

**MODELO DE EXCELENCIA OPERATIVA POR RESULTADOS, GESTIONANDO
EQUIPOS DE TRABAJO ORIENTADOS AL LOGRO DE OBJETIVOS EN EL
SECTOR FLORICULTOR**



ALEXANDER ALGARRA ORJUELA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ D.C NOVIEMBRE DE 2015**

**MODELO DE EXCELENCIA OPERATIVA POR RESULTADOS, GESTIONANDO
EQUIPOS DE TRABAJO ORIENTADOS AL LOGRO DE OBJETIVOS EN EL
SECTOR FLORICULTOR**



ALEXANDER ALGARRA ORJUELA

**Trabajo presentado para optar al grado
De ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

**Asesor
JESÚS SALVADOR MONCADA CERÓN**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ D.C NOVIEMBRE DE 2015**

RESUMEN

En el mundo actual se hace indispensable y necesario innovar en modelos de gestión que están a la vanguardia y que han demostrado ser exitosos por la generación de resultados que presentan, enmarcados en una cultura de mejoramiento continuo, es por esta razón que se pretende resaltar la importancia que tiene la implementación de un modelo enfocado al trabajo en equipo que permita aumentar la eficiencia del proceso y la satisfacción de las personas en una empresa exportadora de Flores, especialmente en el área de poscosecha ya que hoy día este sector atraviesa por un momento complicado en cuanto a la retención de personal debido a que las nuevas generaciones que tienen otras expectativas diferentes al trabajo en este gremio, lo que ha ocasionado altos costos de mano de obra generados por la rotación y el ausentismo que en parte es por la monotonía que maneja este tipo de actividades.

Por tanto la presente investigación pretende implementar un modelo participativo y dinámico que involucre a todo el personal en el logro de los objetivos y que estén alineados con las metas de la empresa.

PALABRAS CLAVE

Equipos de trabajo, eficiencia, poscosecha, retención de personal, rotación, ausentismo.

ABSTRACT

In to the world it's essential and necessary to innovate in management models that are at the fore front and that have proven successful generating results in a culture framed in a culture of continuous improvement, it is the reason that arms to highlight the importance of implantation, a focused model to increase process efficiency and meeting people in a flowers factory exporter, especially in the postharvest area and today this sector is going through a difficult time in terms of returning people because the new generations have a different expectations to work in this body which has caused high labor costs generated

by the rotate and absenteeism which it is partly the monotony that handles this type of activity.

Therefore this research aims to implement a modern that is participatory and dynamic involving all of staff in achieving the objectives and goals' aligned with the company.

KEY WORDS

Team Works, post-harvest, rotation, absenteeism, staff retention.

INTRODUCCION

La presente investigación tiene como objetivo implementar un modelo de trabajo en equipo enfocado al área de poscosecha de una empresa exportadora de flores que permita desarrollar las competencias de las personas y el trabajo colaborativo enfocado al mejoramiento continuo y el logro de las metas de la compañía y que impacte de forma positiva en el clima laboral reduciendo de manera importante la rotación y el ausentismo.

El motivo de esta investigación va ligada al interés que tienen las compañías por la implementación de manera efectiva el trabajo en equipo dentro del ámbito laboral, debido a que es de gran importancia dentro de una empresa, especialmente en este sector, ya que este tipo de procesos requiere bastante la mano de obra calificada, y también le permite a las personas trabajar más fácil recibiendo la ayuda de otras personas de la misma área funcional.

"El éxito o el fracaso en las empresas es resultado de si las personas pueden trabajar conjuntamente en forma eficaz en equipo". – (Margerison). Existen varios ejemplos de algunas industrias (Toyota, Grival) donde nos comentan las diferencias que han llevado capacitación a sus trabajadores para el trabajo en equipo, los grandes incrementos que se dieron durante los años de implementación, llevando el lema de "Magic Jonson". *"No preguntes qué pueden hacer por ti tus compañeros de equipo. Pregunta lo que puedes hacer tú por ellos"*.

El trabajar en equipo es muy importante a nivel de las organizaciones, ya que por medio de éste se pueden desarrollar las actividades más fácil y eficazmente, porque de esta manera las personas involucradas aportan sus puntos de vista y sus habilidades para lograr un buen trabajo en el que se comprometen para llegar a una meta en común. Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros.

Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo. De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo.

Un equipo es un grupo de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta. Un equipo pretende alcanzar unas metas comunes. El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias de las distintas personas que lo integran. El término que se asocia con esta combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo es un esfuerzo común, es SINERGIA.

Sinergia significa que el resultado alcanzado por el trabajo de varias personas es superior a la simple suma de las aportaciones de cada una de ellas. Alcanzar esta sinergia es el objetivo fundamental de los equipos de trabajo.

Es de vital importancia para una empresa exportadora de flores lograr un modelo trabajo en equipo ya que en su operación se depende en un 90% de las personas por no ser procesos sistematizados y esto nos obliga a buscar modelos y formas diferentes de hacer las cosas, que involucren a los trabajadores de una manera activa y participativa orientándolos al logro de los objetivos en común y que se haga de una forma activa para generar sentido de pertenencia por la empresa.

Pregunta

¿Cómo mejorar la excelencia operativa mediante la implementación de un modelo de equipos de trabajo orientados a la gestión por resultados que impacte positivamente la productividad en el sector floricultor?

Formulación del problema:

El sector Floricultor en Colombia está atravesando por una crisis en cuanto a la consecución y retención de mano de obra calificada para este tipo de actividades porque la nueva fuerza laboral está orientada a otro tipo de expectativas y no es llamativo para los jóvenes vincularse a este sector, añadido a que hay alta rotación y ausentismo de los colaboradores vinculados por la empresa, incurriendo en sobrecostos de mano de obra, contratación y retención del personal, es por ello que se hace necesario buscar una estrategia que permita retener a las personas, disminuir los índices de ausentismo y rotación mediante un esquema colaborativo y participativo generando sentido de pertenencia por la empresa y mejorando el clima laboral. Por tal motivo este modelo pretende mejorar la eficiencia operativa de las compañías Florícolas a través de la utilización de grupos o equipos de trabajo, conformados por el personal operativo que labora en el área de poscosecha en donde se identifiquen oportunidades de mejoramiento tanto operativas como motivacionales por medio de la orientación al logro de los objetivos y su reconocimiento, lo que nos lleva a generar mayor participación de las personas en el resultado de la empresa.

OBJETIVO GENERAL

Implementar equipos de alto desempeño que permitan promover el trabajo colaborativo orientado a incrementar la productividad de las personas por medio de la autogestión e incentivando el mejoramiento continuo que impacte de manera positiva los costos de mano de obra y mejorando el clima laboral.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conformar y entrenar a los grupos de personas en el modelo de trabajo en equipo.
- Capacitar a los equipos de trabajo en herramientas para detectar oportunidades de mejora y solución de problemas.
- Diseñar indicadores de gestión operativos que estén alineados con las metas de la empresa.

MARCO DE REFERENCIA

¿Por qué es importante trabajar en equipo?

Hay dos posibles respuestas según el punto de vista desde donde se mire. Desde la óptica individual, trabajar en equipo se justifica por razones de confianza, **seguridad** (protección ante amenazas comunes), de **autoestima** (reconocimiento de la contribución personal en el logro de los objetivos), de **beneficios comunes** (recibir el reconocimiento y los beneficios obtenidos colectivamente) y de **sociabilidad** (satisfacción de la necesidad de estar con otros).

Desde la óptica organizacional se justifica porque se reúnen habilidades más allá de las que un individuo puede adquirir, se crea sinergia (desempeño superior a la suma de los desempeños individuales), se da mayor compromiso y desarrollo de los empleados (querer hacerlo versus tener que hacerlo), se libera tiempo de los jefes para las decisiones estratégicas, se da mayor comunicación entre los niveles de la organización, se incrementa la eficiencia en la toma de decisiones, se da mayor flexibilidad para asumir cambios, se da aprendizaje de la organización y se incrementa la creatividad.

¿Qué es un equipo de trabajo?

"Un equipo es un número pequeño de personas con **habilidades** complementarias que están **comprometidas** con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por la que se consideran mutuamente **responsables**" (Katzembach-Smith).

Existen diferentes modelos que describen cómo funcionan los equipos y cómo evolucionan en el tiempo (modelo Katzembach-Smith, modelo Alan R. Horning, modelo Bucholz y modelo Tuckman).

Para la elaboración del marco de referencia se ha seleccionado el de Katzembach-Smith. Este modelo considera como elementos del equipo los que se observan en la [Figura 1](#). Los vértices del triángulo señalan lo que ofrecen los equipos: Resultados de desempeño, crecimiento personal y productos de trabajo colectivo. Los lados y el centro

describen los elementos de la disciplina para hacer que eso ocurra. La mejor forma de comprender a los equipos es observándolos. Sus historias revelan sus logros, habilidades, emociones y compromiso, mejor que cualquier comentario abstracto. Los equipos reales están profundamente comprometidos con su propósito, metas y enfoque. En el más amplio sentido "el equipo" es siempre el resultado de buscar un verdadero reto en el desempeño.

Figura 1
Los elementos básicos del equipo

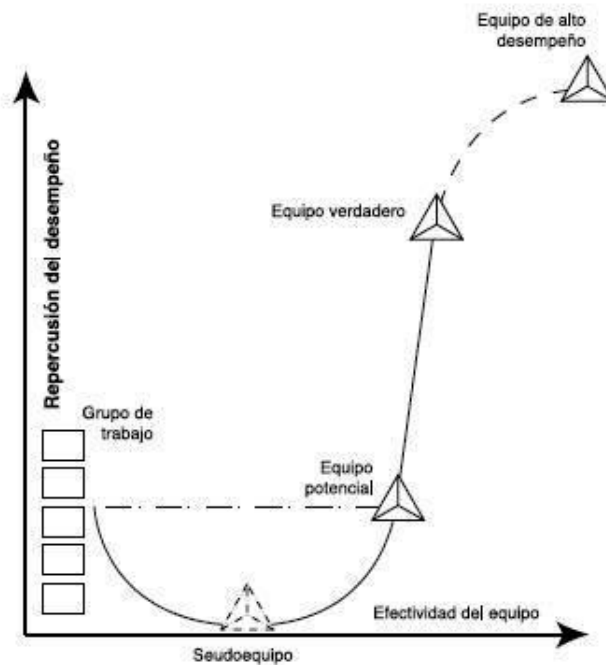


Evolución de un grupo

La curva de desempeño del equipo (ver [Figura 2](#)) describe la forma como opera cualquier grupo pequeño. A diferencia de los equipos, los grupos de trabajo dependen de la suma de los mejores individuos para su desempeño. No buscan productos de trabajo colectivo que requieran un esfuerzo conjunto. Al seleccionar la vía del equipo en lugar del grupo de trabajo, las personas se comprometen a correr riesgos de conflicto, de productos de trabajo conjunto y de acción colectiva, necesarios para crear un propósito común, un conjunto de metas, una propuesta y una responsabilidad mutua. Aquellos que se llaman a sí mismos equipos, pero que no corren estos riesgos son cuando mucho, seudoequipos.

Figura 2

La curva de desempeño del equipo

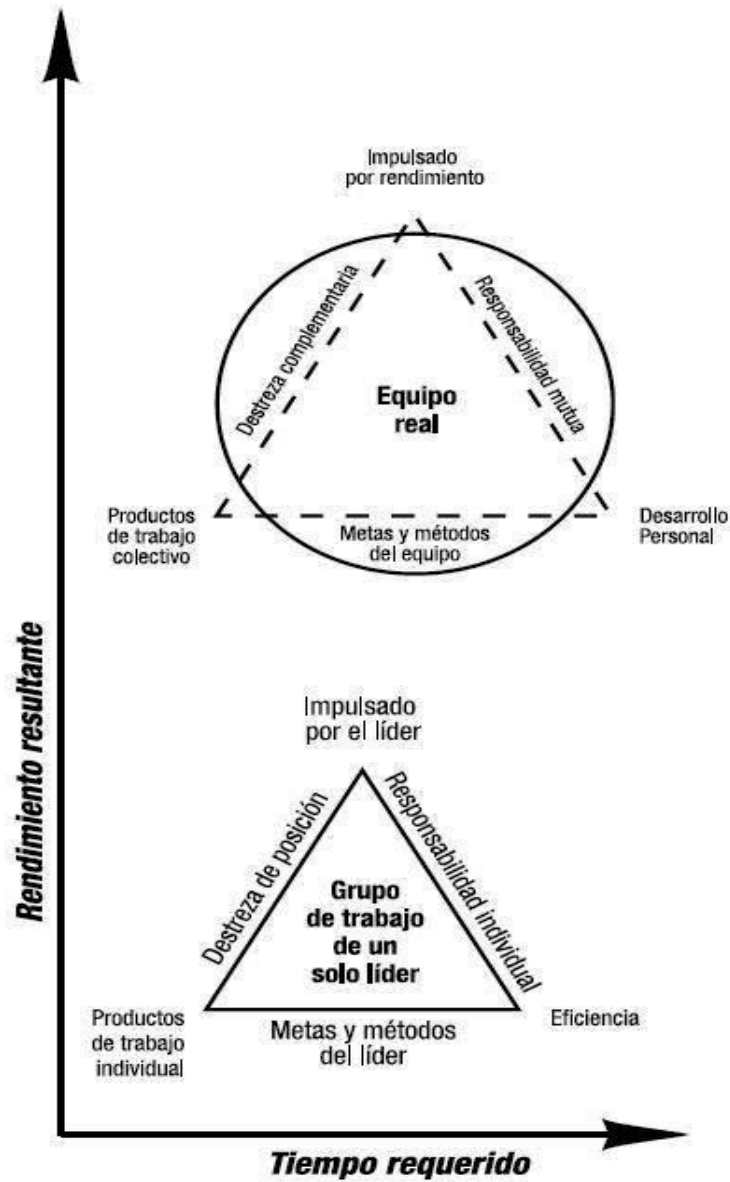


La unidad o grupo de trabajo de un solo líder la puede motivar y adecuar su dirigente con relativa rapidez. El grupo tiene menos probabilidades de cometer errores gracias a los conocimientos y experiencia del líder en relación con la tarea que tiene entre manos, siempre que el líder sepa realmente qué es lo que más conviene, en cuanto a metas y métodos de trabajo se refiere.

Un equipo real, por el contrario, es motivado por un compromiso común entre sus miembros, más bien que por su líder. Ese compromiso incluye propósitos, metas y métodos de trabajo en equipo. Al principio el líder ayuda a estimular a los miembros de su equipo hasta que lleguen a un nivel común de compromiso que sólo puede venir de trabajar juntos durante un tiempo. Más tarde o más temprano, un equipo real se vuelve automotivado. Sus miembros establecen metas que los obligan a combinar las destrezas individuales en un método conjunto de trabajo que capta lo mejor de cada uno. Ese método asegura también el intercambio del papel del liderazgo para ajustarse a los requisitos de las diferentes tareas. La modalidad de conducta de equipo real es más

exigente y al principio resulta menos eficiente. Es por esta razón que iniciamos con grupos de trabajo porque hay orientación rápida hacia resultados buscando obtener mejoras sustantivas en la Eficiencia Operativa. La [Figura 3](#) ilustra la comparación de rendimientos.

Figura 3
Comparación de rendimientos



Algunos sectores de la economía Colombiana, especialmente la floricultura están atravesando por una crisis en cuanto a la consecución de mano de obra calificada que ha llevado a la elevación de los costos en diversas empresas de sectores que integran la agroindustria por una serie de factores diversos. Haciendo énfasis en el sector floricultor, que se ha visto golpeado por este proceso, traducido en un aumento peligroso de las tasas de rotación. A pesar de que los efectos de esta crisis se han sentido en todas las empresas, las más afectadas son las compañías pequeñas y medianas que no cuentan con recursos ni infraestructura para emprender programas de mejoramiento que les permitan sobrevivir a este flagelo.

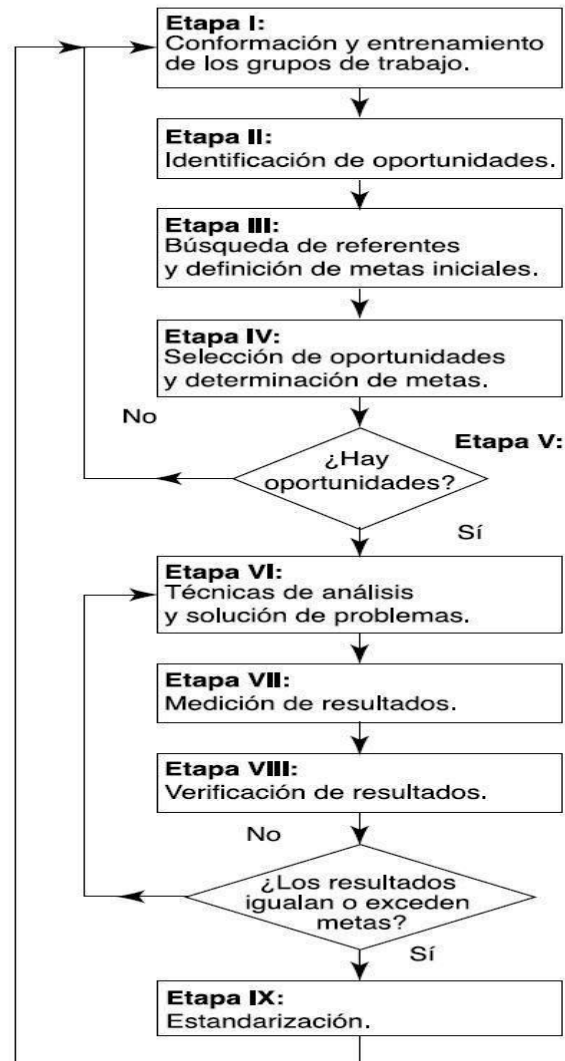
El modelo que se propone en este proyecto tiene como propósito mejorar la eficiencia operativa de la empresa en particular mediante la utilización de grupos o equipos de trabajo, conformados por las personas que laboran en las diversas actividades del proceso de poscosecha donde se identifican oportunidades de mejoramiento. Estos grupos son entrenados por los jefes o supervisores en técnicas sencillas de trabajo en equipo, identificación, análisis, solución de problemas y toma de decisiones.

La eficiencia operativa de un área o sección se define como el valor del margen de contribución bruto de esa unidad por unidad de tiempo.

EL MODELO

Figura 4

El modelo para mejorar la eficiencia operativa



El modelo que se propone para mejorar la eficiencia operativa se muestra en forma esquemática (**Figura 4**). Este comprende el desarrollo de varias etapas que deben planearse cuidadosamente para que sea atractivo a las personas y tenga un resultado efectivo en la implementación, ya que estas actividades de mejoramiento demuestran cómo es posible hacer modificaciones a los comportamientos individuales o grupales en

los procesos, los productos o al método de trabajo, con el propósito de sobrepasar una meta u objetivo, asegurando un resultado que se mantenga a través del tiempo y que no sea confundido con aquellas cosas que en algún momento son de reparación pero que no es mejoramiento, tales como actividades que buscan recuperar un comportamiento de un resultado en una gráfica, pintar maquinas, equipos u otros, reparar cualquier elemento, recuperar materias primas, eliminar actividades de una área para desplazar o complicar otra, modificación de sistemas de información sin ninguna mejora en los desperdicios (formatos, tableros). En general es el buen desarrollo de las actividades diarias para la cuales estamos contratados dentro de una organización.

ETAPA I. Conformación y entrenamiento de los grupos y equipos de trabajo

En esta etapa se debe escoger, entrenar y motivar a las personas que integrarán los grupos o equipos que deben participar en el mejoramiento de la eficiencia. El entrenamiento consiste en una inducción general y en una específica sobre el área en particular y los problemas específicos que se deben resolver.

Se deben conformar tres tipos de grupos: **el grupo líder**, que lo deben integrar el Director del área y los jefes de las áreas. Este grupo tiene por función la evaluación y planeación del proceso de mejora. Además toma decisiones sobre inversiones, planes de capacitación e incentivos y debe reunirse una vez por semana. Todos sus integrantes deben escoger y manejar indicadores que muestran el progreso de sus áreas.

Un segundo **grupo es el de tarea** que está compuesto por los jefes del área, un supervisor y un operario. El supervisor y el operario son el canal de comunicación con el grupo operativo. El grupo analiza y aprueba las propuestas de mejoramiento. Lo lidera el jefe del área respectiva y se reúne inicialmente cada ocho días.

El tercer **grupo es el operativo** que es liderado por el supervisor. Este grupo identifica las oportunidades de mejoramiento, las analiza y las lleva a la práctica una vez aprobadas por el grupo de tarea que se reúne semanalmente.

Los tres grupos deben trabajar en forma coordinada y ascendente y el grupo líder debe conocer y respaldar todas las iniciativas que se llevan a cabo en el proceso. A continuación se explica lo anteriormente dicho mediante el siguiente cuadro.

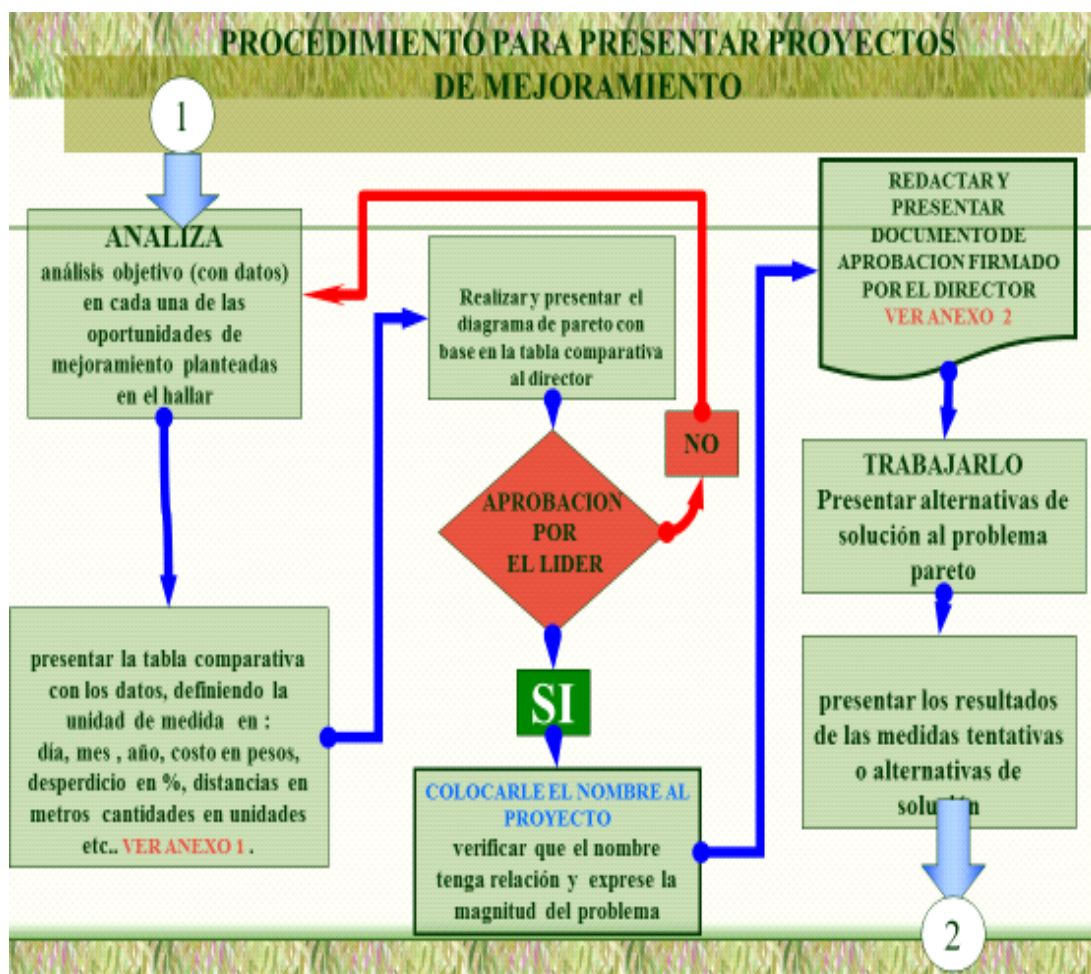


Elaborado por: Alexander Algarra Orjuela

ETAPA II. *La identificación de oportunidades*

Es necesario disponer de herramientas para que los grupos operativos puedan identificar las oportunidades a mejorar.

Se deben elaborar formatos como hojas de control de tiempos muertos de operaciones, desperdicios y rendimientos, horarios de las operaciones que permitan elaborar Paretos para el análisis de estas. Dichos proyectos deben ser propuestos por el grupo de tarea y llenados y elaborados por el grupo operativo. Se deben analizar periódicamente para controlar y medir el progreso e identificar las oportunidades, como se explica en el siguiente diagrama.



Elaborado por: Alexander Algarra Orjuela

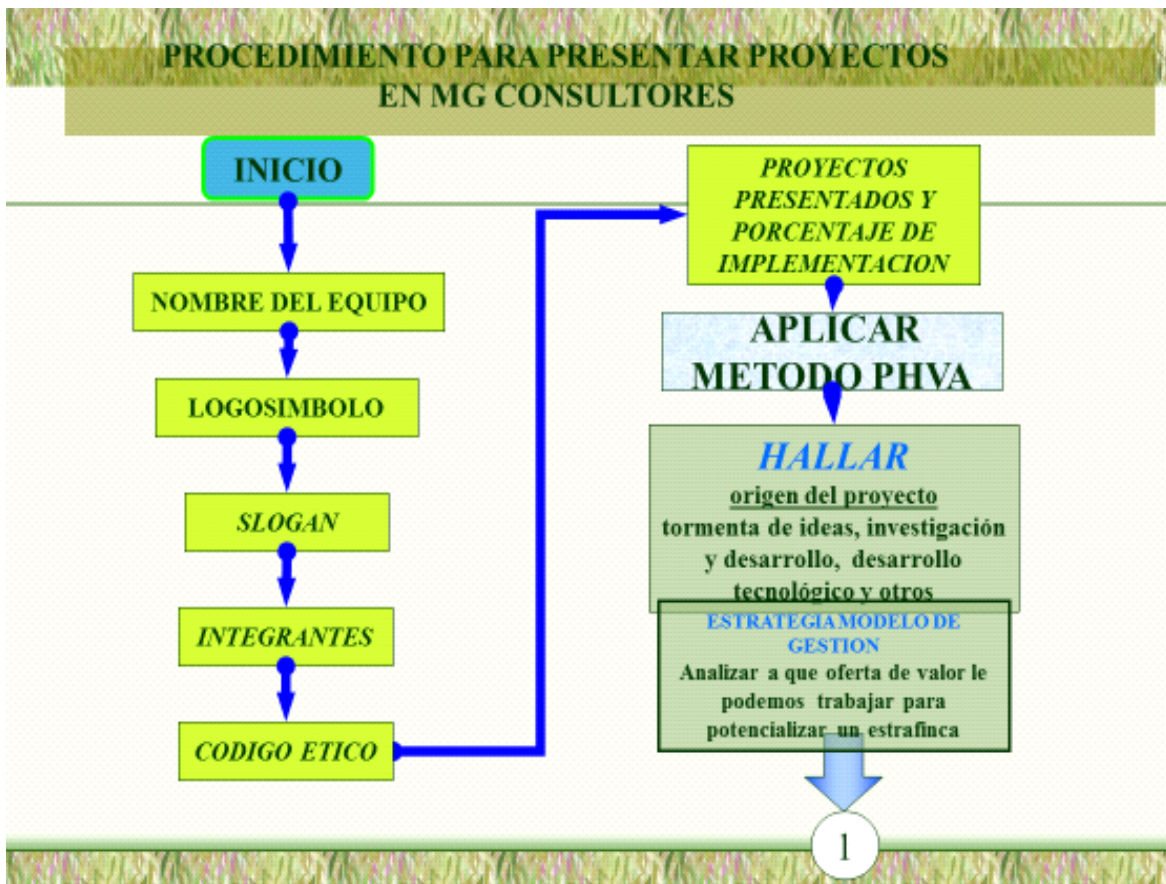
ETAPA III. *Búsqueda de referentes y definición de metas*

Para poder colocar metas de mejoramiento es necesario identificar referentes de los parámetros de la etapa anterior. Estos se pueden conseguir con el mismo gremio, mediante herramientas como benchmarking interno o externo o en la misma asociación de referenciación. El grupo de comando y el de tarea deben colaborar con este fin.

ETAPA IV. *Identificar la oportunidad y determinar las metas*

En esta etapa se pretende identificar la oportunidad de mejora que más impacte la eficiencia operativa. De acuerdo con la referenciación determinamos las metas. Esta

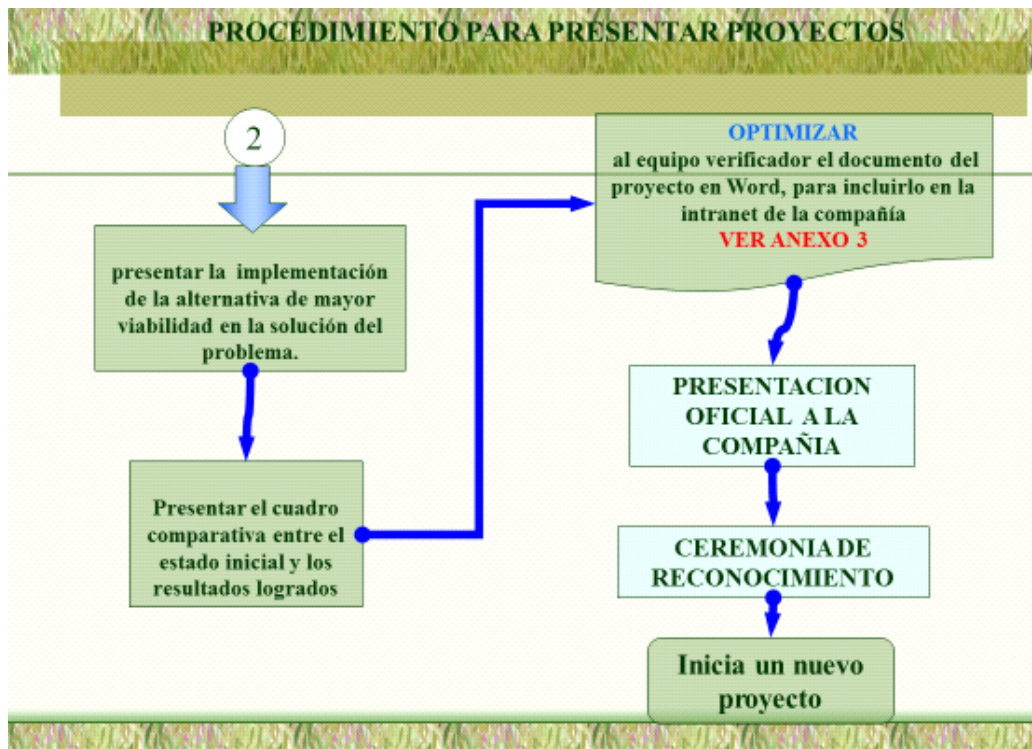
etapa la deben ejecutar el grupo de tarea y el operativo, como se explica en el siguiente cuadro.



Elaborado por Alexander Algarra Orjuela

ETAPA V. ¿Hay oportunidades?

El grupo de tarea debe determinar si existen o no oportunidades de seguir mejorando. Si existen, se debe proseguir a la etapa VI, si no, a la etapa II y este proceso se debe aplicar mediante la siguiente metodología:



Elaborado por: Alexander Algarra Orjuela

ETAPA VI. *Aplicar técnicas de análisis y solución de problemas*

El grupo operativo inicia la solución del problema elegido y pone en práctica los procedimientos y métodos acordados y anteriormente explicados por el equipo lider mediante capacitación en herramientas como los 5 por qué?, Diagramas de flujo, espinas de pescado, lluvia de ideas, diagramas de Pareto, etc. que vayan acordes con el tipo de problema y el nivel de escolaridad de las personas.

ETAPA VII. *Medición de los resultados*

El grupo analiza los resultados obtenidos y los confronta contra las metas fijadas.

ETAPA VIII. *Verificación de resultados*

Si los resultados obtenidos igualan o superan las metas se procede a estandarizar en la etapa IX. Si no se logran es necesario regresar a la etapa VI.

ETAPA IX. Estandarización

Se diseñan estándares y se escriben procedimientos con el fin de mantener los resultados mejorados en los niveles obtenidos. Se regresa a la etapa II con el fin de trabajar en otras oportunidades para mejorar como se explica en la siguiente figura.



Elaborado por: Alexander Algarra Orjuela

Como podemos observar la excelencia operativa se ubica como centro de atracción para el modelo de trabajo en equipo enmarcado en una filosofía de mejoramiento continuo y de equipos de trabajo para arraigar una cultura de trabajo en equipo que le permita a la empresa estructurar todo el conocimiento y la participación de las personas para generar un gana a gana entre la compañía y los empleados, fortaleciendo su cultura organizacional y mejorando el clima laboral.

CONCLUSIONES

- La cultura de trabajo en equipo es fundamental en una empresa o sector donde la mayoría de sus procesos dependen netamente de las personas.
- Es fundamental en una empresa buscar estrategias que permitan integrar personas enfocadas al mejoramiento de los procesos con énfasis en los resultados.
- Para aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de las personas en las diferentes labores
- Los componentes del equipo deben ser capaces de gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario además de participar en las actividades del equipo; alternar fácilmente entre varios esquemas de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas y comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales.
- Es importante definir métricas que entiendan las personas y que simultáneamente estén dirigidas con las metas de la empresa
- En la implementación de equipos de trabajo se tienen que tener claros las habilidades y el desempeño de las personas para conseguir equipos balanceados.
- Es necesario invertir una buena cantidad de tiempo en capacitación en cuanto a este modelo, de manera que incentive a las personas a hacerlo.
- Se hace necesario definir claramente los espacios de participación e interacción de los equipos para que se pueda analizar el resultado y la evolución de los equipos de trabajo.

RECOMENDACIONES PARA OTRAS INVESTIGACIONES

- Como recomendación para otras investigaciones que tengan que ver con implementación de equipos de trabajo es importante definir el alcance de estos ya que se puede cometer un grave error en la definición de roles.
- Para el éxito y la sostenibilidad en el tiempo del modelo, se recomienda tener en cuenta la motivación de las personas para que superen positivamente las posibles barreras que se puedan presentar en un momento dado.
- Mantener un compromiso serio, decidido e incondicional de la alta dirección para continuar la experiencia. Disposición a ceder autoridad y responsabilidad hacia abajo y cambiar roles y comportamiento que dificulten su implementación.
- Asignar grados de responsabilidad a los colaboradores así como los recursos requeridos de todo orden: económico, infraestructura y motivacionales, entre otros.
- Trabajar en función del cambio de esquemas mentales de los directivos y mandos medios, pues los colaboradores se sentirán menos vigilados y participarán de las decisiones, al mismo tiempo que propondrán mejoras a todo nivel.
- Revisar, documentar, analizar y rediseñar (cuando sea el caso) todos y cada uno de los procesos de la Organización, lo que facilitará la efectiva formación de nuevos equipos.
- Crear simultáneamente un programa de reconocimiento para todos los actores involucrados: los equipos, los miembros, los líderes y las áreas más destacadas con mejores resultados en su desempeño. Esto ayudará a que la empresa obtenga ahorros significativos por mejoras y los colaboradores se sentirán tenidos en cuenta con sus aportes.

BIBLIOGRAFIA

1. BUCHHOLZ Steve, et al. *creating the high performance team*. New York: John Wiley & Sons. 1996.
2. FRANCO, C.A. and L. LEAL. *Quality and productivity improvement through company assessment*. Productivity and Quality Management Frontiers V. Miami, Institute of Industrial Engineers. 1995.
3. KATZENBACH, J. and D. SMITH. *La sabiduría de los equipos (The Wisdom of Teams)*, México, Cecsca. 1995.
4. KATZENBACH, J. *Real change leaders*. New York: Time Business - Random House. 1996.
5. PIZARRO Francisco. *Propuesta Práctica para mejorar la eficiencia operativa a través de grupos de trabajo*. Universidad Del Valle. Cali. Colombia. 1999.
6. PORTER, Michael. What is Strategy? *Harvard Business Review*. November. 1996.

<http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml#ixzz3pLobsPcU>

<http://www.monografias.com/trabajos86/estudio-trabajo-equipo/estudio-trabajo-equipo.shtml#introducca#ixzz3pLbujOy>

<http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml#ixzz3pLrZZQEm>