En la relación Organización – personas – calidad, a menudo lo que falla es la consideración de las personas.

En este sentido desarrollaré algunas ideas para reflexionar con ustedes acerca de este fenómeno curioso que es la calidad, y que nos atraviesa desde hace unos cuantos años, en especial desde el desarrollo de los denominados círculos de calidad, concebidos en muchos textos como "trabajo en equipo".

IDEA 1. EL TRABAJO EN EQUIPO ES UN MODO, NO UNA MODA. LA CALIDAD TAMBIEN.

Nos movemos en ámbitos de Administración de Empresas que no se sustraen a algunas de las características del posmodernismo. La velocidad, la superficialidad, son algunas de las variables incidentes.

El trabajo en equipo se ha convertido, en los últimos años, en uno de los caballitos de batalla de los "gurús" de la administración, junto con la reingeniería de procesos, la planeación estratégica, etc. En otros términos,

una moda, algo que la gente en las organizaciones, parece que usa, pero muchas veces no usa.

Esta es una de las razones del fracaso de muchas iniciativas en las empresas. Implantar algo sin tener en cuenta que es factible que genere rechazo por diferencias culturales y, por lo tanto, sin prever las acciones necesarias tendientes a reducir el nivel de rechazo.

El trabajo en equipo es un modo de gestión, y si se entiende como tal, con las dificultades y las ventajas que tiene, puede convertirse en una herramienta sustantiva para la mejora continua de la calidad.

IDEA 2. LOS EQUIPOS NO SON MAQUINAS. LA CALIDAD REQUIERE MOTIVACION.

Según el enfoque que G. Morgan da a los distintos modelos organizacionales, basándose en metáforas, uno de sus planteos es el de la metáfora de la máquina, donde se supone que toda la organización debe funcionar "aceitadamente" como una máquina.

En el enfoque de equipos de trabajo, muchas veces se cae en el error de suponer que las personas que forman parte del equipo deben sincronizar mecánicamente sus movimientos: "este equipo es un relojito", o como es conocido en el ámbito futbolístico, a uno de los mejores equipos argentinos se lo denominó "la máquina".

Más allá de la connotación popular que el término tiene mi planteo es que las personas, afortunadamente, no somos máquinas y como tales tenemos una visión muy subjetiva de lo que es trabajar en equipo y de lo que es calidad.

Por lo tanto ordenar, dar la orden de que a partir de hoy se pasa a una cultura de equipos; que a partir de hoy acá se trabaja en equipo, es más una *ilusión* y un *riesgo* para las organizaciones, toda vez que sus integrantes, en lugar de recibir con entusiasmo la propuesta, piensan "otra más, y van ...", y se desmotivan con razón.

El aporte del trabajo en equipo es clave para mejorar la calidad interna y externa siempre y cuando se definan adecuadamente los límites y los alcances acerca de qué entendemos por calidad y por equipos, y de cómo lograrlos.

Puede haber equipos "máquina" en la cual la verticalidad y el liderazgo autoritario promuevan resultados, eficiencia y mejora en la performance, y de hecho los hay, pero producen estos resultados para la organización y no para sí mismos por lo que no habría una articulación entre satisfacción individual y calidad organizacional.

En otros términos, los equipos no son máquinas. Pueden serlo, pero a costa de Calidad, con mayúscula.

IDEA 3. LOS EQUIPOS DE TRABAJO SE HACEN HACIENDOSE

Si hay algo que caracteriza a los equipos de trabajo es que no son un producto terminado (excepto cuando finaliza su propósito o se deshace el equipo). Los equipos de trabajo son el resultado de una compleja interacción entre personas que coexisten en el mismo lugar y en el mismo tiempo (la mayor parte de las veces).

Estas personas tejen una red compleja, una trama vincular que tiene, como todo proceso de interacción humana, sus altibajos, sus movimientos pendulares, sus atracciones y sus rechazos.

Cada persona se integra al equipo desde sus propios conocimientos y experiencias y debe articularlos con los conocimientos y experiencias de

otros. A la vez, se integra a un modelo organizacional con una cultura determinada, valores y normas que rigen las relaciones y que en muchas oportunidades se contraponen con las individuales.

Es por eso que el equipo de trabajo está siempre haciéndose: es una de las esencias de sí mismo. Y también es una de las bases para realizar un proceso de mejora continua, de mejora de la calidad.

IDEA 4. LA CALIDAD REQUIERE UN PROCESO DE APRENDIZAJE O COMO HACER UN PROCESO DE APRENDIZAJE PARA MEJORAR LA CALIDAD.

Como ya dije, cuando una persona se incorpora a un equipo de trabajo lo hace con sus experiencias y conocimientos. Si los otros integrantes pueden tomar estas experiencias y conocimientos, y a la vez, brindar los suyos al ingresante, se produce un efecto sinérgico que reacomoda y ubica al equipo en un nuevo nivel de productividad.

La permeabilidad del equipo, medida en términos del estilo de gestión de su conductor o de la interacción de los integrantes es un facilitador del aprendizaje y el progreso del equipo. De esta forma se proyecta al equipo hacia nuevos horizontes de productividad y calidad. Esta afirmación es congruente tanto para equipos conformados por distintos niveles jerárquicos, como también para equipos autodirigidos.

El equipo aprende (en realidad debo decir que los integrantes aprenden) cuando desarrolla sus estrategias, sus tácticas, sus técnicas, y no se estereotipa en ellas. El fomento de la creatividad, el empowerment, son dos de las herramientas más significativas del tránsito de los equipos hacia una performance de mejor calidad.

En este sentido cada uno aporta lo propio, aprende de los otros y aprende con los otros. Este aprendizaje tiene un progreso en su Calidad cuando quien aprende puede también aprender cómo aprende.

Revisar los propios procesos de aprendizaje con una mirada crítica aporta nuevos conocimientos pero requiere el esfuerzo de admitir que no hay "una verdad única". A la vez, es uno de los pocos instrumentos disponibles para intentar modificar las conductas.

La concepción de Calidad que cada integrante tiene es un obstáculo y a la vez una oportunidad para el aprendizaje. Un obstáculo porque puede generar incompreensión en el otro. Una oportunidad porque es un ámbito privilegiado para incorporar nuevas herramientas, mejorar los criterios de calidad, aprender.

IDEA 5. TRABAJAR EN EQUIPO Y DESARROLLAR PROCESOS DE CALIDAD DURADEROS REQUIERE EL COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCION.

En algunas oportunidades pienso que esta idea es una obviedad. Sin embargo, he observado (y observo) en la práctica, una falta de compromiso de la alta dirección con los procesos de formación de equipos y de desarrollo de la calidad. Se enuncian y se anuncian, pero no forman parte activa de la gestión gerencial.

Este compromiso tiene que verse fortalecido con acciones, no sólo con palabras. El miedo, la inseguridad, la sospecha, son obstáculos no tan evidentes en los procesos organizacionales. En los procesos de análisis organizacional salen a la superficie después de bastante tiempo, son la principal limitación vincular en los niveles intermedios o inferiores de la pirámide.

Las acciones que se requieren a menudo tienen que ver con la necesidad de políticas claras y relativamente estables combinadas con las pequeñas cosas que posibiliten la recuperación de la palabra (y el sentimiento de) "placer" en el trabajo.

Piense el lector cuantas horas le está dedicando a su trabajo en términos de porcentaje sobre el total de horas que está despierto y se dará cuenta de cuanto tiempo puede vivir en situaciones displacenteras. Pero este no es el punto final, el punto de llegada de esta línea de pensamiento. Precisamente es un punto de partida, es el punto a partir del cual cada uno debe pensar que es lo que puede hacer para producir un cambio de ... calidad.

IDEA 6. EL PROCESO SIEMPRE EMPIEZA POR UNO MISMO.

Otro punto que parece redundante.

Entonces cuento una anécdota. Un gerente me convoca y me dice, más o menos: Quiero que mi gente trabaje en equipo. Aquí hay muchas broncas y envidias y no se resuelven. Afectan la calidad del trabajo y la rentabilidad. Reúnase con ellos y prepáreme un proyecto para trabajar en equipo.

Cuando le pregunté si el asistiría a la reunión (ya que era *indispensable* su presencia para efectuar un diagnóstico y un proyecto) me contestó: - Para qué?, si yo no tengo el problema, lo tienen ellos.

Otra anécdota: En un seminario de formación de equipos se plantea una fuerte situación de confrontación entre dos de los integrantes. Inmediatamente se alinean en dos bandos. Uno de los integrantes dice: él tiene que cambiar. Si él no cambia, nada va a cambiar.

Y no son sólo anécdotas, sucede muchas más veces de las que uno puede imaginar. En este mundo organizacional donde todo parece tener que ser tan frío, tan matemático, tan eficiente, lo que se deja de percibir es que el factor humano finalmente determina la productividad organizacional. Y uno también es un ser humano, así que lo que hay que hacer es empezar (una y otra vez) por uno mismo.

Esta es una de las Ideas Fuerza más difícil de implementar. El Capital Intelectual, que recién ahora encuentra formas de ser medido en términos de conocimientos y económicos, resulta determinante para la gestión. No parece ser casualidad que su enunciación como tal corresponda sólo a los últimos años.

Cuando abordo el terreno de las anécdotas habitualmente me preguntan qué hice yo. Esta es una pregunta verdaderamente interesante y compleja. Para quién la realiza muchas veces hay una hipótesis implícita: Si lo llamaron es que no pudieron resolver el problema solos. Algunos, avanzaron aún más y la segunda hipótesis implícita es: Yo no lo necesito, no es mi caso.

Estas ideas – fuerza son escritas, como ya dije, con el propósito de dar cuenta que en los procesos con seres humanos pasa lo mismo que en procesos con máquinas, etc. Uno no nace sabiendo, se requiere aprendizaje, entrenamiento en la técnica y fundamentalmente una actitud dispuesta a la Calidad. La Calidad es para uno ... y entonces para los otros.

IDEA 7. CONCENTRESE EN LA GENTE Y SE CONCENTRARA EN LA CALIDAD.

Este punto podría enunciarse también: Más allá de las normas ISO. Las distintas normas que se pueden obtener tendientes a standardizar normas de Calidad son la faz visible del Iceberg de la Calidad.

Por debajo de cada uno de ellos subyacen las ideas anteriores, gente que interactúa con otra tendiente a mejorar los resultados y la performance. Es la gente, en el hacer cotidiano que desarrolla, mantiene y mejora los procesos de Calidad.

La sugerencia clara en este sentido es: Concentrese en la gente y se concentrará en la Calidad. El proceso de formación de equipos de trabajo es un proceso signado por éxitos y fracasos (cómo todo en la vida). Como comenzar a caminar, alimentarse por sí mismo, conectarse con los otros y con los objetos, requiere un proceso de aprendizaje permanente.

Aprendizaje permanente porque nosotros vamos cambiando con los años, los compañeros con quienes trabajamos no son clones, son distintos (por suerte) y también cambian. Nos pasan cosas. Les pasan cosas. Las organizaciones tienen ciclos vitales, crisis, etc.

Si uno se concentra en la gente (aún pidiendo ayuda a otros. No es grave) los resultados vienen solos.

El interjuego entre la Calidad concebida individualmente y la que desciende por la cascada organizacional va construyendo una red de Calidad que puede ser percibida como débil si es un como si, pero si es un acto, un compromiso, una responsabilidad, adquiere cierta estabilidad y como tal, puede ser considerada una cultura de la Calidad, o aún más, una cultura *en* la calidad.

Buenos Aires, marzo de 1998