



Trabajo en equipo

HACIENDO UN GRAN EJERCICIO DE SÍNTESIS PODRÍAMOS AFIRMAR QUE EL PRINCIPAL PROPÓSITO DE UN TALLER, COMO NEGOCIO, ES **GENERAR CLIENTES**. Y YA PUESTOS, TAMBIÉN PODRÍAMOS ASEVERAR QUE EL PROPIETARIO O GERENTE DE ESE TALLER SÓLO PUEDE ALCANZAR DICHO LOGRO CON UN **EQUIPO QUE SE INVOLUCRE EN DICHO LOGRO**



Por **Francisco J. Alfonso Peña**

El taller de reparación puede considerarse parte de un sector en el que el trabajo en equipo se encuentra en un estado incipiente, si lo comparamos con otros campos. Es frecuente que, en las tareas diarias dedicadas a la gestión del taller, se pase por alto una parte importante, como la creación, entre todos los empleados, de un equipo de trabajo exitoso. Puede que no nos parezca una tarea esencial, pero debería ocupar uno de los primeros puestos en la lista de prioridades como gerentes. Es esencial para asegurarnos la eficiencia y la rentabilidad del negocio. Cuando todos los empleados trabajan como un grupo sólido y cohesionado es más fácil que el flujo del trabajo, la productividad y la moral se vean favorecidos. Y, además, es más fácil que nuestros clientes lo noten.

¿Trabajo en grupo o trabajo en equipo?

Hacer vehículos más ligeros y, a la vez, más seguros supone un desafío, no sólo para los fabricantes, sino también para los talleres que han de repararlos cuando sufran algún percance. A este desafío



técnico le añadimos la complejidad propia que supone la organización y la gestión de todo el proceso de reparación, proceso en el que deben intervenir personas con diferentes funciones: asesor de servicio, responsable de recambios, jefe de taller, jefe de área (en su caso), chapista, pintor, mecánico, personal de administración...

Ahora bien, todo ese conjunto de personas que tienen que participar en el proceso pueden hacerlo de dos formas, realizando un trabajo en grupo o bien en equipo.

¿Grupo o equipo? Con frecuencia estos términos se emplean de manera análoga e indistintamente; sin embargo, nos estamos refiriendo a dos modelos de trabajo que sirven para distintos proyectos. No es que uno sea mejor que otro. Existen matices diferenciadores y múltiples definiciones, dependiendo de los autores o de literatura consultada. Intentaremos establecer las diferencias básicas.

Un **grupo de trabajo** es un conjunto de personas que, dentro de una organización, realizan un determinado trabajo interactuando de forma independiente, sin depender del trabajo de sus compañeros.

Están comprometidos con el enfoque y el objetivo global del jefe que tienen en común. Cada uno realiza su trabajo y responde individualmente del mismo, sin que exista una responsabilidad compartida.

Un **equipo de trabajo** también es un conjunto de personas, pero con habilidades y competencias que se complementan con el propósito de lograr el objetivo común. Tiene identidades, metas y objetivos comunes, se coopera y colabora, estableciéndose tareas específicas para cada miembro. El equipo responde en su conjunto del trabajo realizado.

En un equipo de trabajo hay que tener presentes tres principios:

- **El equipo es colaborativo.** Se asume el deseo de trabajar juntos para lograr un objetivo común. Se busca la complementariedad de cada miembro (todos los conocimientos son necesarios) y cada persona confía en el buen hacer del resto de los compañeros, lo que lleva a anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Se utiliza más el "nosotros" que el "yo".

- **El equipo está comprometido.** El desarrollo de un equipo es un proceso humano en el que se involucran sentimientos, actitudes y acciones; el compromiso de cada uno de sus miembros es fundamental. Este compromiso se incrementa si existe una comunicación abierta entre todos los integrantes, que haga que cada uno conozca el objetivo a conseguir, los procesos a seguir y sus funciones.

El compromiso debe empezar por el compromiso del líder, fundamental para desarrollar una actitud de pertenencia, de "miembro del equipo".

- **El equipo está coordinado.** Un equipo precisa la coordinación de los talentos individuales para sacar el trabajo adelante. Estudios han demostrado que la cooperación supone más que la suma de las individualidades, consiguiéndose incrementar los logros y la productividad; especialmente en tareas complejas, como puede ser la reparación de un vehículo.

¿Es posible el trabajo en equipo en el taller de reparación?

No hay por qué implantar un trabajo en equipo si no hay razones que lo justifiquen. Pero, si pensamos en la



UN EQUIPO DE TRABAJO CUENTA CON PERSONAS CUYAS CAPACIDADES Y COMPETENCIAS SE COMPLEMENTAN





TRABAJAR EN EQUIPO

PERMITE ORGANIZAR

EL PROCESO

PRODUCTIVO NO EN

FUNCIÓN DE LAS

HORAS DISPONIBLES

Y SÍ DE LAS

CAPACIDADES



actividad del taller de carrocería y pintura, donde tenemos un *trabajo complejo* y que afecta a *diferentes especialidades profesionales*, trabajar en equipo es una alternativa interesante.

Si nuestro objetivo como taller es conseguir que la experiencia de los clientes con nuestro servicio sea positiva, y no sólo reparar su vehículo; todas las funciones del taller tienen que estar perfectamente engranadas.

Que las expectativas del cliente se vean satisfechas va a depender de muchos factores, que van desde una gestión adecuada del recambio en forma y tiempo hasta el pintado de una pieza libre de defectos y con el color bien igualado. Este segundo ejemplo dependerá, lógicamente, del buen hacer del pintor, pero no sólo. La labor del chapista tiene influencia directa en esos resultados, y eso debe tenerlo presente, sin limitarse a hacer estrictamente su trabajo de forma aislada para terminar con un coche y ponerse con otro.

Otro punto de vista es que el taller no requiere que todos los operarios dispongan de los más altos niveles de competencia y que todos dominen, por ejemplo, la reparación en bancada, la soldadura de aluminio o la realización de un parche de difuminado en una pieza.

Para reparar un coche podemos contar con un operario de carrocería que realice la conformación estructural en la bancada y otro que se encargue del montaje y desmontaje del vehículo y la reparación de un paragolpes; un operario de pintura que realice la preparación de fondos y otro que realice la aplicación del acabado, etc. Se trata de labores complementarias entre sí, que no requieren las mismas capacidades técnicas ni, por lo tanto, tampoco el mismo nivel salarial. El resultado final será un trabajo de calidad, más productivo y rentable para el taller.

Esta forma de proceder nos va a permitir organizar el proceso productivo no en función de las horas disponibles y sí de las capacidades disponibles. Nos permitirá ser más eficientes y mejorar el servicio que prestamos, huyendo de ese escenario típico en el que se organizan las entradas para los lunes y las entregas para los viernes.

Características de un equipo eficaz

No conozco una fórmula mágica que garantice una implantación exitosa de este concepto en un taller de reparación, haciendo que sea una realidad cotidiana, en lugar de una ficción. Pero sí existen una serie de recomendaciones, ya

► Capacidades complementarias, con un objetivo común





experimentadas, que nos pueden servir de referencia en esta labor.

■ **Liderazgo.** El líder debe tener una visión de lo que se pretende conseguir y ha de ser capaz de comunicar las metas a su equipo. El líder no hace las cosas a su gente, hace las cosas con su gente.

■ **Metas específicas y cuantificables.** Las proporciona la dirección y ayudan a que los miembros conozcan hacia dónde van. La probabilidad de alcanzar el éxito es mayor en la medida en que los componentes conocen y comprende su propósito y metas.

■ **Respeto, compromiso y lealtad.** Respeto mutuo entre los miembros del equipo y los líderes. Existirá predisposición a hacer un esfuerzo extra si está presente la lealtad y el compromiso con sus metas.

■ **Comunicación eficaz.** El líder y los miembros del equipo deben intercambiar información y retroalimentación. La falta de comunicación es un problema más habitual de lo deseado.

■ **Aprender durante el camino.** Obtener retroalimentación sobre el resultado del trabajo permitirá rectificar cuando se detecte que no se está en la dirección correcta. El líder deberá reconocer los esfuerzos cuando se está trabajando bien y redirigirlos, en caso contrario.

■ **Pensamiento positivo.** Permitir que las ideas fluyan libremente. Las nuevas ideas han de ser bienvenidas y asumir un riesgo de forma controlada ha de ser valorado y estimulado. Los errores deben convertirse en una oportunidad de censura o de represión, sino de crecimiento y aprendizaje.

■ **Reconocimiento.** El reconocimiento es clave para la motivación. Puede ser algo tan simple como una expresión verbal o la posibilidad de presentar los resultados a la dirección.

Los empleados trabajan más y mejor para quien los aprecia y cuenta con ellos. Predisponer al bienestar en el trabajo es predisponer a un trabajo más productivo y rentable. A su vez, los trabajadores deben tener un concepto de "trabajar en equipo" solidario ■

LOS ERRORES NO
HAN DE SER
OPORTUNIDAD DE
CENSURA O
REPRESIÓN, SINO DE
CRECIMIENTO Y
APRENDIZAJE

PARA SABER MÁS

Área de consultoría
CESVIMAP.
consultoria@cesvimap.com

www.revistacesvimap.com

Trabajo en equipo / José María
Acosta / ESIC Editorial / 2011

Dirección de equipos de
trabajo. Una estrategia para el
éxito / Nick Hayes / Paraninfo /
2002