

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE PROGRAMAS DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS DE LA SESIÓN:

- El lector podrá identificar cómo interviene la Ergonomía en el aumento de la productividad y en la satisfacción de la fuerza laboral.
- Conocerá cuál es el impacto del factor Psicológico en las empresas y cómo impedirlo o en su caso minimizarlo.
- Aprenderá a cómo diseñar el trabajo para que los grupos de trabajo produzcan aportaciones significativas que se traduzcan en mayores utilidades empresariales.
- Conocerá diferentes formas de trabajo que ayudarán a lograr mayor productividad.
- Casos prácticos.

Ingeniería Humana - Psicología del Diseño - Ergonomía

Podría decirse que Ergonomía es un enfoque interdisciplinario para el diseño de equipos y sistemas que puedan utilizarse fácil y eficientemente por personas.

La ergonomía intenta ajustar las capacidades y deficiencias de las personas que van a desempeñar un trabajo determinado. Implica la adaptación de todo sistema de trabajo-puesto, entorno, máquinas, equipo y procesos-para compaginarlo con las características humanas.

Se busca adaptar la máquina a la persona y no al revés.

La ergonomía también es conocida como ingeniería humana y psicología del diseño. La ergonomía trata de reducir al mínimo los efectos nocivos del descuido, la negligencia y otras fallas humanas que de otro modo podrían provocar defectos en el producto, daños al equipo, o inclusive muerto los empleados.

El diseño del equipo debe tomar en cuenta la capacidad física de los operarios que lo utilizan, y que deben reaccionar mediante la vista, el oído y tacto a la información que el equipo transmite.

Por ello es cada vez más importante el diseño de controles compatibles con las características físicas y la capacidad de reacción de las personas que deben operarlos y con el entorno en el que trabajan.

Debe ser considerado también los requerimientos de la fuerza de trabajo diversa, es decir, ajustable, posiblemente mujeres que carezcan de fortaleza para operar equipos que requieren de fuerza física, o bien asiáticos que por su estatura no puedan alcanzar los controles del equipo.

En Chrysler la planta utiliza un equipo diseñado ergonómicamente para adaptarlo a una fuerza de trabajo de mucha experiencia. En lugar de que los chasis cuelguen en líneas de ensamble por encima de la cabeza, lo cual implicaría que los trabajadores se estiraban hacia arriba, están inclinados en un ángulo tal que faciliten el acceso.

Marilyn Joyce, Directora de la unidad Ergonomía de Arthur D. Little, establece “simplemente hay que adaptar el lugar a la fuerza laboral, si esto se ignora, irá en contra de la calidad y productividad”.

La Ergonomía, como ya se concluyó, contribuye de una manera importante a mejorar la productividad. Simplemente debido al uso de las computadoras, se incorporó de Ergonomía en aplicaciones particulares.

Ejemplo de una lista de actividades económicas para un puesto de trabajo con computadora.

Si usted identifica los puntos que podrían ser problemáticos y que merecieran mayor investigación, por cada respuesta negativa se estaría señalando un problema.

1. ¿La estación de trabajo garantiza la postura adecuada del trabajador?
 - a. ¿Los muslos están en posición horizontal?
 - b. ¿Las pantorrillas están en posición vertical?
 - c. ¿Los pies reposan de lleno sobre el suelo o sobre un banquillo?
 - d. ¿Las muñecas quedan rectas y relajadas?
2. La silla.
 - a. ¿Se adapta fácilmente?
 - b. ¿Tiene un asiento coleccionado con un frente redondo?
 - c. ¿Tiene un respaldo ajustable?
 - d. ¿Tiene apoyo lumbar?
 - e. ¿Tiene ruedas?
3. ¿La altura y la inclinación de la superficie de trabajo en la que se encuentra el teclado se puede ajustar?
4. ¿El teclado puede moverse?
5. ¿El golpeteo de teclas requieren un mínimo de fuerza?
6. ¿Existe un atril ajustable para los documentos?
7. ¿Tiene descansabrazos?
8. ¿Están controlados el brillo de los reflejos?
9. ¿El monitor tiene controles para brillo y contraste?
10. ¿Existe espacio suficiente para rodillas y pies?
11. ¿El equipo puede ser utilizado por personas diestras y zurdas?

La Ergonomía es la manera de pensar y planificar el trabajo para que éste se organice de tal manera que se adapte a la capacidad y necesidad de quien lo ejecuta.

Todas las personas son diferentes: altura, complexión física, fuerza, temperamento, capacidad para resistir distintas tensiones físicas. Éstos son hechos que hay que considerar cuando se planifica la función del trabajo. A pesar del desarrollo tecnológico, el diseño deficiente de las máquinas ha llevado a que las molestias en la espalda y columna vertebral, en los músculos y las articulaciones, se conviertan en uno de los problemas de salud más comunes en la vida laboral.

Estas consideraciones hay que tomarlas en cuenta para el trabajo de pie, sentado, esfuerzo físico como es el levantamiento de pesos o cantidad de trabajo, iluminación, cambios en las condiciones de trabajo, condiciones visuales, mobiliario, etc.

En cuanto los factores relacionados con las condiciones según las cuales el individuo realiza sus actividades. Dichas cuestiones se refiere principalmente a:

- ⊗ El tiempo a que está expuesta trabajador al agente.
- ⊗ La naturaleza o características de esta exposición.
- ⊗ La resistencia o propensión que tiene el trabajador al contraer la enfermedad.
- ⊗ El uso adecuado o inadecuado que haga de su propio equipo de protección personal, considerado éste como la última opción de prevención de riesgos.

Al realizar el estudio del lugar de trabajo, entra en juego la reunión de una serie de factores, que conjuntamente se les llama Ergonomía.

Ergonomía significa literalmente “**los fundamentos del trabajo**”. Es una palabra que se usa en Inglaterra para describir el estudio de aquello que adapta una máquina o un proceso a su operador, es una máquina que se ha hecho pensando en el hombre. Sus objetivos son preparar al hombre para trabajar con óptima comodidad física y mental y para que sus sentidos personales sean utilizados de la mejor forma.

Una combinación de la adecuabilidad y la de varias disciplinas se hace necesaria para poder comprender y desarrollar plenamente este tema, el cual incluye:

- ✗ Antropometría o anatomía funcional.
- ✗ Fisiología.

Antropometría: Es el estudio de las mediciones humanas de forma y dimensiones. El tamaño del cuerpo y los datos antropométricos son muy importantes en el diseño de las máquinas (vehículos, líneas de producción, etc.). El uso apropiado de los datos antropométricos elimina posiciones desgarradas del cuerpo y en consecuencia el control inexacto. No existen dos personas idénticas, y el diseñador debe dar márgenes de fabricación tan amplios o flexibles como sea posible mecánicamente. Es importante que se consideren tanto sexo como raza, cuando se diseñe una pieza de equipo. Los ángulos de comodidad están relacionados con la posición óptima de articulaciones que, por lo general, es neutral, es decir, no extendida, seleccionada, ni girada, lo cual permite hacer movimientos con un mínimo de fatiga.

Fisiología. Se relaciona con las condiciones ambientales y sus efectos sobre el operador. Los hombres y las máquinas forman un sistema que cada vez se vuelve más complejo. Ambos tienen una relación complementaria, puesto que uno requiere del otro para desempeñar satisfactoriamente una función. Hay ciertas tareas que el hombre puede ser mejor manualmente y otras con las máquinas.

El hombre es flexible; tiene la habilidad de programar y organizar su trabajo, y puede superar sucesos imprevistos. Aunque la capacidad y retención de memoria sean limitadas, tiene la facultad de recordar y lo que es más importante, puede ejercer su juicio. Por otra parte, una máquina puede almacenar más información con gran cantidad de datos con gran seguridad y es más rápida y exacta para clasificar datos. Puede trabajar por tiempo indefinido y a gran velocidad, y no fatigarse. Una máquina puede generar o liberar considerablemente energía/fuerza, y ejercer mejor control que el hombre, quien por lo general, es lento, débil y físicamente limitado y mostrar un rendimiento variable con posibilidad de cometer errores.

Los cinco sentidos del hombre a menudo están muy desarrollados y en general son más eficientes que los aparatos sensores mecánicos. El objetivo siempre debería ser el de facilitar la recepción óptima por parte del operador con un proceso eficiente, y una condición apropiada. Cualquier condición física o mental interrumpa este flujo debe ser eliminada o reducirse.

Los factores que interrumpen el flujo son:

- ✘ Defectos de diseño que provoquen incapacidad física para alcanzar los controles. A menudo hay fallas en la estandarización de controles que causan incertidumbre y confusión al operador.
- ✘ Dificultades en el manejo y control se ocasionan por el desarrollo de mayor esfuerzo físico.
- ✘ Factores ambientales que afectan al operador, como ruido, calor, frío, humos y gases.

- ✘ La incomodidad, el dolor de cabeza y fatiga son efectos frecuentes que causan la consecuencia pérdida de eficiencia.

Es necesario tener operadores más inteligentes para el equipo moderno es más complicado. Por lo tanto, una persona inteligente o que se haya acostumbrado operar una máquina sencilla, durante algunos años no tendrá capacidad para manejar las máquinas modernas más completas y costosas. Es decir, “es difícil enseñar nuevos trucos a un perro viejo”. Si esto se ignorara, serían frecuentes las fallas del operador o los daños a máquinas costosas.

Hoy en día, ya no se trata tan sólo de mover botones y palancas. Es esencial conocer las máquinas y sus funciones y desempeñar la parte que corresponde de operación. Hay horas dedicadas al trabajo y al descanso y en la mayor parte de los países hay una legislación para esto. Cada persona tiene un límite para la atención que presta sus actividades normales, y es esencial disfrutar de un descanso antes de llegar a ese límite, ya que esto puede ocasionar trastornos graves, o hasta causarle un accidente. El desempeñar esas actividades con el máximo de comodidad es el día de la mayoría de la gente.

El hombre es capaz de soportar todo género de incomodidades y molestias, pero, a la vez, es también capaz de adaptarse a ellas, ya sea el equipo con el que trabaja, el ambiente que lo rodea, etc., y satisfacer sus propias necesidades.

Debido a su gran adaptabilidad, puede convertirse en un obstáculo para el trabajo de diseñador, puesto que éste por lo general desconoce las dificultades experimentadas por el operador.

El experto en estudios de trabajo emplea técnicas que idean y evalúan los Ergonomistas. Se han definido estos estudios como: **“Una expresión genérica para técnicas, particularmente el estudio de métodos y medición de trabajo utilizados para la observación del trabajo humano en todos sus contextos, y que conduce, de manera sistemática, a la investigación de todos los factores que afectan eficiencia y economía del estado de cosas que se analiza, a fin de lograr su mejoramiento”**. Ayuda a obtener lo mejor, que forman parte del programa de trabajo y que están involucradas con el uso eficiente de la mano de obra y de la máquina. Esto también promueve el trabajo seguro.

Cuando se está estudiando un trabajo, es necesario dividir una operación en sus componentes y examinar cada uno con todo cuidado. Hay que realizar un estudio combinado sobre **“qué es lo mejor” ¿Cuál es el método adecuado y el tiempo óptimo en el que debe hacerse un trabajo particular?** En relación a esto último, debe recordarse que los períodos de descanso son esenciales, que puede obtenerse la máxima eficiencia cuando estos períodos tienen la duración apropiada. Estos períodos son necesarios psicológicamente, como lo indican las experiencias de los expertos en estudios de trabajo.

Es importante recordar que es mayor la capacidad de recuperación de la fatiga en los primeros minutos de descanso. Por tanto, los descansos frecuentes y breves son preferibles a los menos frecuentes y más largos.

En ergonomía se observan dos aspectos:

- ✘ Al diseñarse el equipo para satisfacer los estándares físicos del operador, se pueden superar la mayoría de los problemas de naturaleza física.
- ✘ El comprender y plantear para la capacidad mental y para los problemas de comportamiento y reacciones humanas, las cuales a veces son impredecibles, en ocasiones de emergencia, son cuestión de hábitos. Este segundo problema es el que se considera un factor casual en muchos accidentes.

Algunas veces se observa una falla en el diseño de la máquina o en su calidad, que más bien se debe al error humano. Las causas de la falla en el diseño de una máquina **muy a menudo se debe a la falta de estandarización**, esto nuevamente conduce al error humano en el momento de ser manejado.

Agentes Psicosociales

Medio tensional en el cual se desempeñan trabajo, que puede causar alteraciones en la estructura psíquica y de personalidad de los trabajadores, tal como, neurosis, psicosis, histerias, etc.

La **capacidad y voluntad** para trabajar, depende íntegramente de la salud, o sea el grado de adaptación del individuo consigo mismo y con su ambiente, por tanto, la adaptación del ser humano a los elementos que componen su actitud laboral constituye un requisito indispensable para conservar y mejorar su salud. Si esta adaptación se hiciera difícil, o imposible, su salud, por este solo hecho, sería precaria o desembocaría en la enfermedad y la incapacidad.

Los **agentes psicosociales**, entonces, son el resultado de los factores que configuran la personalidad del hombre:

- ✘ Familia.
- ✘ Escuela.
- ✘ Trabajo.
- ✘ Medio social.

Dentro de los agentes causales se habla de los **biopsicosociales** en realidad constituyen factores condicionantes que al combinarse entre sí o con otros aspectos favorecen la aparición de enfermedades de trabajo; estos factores pueden ser:

- ✘ Desnutrición.
- ✘ Alcoholismo.
- ✘ Tabaquismo.
- ✘ Estrés.
- ✘ Económicos.
- ✘ Falta de integración familiar y personal.

Los problemas psicosociales del medio ambiente de trabajo pueden envenenar de la misma manera como lo hace, por ejemplo, un solvente químico que se introduce nuestro lugar de trabajo; todas las personas tienen necesidad de sentir satisfacción y armonía. Si no se cumplen estos requisitos existe gran riesgo de que nos sintamos insatisfechos y aburridos frente a nuestras tareas laborales. Es necesario realizar cambios, queremos sentir alegría y satisfacción en nuestro lugar de trabajo.

Debemos sentir que significamos algo para alguien, que tenemos un valor como persona, que podemos utilizar y desarrollar nuestras capacidades. Las personas tienen necesidad de respeto, aprecio, amistad, etc.

Aspectos Psicológicos

Las condiciones higiénicas deficientes, así como las enfermedades profesionales, desarrollan en las personas amenazadas el temor constante de verse lesionadas gravemente y esto produce un ambiente de inseguridad personal que afectará su trabajo y su personalidad.

En casos normales, la inseguridad personal, el temor a morir, la incapacidad de trabajar y ganarse la vida, desarrollan en las personas cambios de personalidad que pueden variar desde leves neurosis hasta casos agudos de psicosis y trastornos mentales, además de la enfermedad orgánica que propiamente se ha desarrollado.

En casos más graves, a un trastorno completo de la personalidad y capacidad trabajo le siguen vicios, muerte o el suicidio. En la familia del enfermo se proyectan todos estos trastornos en una forma más compleja, pero es indudable que la salud mental de la familia se ve disminuida.

Social

Las enfermedades profesionales merman la fuerza de trabajo de que dispone un país y por tanto afectará directamente a la sociedad, ya que aumenta el número incapacitados a los que hay que mantener y cuidar. Lo anterior inclusive ha sido ratificado recientemente por la Presidencia de la República.

Existen otros factores que, aunque no muy fácil de apreciar, no por ello deben dejarse de considerar:

- ✘ Disminución de individuos preparados y un aumento de la necesidad de preparar sustitutos.
- ✘ Malas actitudes que se desarrollan entre las personas que están cercanas a los afectados, con aumento de vicios, tales como, drogas alcoholismo etc., que entre ellas pueden desarrollarse.
- ✘ Pérdida de mercados extranjeros y nacionales por la disminución de la calidad y el aumento consecuente en el costo de la producción y por supuesto en los artículos terminados.

Económico

Es difícil de calcular, ya que en estadísticas que han efectuado organismos especializados, incluyendo entre sus cálculos los accidentes y las enfermedades profesionales; sin embargo sintetizando:

- ✘ Importantes pérdidas económicas para las empresas por el ausentismo y el descenso de la habilidad del personal ausente, con elevación de gastos de adiestramiento y selección de nuevo personal.
- ✘ Pérdida para las organizaciones en producción, calidad, tiempo, prestigio, penetración de mercado etc.
- ✘ Pérdidas para la familia del trabajador por una baja de sus ingresos económicos y un aumento en los gastos al tener un enfermo en casa.
- ✘ Pérdidas para el IMSS y para organismos similares, por el aumento de sus gastos médicos, auxiliares, medicamentos, profesionales de la medicina, etc.
- ✘ Pérdidas económicas para el país, al perder fuerza de trabajo y potencial en los mercados extranjeros.

La Asociación de Especialistas en Prevención y Salud Laboral premia al Grupo Isastur

EUROPA PRESS. Julio/09/2010. La Asociación de Especialistas en Prevención y Salud Laboral (AEPSAL) ha premiado al Grupo Isastur por el software de "Entrenamiento virtual de trabajadores en subestaciones eléctricas de alta tensión (SAT virtual)".

La Asociación de Especialistas en Prevención y Salud Laboral (AEPSAL) ha premiado al Grupo Isastur por el software de 'Entrenamiento virtual de trabajadores en subestaciones eléctricas de alta tensión (SAT virtual)'.

El galardón es uno de los dos que se han concedido en la V Convocatoria de los premios de Prevención y Salud Laboral y se suma a una larga lista de reconocimientos al trabajo del departamento de Prevención del Grupo Isastur. El premio tiene una dotación económica de 4,000 euros.

La SAT virtual permite a los trabajadores entrenarse en el mantenimiento de este tipo de instalaciones con total seguridad, evitando los riesgos propios de este trabajo y adquiriendo la destreza necesaria para afrontar cualquier tipo de mantenimiento en una situación real. Ya en 2009, el Grupo Isastur recibió el premio Apolo de Endesa por un trabajo similar, desarrollado por el departamento de Multimedia de Bittia.

Aepsal centra sus objetivos en la promoción de investigaciones y estudios sobre la salud laboral, la prevención de riesgos laborales, las repercusiones de las condiciones de trabajo en la salud, la incapacidad laboral y el medio ambiente industrial. Otros objetivos de la asociación son la promoción del interés y la formación de sus asociados en el conocimiento científico y tecnológico de la prevención de riesgos y la salud laboral y de sus materias, mediante la organización de cursos, seminarios, jornadas, congresos y debates, así como publicaciones de todo tipo.

Como diseñar el trabajo para que el grupo produzca aportaciones.

Existen diversas técnicas para involucrar a los empleados más a fondo con sus organizaciones, pero todas estas técnicas tienen dos características en común:

1. Reforzar la colaboración, y
2. Aumentar la sinergia.

Estas técnicas aumentan el grado de colaboración en un entorno laboral, mejorar los procesos laborales y la toma de decisiones en la organización de la empresa.

Al aumentar la sinergia de grupo, se promueve la suma de aportaciones de dos o más empleados, que es mayor que la suma de cada uno de los esfuerzos individuales.

Las investigaciones han demostrado que el hecho de trabajar en equipo, refuerza el compromiso de los empleados con las metas de la organización, aumenta la situación de los empleados para la toma de decisiones y fomenta un enfoque de cooperación.

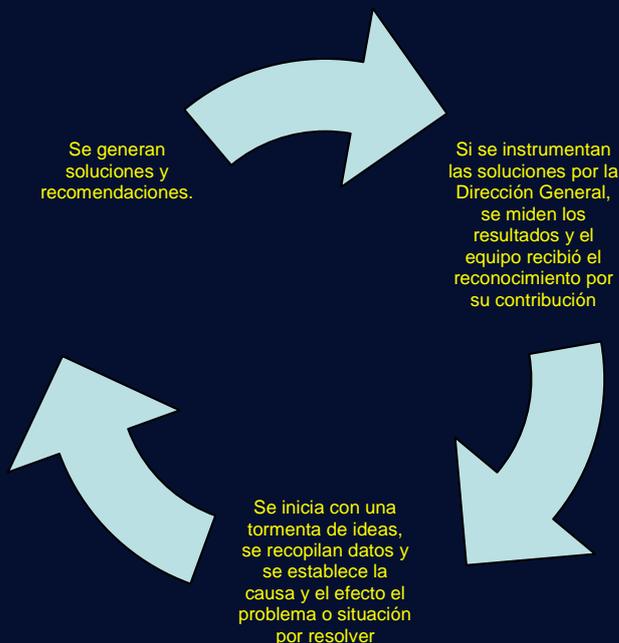
Normalmente son 2 las técnicas utilizadas para la colaboración:

1. Grupos para integrar a los empleados.
2. Equipos de empleados.

Grupos para integrar a los empleados.

Por lo general se forman grupos de cinco a 10 empleados que realizan funciones similares o relacionadas y que se reúnen con regularidad para identificar, analizar y sugerir soluciones a los problemas compartidos, se les conoce como “grupos para integrar a los empleados”. También se le conoce como “círculos de calidad” en términos genéricos. Estos grupos utilizan principalmente como un mecanismo para involucrar a los empleados en los objetivos principales de la organización mediante sugerencias para mejorar la calidad del producto o del servicio y por supuesto para reducir los costos.

Comúnmente, los grupos recomiendan sus soluciones a la Dirección/Gerencia y ésta es la que decide su instrumentación y puesta en marcha. Todo comienza por una tormenta de ideas sobre los problemas, se recopila información de los temas. Se generan soluciones y recomendaciones que se comunican a la dirección. Si se instrumentan las soluciones, se miden los resultados y el grupo recibió un reconocimiento por su contribución. Por lo general estos grupos se reúnen durante cuatro horas promedio al mes y las reuniones son presididas por un director del grupo elegido entre los integrantes. El líder no tiene autoridad, sino que actúa como monitoreo de la discusión.



Si bien es cierto que los grupos para integrar a los empleados han convertido en importante sistema de participación de los mismos, existen problemas y críticas, como se menciona a continuación:

1. A fin de alcanzar los resultados deseados los empleados deben recibir cierta capacitación en la identificación y análisis de problemas, además de varias herramientas para la toma de decisiones, como lo son el análisis estadístico y los diagramas de causa-efecto. Esta capacitación es vital para el éxito del programa.

2. En segundo lugar, los Directores deben reconocer al grupo cuando éste plantea una recomendación, sin importar si la recomendación se lleva a la práctica o no. Este enfoque estimula al grupo a continuar proponiendo ideas aún cuando la dirección no las instrumente.

3. En tercer lugar, algunas organizaciones han descubierto que estos grupos se quedan sin ideas y la dirección debe reforzarlos para mantener vigente el proceso.

4. En cuarto y último lugar, las objeciones provienen del diseño básico. Algunos críticos de este sistema, afirman que los grupos no cambian en esencia a la organización. Quizá funcionen bien como sistema de sugerencias, pero no alteran la cultura organizacional, por lo tanto, afirman estos críticos, que los empleados que participan pueden comprender los beneficios de intervenir, pero la mayoría de la fuerza laboral, que no está incluida en este grupo, no resulta afectada por los esfuerzos de éstos.

Equipos de empleados

Esta es una técnica de contribución de los trabajadores, en la cual se estructuran las funciones laborales para grupos más que para individuos, y a los integrantes del equipo se les enteran sobre cuestiones que tradicionalmente se consideran exclusivas de la administración, tales como procedimientos para mejoras, desarrollo de servicios o productos y asignación individual de tareas.

Jim Barksdale, CEO y Presidente de Netscape Communications señala “En estos tiempos parecería que cada vez que se debe realizar una tarea en una organización se debe de formar un grupo para hacerlo”. Es decir se está subrayando la creciente importancia que han adquirido los equipos de trabajo para el éxito de la organización, en el clima dinámico de los negocios.

En organizaciones tan diversas como Federal Express, Steelcase Inc., Schreiber Foods y Kent-Moore de Warren, Michigan, los beneficios de los equipos empleados incluyeron una mayor integración de las habilidades individuales, mejor desempeño de los equipos en términos de calidad y cantidad, reducción de rotación y ausentismo, además de un sentido de confianza y logro entre los integrantes del equipo.

Los **equipos de empleados** son la consecuencia lógica de la participación de los propios equipos y de una filosofía de delegación de autoridad.

Los **equipos** son grupos de empleados que adoptan un papel más importante en los procesos de producción o servicio.

Los equipos proporcionan un foro mediante el cual los empleados pueden contribuir con sus ideas sobre las operaciones cotidianas o bien identificar y resolver los problemas organizacionales.

Tales contribuciones también pueden incluir la toma de decisiones en conjunto, en la cual se estimula los empleados a compartir su conocimiento para resolver los problemas operación. Además, los equipos buscan que los miembros del grupo de trabajo compartan la responsabilidad del desempeño del grupo.

En el concepto de los equipos empleados se encuentran implícitos que éstos, y no los gerentes, están en mejor posición de contribuir a las mejoras en el lugar del trabajo.

Con los equipos de trabajo los gerentes aceptan el concepto de que el grupo es la unidad lógica de trabajo a la cual asignan recursos para resolver problemas y cuestiones organizacionales.

Los equipos pueden operar en diversas estructuras, cada una con diferentes propósitos estratégicos o bien con actividades funcionales.

Un modelo denominado de equipos **autodirigidos** provocó un amplio interés en las organizaciones de los Estados Unidos.

Los equipos **autodirigidos**, también llamados **grupos autónomos de trabajo, equipos autodirigidos o tipos de alto desempeño**, son grupos empleados que asumen la responsabilidad de la totalidad de un proceso o segmento que proporciona un producto o servicio a un cliente interno o externo. Los miembros del equipo adquieren habilidades múltiples que les permiten realizar diversas tareas. En diversas medidas, los integrantes trabajan en conjunto para mejorar sus operaciones, manejar cuestiones cotidianas y planear y controlar el trabajo.

Dichos equipos están diseñados para dar al equipo la propiedad de un producto o servicio. Las empresas manufactureras, un equipo puede ser responsable de la totalidad de un producto servicio, o de un segmento claramente definido en el proceso de producción.

Por ejemplo, en Tennessee Eastman, una división de Kodak Co, los equipos son responsables del desarrollo de "líneas de productos" completas, incluyendo el proceso, trabajo de laboratorio y empaque.

En materia de servicio, un equipo asume la estancia de grupos enteros de bienes y servicios, segmentando a los clientes por áreas geográficas. Una empresa de seguros *Aid Association for Lutherans*, ha combinado las pólizas individuales de seguros de vida, seguro de gastos médicos y funciones de servicios de apoyo y asignó esta responsables equipos que sirven al cliente en áreas regionales específicas.

Diversas formas o estilos de equipos de empleados

Equipos interdisciplinarios. Un grupo compuesto por la mezcla de especialistas de mercadotecnia, producción, ingeniería, recursos humanos, finanzas, entre otros, se integra para alcanzar un objetivo específico. Los equipos interdisciplinarios se basan en la membrecía obligatoria en vez de voluntaria.

Equipos por proyecto. Un grupo formado específicamente para diseñar un nuevo producto servicio. La dirección asignará los integrantes del proyecto con base en su capacidad para contribuir al éxito. Por lo general, el grupo se desintegra después de la conclusión del proyecto.

Equipos autodirigidos. Grupos de personas altamente calificadas que realizan un conjunto de tareas interdependientes dentro de una unidad trabajo. Los integrantes del equipo utilizan la toma de decisiones por consenso para desempeñar las obligaciones del trabajo, resolver problemas o tratar con tintes internos o externos.

Equipos de fuerza. Un equipo de fuerza está conformado por la Dirección, para resolver de inmediato un problema importante. El grupo es responsable de desarrollar un plan a largo plazo para la solución de problemas que pudiera incluir un cargo específico para la instrumentación de la solución propuesta.

Equipo para mejorar el proceso. Es un grupo compuesto por personas con experiencia y de distintos departamentos o funciones, que tiene la responsable de mejorar la calidad, reducir el desperdicio o elevar la productividad en los procesos que afectan los departamentos o funciones incluidas. Por lo general, la dirección nombra a los miembros del equipo.

Equipo virtual. Son equipos cuyos integrantes están muy dispersos físicamente, pero que están unidos por medio de la tecnología de la computadora y las telecomunicaciones.

Para poder competir en los mercados nacionales e internacionales actualmente, los administradores han formado equipos virtuales que utilizan la tecnología más avanzada de computadoras y telecomunicaciones para vincular a los miembros del equipo que están en diferentes regiones geográficas, a menudo en diversos continentes. La dirección forma un equipo interfuncional, por ejemplo, para desarrollar un producto farmacéutico nuevo y hacer que el equipo opere en un entorno virtual para alcanzar la meta.

Los equipos virtuales ofrecen oportunas nuevas para capacitación, desarrollo de productos y análisis de mercados de los productos. Estos equipos ofrecen una experiencia que antes no estaba disponible. A pesar de que ofrece muchos beneficios también tienen problemas, entre ellos las barreras culturales y de idioma, los conflictos del horario en diferentes partes del mundo así como en metas y objetivos diferentes de un departamento a otro.

Sin importar la estructura, el propósito del equipo se ha identificado con ciertas características para ser exitosos:

- Compromiso con las metas y objetivos compartidos.
- Toma de decisiones por consenso.
- Comunicación abierta y honesta.
- Liderazgo compartido.
- Clima de cooperación, colaboración, confianza y apoyo.
- Valoración de las personas por su diversidad.
- Reconocimiento y resolución positiva del conflicto.

Desafortunadamente, no todos los equipos tienen éxito o bien operan a toda su capacidad. El adoptar el concepto de equipo de trabajo, las organizaciones tienen que enfrentar varios aspectos que podrían presentar obstáculos a la función eficaz de los grupos, incluyendo expectativas exageradas, compensación, capacitación, movimiento profesional y poder.

Por ejemplo:

- Los nuevos integrantes del equipo deben tener una nueva capacitación para trabajar fuera de sus áreas funcionales primarias;
- También es preciso desarrollar sistemas de compensación para remunerar las personas por los logros del equipo.
- Como integrante de un equipo se exigen más habilidades generales y se les distrae al empleado de su trayectoria profesional original, y para ello es preciso crear nuevas trayectorias profesionales hacia la alta dirección con base en la experiencia de los equipos.
- Por último en la medida en que los integrantes del equipo realicen funciones que estaban restringidas sólo para los niveles efectivos más altos **-planeación estratégica-**, los gerentes deben estar preparados para capitalizar esta nueva experiencia.
- Otra dificultad es la relación tradicional entre director y empleado. Es más difícil adaptarse al papel de ser un líder que ha de ser un simple supervisor. Los directores a veces se sienten amenazados por creciente poder del equipo y la reducción del poder de la dirección.
- Algunos empleados también presentan dificultades para adaptarse un papel incluye responsabilidades y solamente pertenecía a la supervisión.

La recomendación es dar atención en la capacitación a los integrantes del equipo a medida que transcurren por las cuatro etapas del desarrollo del equipo, a saber:

1. La formación del equipo de trabajo.
2. Tormenta de ideas.
3. Establecimiento de las normas.
4. La puesta en marcha.

La capacitación correcta y completa debe incluir la habilidad para:

1. Liderazgo de equipos.
2. Establecimiento de la misión/meta.
3. Conducción de juntas.
4. Toma de decisiones en grupo.
5. Resolución de conflictos.
6. Comunicación eficaz.
7. Conciencia de la diversidad de opiniones.

Ajustes en los programas de trabajo.

Aun cuando los ajustes en el programa de trabajo no forman parte auténtica del diseño de puestos, ya que las tareas y responsable del mismo cambian. Sin embargo al referirnos a los ajustes de los programas se hace ya que éstos alteran la semana laboral normal. Los patrones pueden apartarse de los días laborales tradicionales en su búsqueda de mejorar la productividad inmaterial de la organización, al dar a los empleados mayor control sobre las horas en que trabajan. Entre los horarios alternos de trabajo más comunes incluyen la semana comprimida, el horario flexible, puestos compartidos y el trabajo a distancia.

Semana comprimida.

En la semana comprimida se reduce la cantidad de días laborales alargando la cantidad de horas que se trabajan cada día cumpliendo en 4 días 40 horas de trabajo, conocida como 4/10 ó 4/40. Se trabajan cuatro días de 10 horas diarias de lunes a jueves. También hay otros ejemplos en donde se reduce la jornada laboral semanal a 38 o en su caso 36 horas, o bien programar ocho horas durante nueve días consecutivos 9/80 y un día libre cada dos semanas.

Las empresas que operan sistemas de procesamiento en lo que como Exxon o Shell Oil, utilizan semanas cortas para coordinar los horarios de trabajo y producción. Las semanas comprimidas ayudan a la fijación de horarios, programación optimizada uso de plantas y equipos. La combinación de horarios de trabajo a los tiempos del proceso para una operación específica más que a una semana laboral estandarizada, reduce los tiempos de arranque y de cierre y con frecuencia arrojan una mayor producción semanal.

Dos de las principales ventajas de los horarios de la semana comprimida son que acomodan las actividades que los empleadores realicen su tiempo libre y les facilita la programación de los compromisos personales, como médicos o de otro tipo. Entre otras ventajas adicionales incluyen moral y satisfacción más altas en el puesto, reducción del ausentismo y facilitación del reclutamiento.

Una de las desventajas de la semana comprimida son las leyes respecto al tiempo extra. Otra desventaja de la semana comprimida, es que aumenta la cantidad de tensión en los gerentes y los empleados y los largos días de trabajo pueden ser agotadores.

Horarios flexibles.

El horario flexible permite que los empleados escojan el momento de iniciar y finalizar sus actividades del día totalizando las horas normales de trabajo. Sin embargo existe un horario crucial durante la mañana o la tarde en donde todos los empleados deben estar en su puesto. Los horarios flexibles son más comunes en las empresas de servicio como en instituciones financieras y gobierno. El horario flexible ofrece muchas ventajas a los empleados que trabajan en seguros y recursos humanos.

Dentro de las ventajas de los horarios flexibles que permite a los empleados programar su trabajo y los patrones pueden reducir algunas de las causas tradicionales de retrasos y ausentismo. Los empleados pueden ajustar el trabajo a su estilo de vida y por lo tanto tener mayor satisfacción en el empleo. De la misma forma pueden adaptar sus horas de trabajo para los momentos más productivos del día. También las variaciones en hora de llegada y salida pueden ayudar a reducir las congestiones de tráfico.

Desde el punto de vista del empresario es más útil en reclutamiento y permanencia del personal de la empresa. Se mejora el servicio al cliente al extender las horas de operación. Por ejemplo la empresa US West de telecomunicaciones, utiliza el horario flexible para mantener sus oficinas abiertas durante los horarios no laborables para aquellos clientes que no pueden llegar durante el día. El horario flexible tiene un impacto positivo en el desempeño en términos de confiabilidad, calidad y cantidad de trabajo.

Entre las desventajas es que no se adaptan algunos puestos, que deben de contar con personal en todo momento. En segundo lugar pueden obstaculizar la comunicación del gerente con sus subordinados y entorpecer sus instrucciones y por último puede obligar a los gerentes a alargar la semana de trabajo si es que deben de controlar a todo el personal.

Favor de acceder www.bofa.com/p-finance/athome/ho-flexitime.html para que conozcan en la Página Web de Bank of America todos los aspectos positivos en los horarios flexibles que ha obtenido esta institución financiera. Otra empresa de nivel mundial que utiliza este sistema con gran éxito es Sentry Insurance Company de Seguros.

Puestos compartidos

Es el acuerdo que se hace entre los empleados que trabajan por horas y realizan un mismo puesto, que de otro modo desempeñaría un solo empleado de tiempo completo.

Quienes comparten puestos por lo general trabajan tres días a la semana. Su sueldo equivale a 3/5 partes del sueldo normal, pero hay quienes comparten un puesto y asumen responsables adicionales a las mínimas requeridas por el puesto. Entre las empresas que utilizan este sistema está US Print quien utilizó el programa de puestos compartidos entre sus abogados y una de las principales organizaciones de salud en los Estados Unidos.

Por otra parte American Express también utiliza de manera extensa este sistema. Estas empresas observan que si no compartían puestos, podrían perder por ejemplo a dos buenos empleados.

Este sistema se adapta a las necesidades de la familia en la que uno o ambos cónyuges desean trabajar sólo por horas. También se ha dado a aquellas personas que quieren abreviar su semana de trabajo.

Se pueden programar las actividades de los empleados por horas para ajustarlos a los momentos de carga máxima diaria en el trabajo. Evita en cierta medida los despidos en momentos económicos difíciles. Otro beneficio es que en lugar de que los empleados ausenten por llevar a cabo sus enseres personales, ajusten su tiempo a la necesidad de trabajo.

La clave del éxito para que funcione el **puesto compartido** consiste en una buena comunicación entre los asociados, quienes utilizan varias formas para estar en contacto: teléfono, Internet, correo de voz, etc.

Los problemas que se presentan en este sistema es que como dos personas van a realizar su trabajo constituye una carga adicional en capacitación.

Trabajo por vía de telecomunicaciones.

Se ha estimado que más de un 25% de la población económicamente activa trabaja por telecomunicaciones, es decir usar las microcomputadoras, redes y tecnología de comunicaciones, en lugar de estar en un solo centro de trabajo. Esto da lugar a lo que se conoce como oficina virtual, y pueden realizar sus actividades en la calle o en ubicación remotas, como si estuvieran trabajando en la oficina matriz.

De las encuestas realizadas obtuvo: mejor servicio a clientes, una mejora ambiental, reducción de costos, mayor productividad, mayor retención de empleados, elevación de moral de los empleados. También se observó un ahorro de espacio para oficinas. Por ejemplo AT&T se ha ahorrado más de 550 millones de dólares en efectivo al consolidar oficinas que no se necesitan y a reducir los costos relacionados.

Dentro de los inconvenientes está la pérdida de creatividad, ya que no hay interacción de los empleados en forma regular, existe dificultad para desarrollar normas desempeño sistemas de evaluación adecuados además de tener que establecer una estrategia tecnológica adecuada para el buen funcionamiento del sistema. También existen reglamentos para el pago de indemnizaciones a los trabajadores, contratos con los empleados para la renta o compra de equipos y si se negara a alguno de los empleados la posible trabajar en su casas, estos pueden sentirse discriminados y demandar legalmente a las empresas.

Resumen.

1. Los requerimientos del puesto reflejan las diferentes áreas, obligaciones y responsabilidades del puesto. Al mismo tiempo incluyen en la función de recursos humanos que llevan a cabo los gerentes, incluyendo reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño, compensación y diversas actividades relacionadas con el trabajo. (Apuntes 2 y 3).
2. Es posible obtener datos para el análisis del puesto mediante varios métodos: entrevistas, cuestionarios, observaciones o diarios. Otros enfoques más cuantitativos incluyen el uso del análisis funcional de puestos, sistema de cuestionarios para el análisis de puestos y el método del incidente crítico. (Apuntes 2 y 3).
3. El formato utilizado para la descripción del puesto varía en gran medida, en muchas ocasiones reflejada decía desde la empresa y de la experiencia de quien lo redactó. Al menos la descripción del puesto debe contener: título del puesto, identificación del puesto, funciones del puesto y especificación del puesto. Las descripciones del puesto debe ser redactadas en términos claros y específicos, nunca ambiguos.
4. Para diseñar un puesto deben tomarse en cuenta cuatro aspectos básicos:
 - a. Objetivos de la organización.
 - b. Aspectos de ingeniería industrial para analizar los métodos de trabajo y establecer a parámetros de tiempo y productividad.
 - c. Ergonomía. Limitaciones humanas a las tareas del puesto.
 - d. Contribuciones de los empleados

5. en el modelo de características del puesto existen cinco factores que contribuye a aumentar el desempeño y la satisfacción en el trabajo:

- a. Variedad de habilidades.**
- b. Identidad de las tareas.**
- c. Importancia de las tareas.**
- d. Autonomía.**
- e. Retroalimentación.**

Todos estos factores forzosamente deben ser incluidos en los puestos, pues cada factor influye en distintos estados psicológicos a los empleados. Cuando los puestos son enriquecidos por este modelo, los empleados encuentran mayor sentido su trabajo, adquiere mayor responsabilidad al puesto y reciben retroalimentación directa de las tareas que desempeñan por parte de sus supervisores.

6. Para mejorar los procesos internos de la organización y aumentar la productividad, las organizaciones están tratando de involucrar a grupos empleados en las operaciones laborales. Los grupos de participación de los empleados están compuestos por unidades de trabajo que se encargan de presentar sugerencias para mejorar la calidad de los productos o servicios, además de estimular la eficacia en el centro de trabajo. Estos equipos refuerzan la idea de la colaboración de los empleados, en lugar de destacar los logros iguales. Los equipos dependen de la experiencia y diversas capacidades sus integrantes para alcanzar una meta o un objetivo específico. Los grupos autodirigidos se caracterizan por su disposición a desempeñar las tareas administrativas tradicionales.

7. Por último, los cambios en los programas de trabajo, que incluyen la semana comprimida, el horario flexible, compartir puestos y el trabajo a distancia (oficinas virtuales), permiten que los empleados ajusten su trabajo a su estilo de vida. Pero en la forma pueden elegir entre estas técnicas de recursos humanos para ajustarlos a sus necesidades, al tiempo que aumenta la eficacia organizacional.

PREGUNTAS PARA SU DISCUSIÓN

1. Colóquese en la posición de Director General de un área de servicio. ¿De qué manera lo ayudarían a dirigir la unidad de trabajo los requerimientos del puesto?
2. Comente diversos métodos para llevar a cabo el análisis de puestos. Compare estos métodos con base en sus beneficios y en sus defectos de cada uno.
3. Lleven a cabo cinco descripciones de puesto de su empresa. Comparen las descripciones y observen las similitudes y diferencias.
4. Explique la manera en que la ingeniería industrial y la ergonomía pueden complementarse y contrastar en el diseño de puestos.
5. El modelo de las características del puesto tiene cinco elementos que sirven para reforzar los puestos del empleado:
 - a. La variedad de habilidades.
 - b. La identidad de tareas.
 - c. La importancia de las tareas.
 - d. La autonomía.
 - e. La retroalimentación.

Tome usted en cuenta el puesto se desarrolla actualmente en su trabajo.

6. Del cuadro de formas de equipos de empleados, de un ejemplo de donde usaría cada uno de estos tipos de equipos y cómo es que los equipos pueden producir sinergia.
7. Usted como director de una empresa pequeña puede explicar la manera en que los programas de trabajo no tradicionales podrían simplificarse el reclutamiento de empleados.

CASO PRÁCTICO: Diseño del puesto al estilo SATURN

Una de las subsidiarias más importantes de GMC, SATURN Corporation, ha logrado un impacto importante en el mercado automotriz.

Hace algunos años, Saturn vendió más automóviles que ningún otro fabricante incluyendo a Honda y Toyota. Por primera vez en 15 años, un fabricante norteamericano ocupó la posición número 1.

Además el 70% de los compradores habían comprado como segunda opción un automóvil de otra marca que no fuera GMC.

Saturn se colocó en el sexto lugar entre todas las marcas debido al grado de satisfacción de los compradores. Sólo los modelos de lujo como Lexus, Cadillac y Mercedes-Benz superaron a Saturn.

Saturn se salió de los métodos tradicionales de producción, utilizó técnica de fabricación y diseño vanguardistas, incluyendo a la ingeniería industrial, ergonomía y contribuciones de los empleados.

Por ejemplo, los trabajadores permanecen de pie en pisos suaves de madera, en vez de hacerlo sobre el concreto; los automóviles pasan por la línea de ensamble con gatos hidráulicos, llamados “calderos” que permitan a los empleados subir o bajar los autos para ajustarlos a su estatura. Los empleados pueden manejar la plataforma y disponen de seis minutos para terminar correctamente las tareas. En las líneas tradicionales de ensamble, el personal tiene menos de un minuto para completar su trabajo. Los ingenieros industriales observan en video a los empleados en acción, en busca de movimientos innecesarios. En un caso, se ahorró a los empleados hasta el 30 y 3% de los pasos quedaban de ida y vuelta a los automóviles, con lo cual conservaban su energía.

Los directores de SATURN concuerdan en que la característica fundamental del éxito de la empresa fue la introducción de los equipos para integrar a los empleados. Los equipos son el bloque organizacional básico en SATURN. En él hizo de producción, los empleados formaban equipos de cinco a 15 personas, que se autodirigen. Cada equipo elige a su líder llamado consejero del equipo de trabajo. Los equipos toman decisiones respecto a la programación, contratación, presupuesto y otras cuestiones de producción. Las decisiones se toman por consenso, para lo que se requiere un nivel de acuerdo de cuando menos el 70% y de un nivel de apoyo del 100% una vez que se llega a una decisión.

Los equipos se vigilan internamente para asegurar una eficiencia máxima. Por ejemplo, quizá un integrante se dedique a comprobar el desperdicio y recibe informes semanales sobre el mismo. Los demás integrantes conocen el costo de las partes y pueden calcular el gasto agregado que representan los desperdicios. Es interesante notar que cada equipo pronostica cada año la cuantía de recursos que planea utilizar en él año calendario siguiente. Los equipos reciben informes mensuales sobre los aspectos presupuestados, incluyendo teléfono.

Arriba del piso de producción, existen grupos empleados llamados consejeros de módulo de la unidad de trabajo. La función de sus consejeros es detectar problemas y coordinar los equipos de trabajo dentro de cada una de las tres unidades de negocios: tren motriz, carrocería sistema del vehículo.

La totalidad del complejo SATURN es supervisado por un comité asesor de manufactura, compuesto por representantes del sindicato, de la gerencia y de cada una de las unidades de negocio.

En la cima se encuentra el Comité de planeación estratégica, que es responsable de la planeación a largo plazo y del desarrollo de políticas para la empresa.

PREGUNTAS.

1. ¿Qué argumentos propondría usted a favor y en contra del uso de equipos de integración de empleados?
2. En SATURN debido a que los integrantes del equipo son responsables de las decisiones de contratación, ¿qué especificaciones de puestos serían importantes para contratar a los empleados?
3. ¿Cómo reaccionaría el gerente de una planta tradicional de ensamble de vehículos con el uso de equipos de trabajo de SATURN?

CASO PRÁCTICO. Oficina compartida de AT&T.

Richard S. Miller, vicepresidente de “Servicios Globales de AT&T, es la cabeza de un grupo que genera 4000 millones de dólares al año en ingresos.

Servicios Globales en un presupuesto de gasto de 200 millones de dólares, de los cuales tan sólo en inmuebles representan el 6%. Para bajar este costo, SG hizo arreglos para contar con instalaciones tipo oficinas compartidas, en Morristown, New Jersey. A y, los integrantes del equipo administrativo que pasan mucho tiempo con clientes, fuera de la oficina, pueden utilizar las instalaciones cuando las necesitan, pero sin tener oficinas de trabajo fijas.

Los empleados que utilizan las oficinas compartidas son 58 vendedores, 101 especialistas técnicos, 66 personas administrativas y de apoyo.

Miller estimó que cuando menos el 60% del personal técnico y de ventas estaría fuera de la oficina, con los clientes, en cualquier momento, y que con ello podría compartir el espacio de trabajo. Los especialistas técnicos se convierten en recursos virtuales, que flotan de una cuenta a otra conforme se necesita, en lugar de ser personas dedicadas a clientes específicos.

Las nuevas oficinas compartidas funcionan así: los empleados utilizan sus laptops para entrar a un sistema y reservar una estación de trabajo, antes de llegar al edificio o bien cuando llegan a la entrada. Cuando están en la estación, recuperan su propio archivo móvil y lo trasladan al espacio que han reservado. Las estaciones de trabajo miden 3 m² y están formadas en pares, con una superficie de trabajo en forma de C de modo que dos personas puedan trabajar separadas, en privado, o deslizar sus y trabajar una junta la otra. El sistema de reservaciones envía los números telefónicos personales de los empleados al espacio que han reservado. Dos grandes pizarrones sirven para que las personas dejen mensajes para otros; esta característica también disminuir papeleo de la oficina. Además, hay tres tipos de espacios cerrados: salas con teléfonos, bahías personales y salas para equipos, donde se sostienen juntas privadas y teleconferencias.

PREGUNTAS:

1. ¿El centro de trabajo alternativo como el de Servicios Globales, es útil para todo el mundo? Explique su respuesta.
2. ¿El centro de trabajo alternativo afecta al trabajo en equipo y a la cohesión de la organización? Amplíe su respuesta.
3. Si usted fuese un gerente que desea contratar empleados para que trabajen en un centro de trabajo alternativo, ¿qué habilidades y capacidades deberían tener esas personas?