

Comprobación de la Eficiencia del Modelo de Robbins para Equipos de Trabajo en Seguridad Industrial, en una Empresa Farmacéutica

María Guadalupe Obregón Sánchez*
Agustín Hernández Gaviño**

Resumen

El presente estudio tiene como finalidad observar el comportamiento que mostró un equipo de personas durante la implantación de un programa de seguridad y salud en una compañía farmacéutica llamada Searle de México entre 1997 y 2002, además de comparar este comportamiento con el modelo gráfico de Robbins. Por otro lado se pretende detectar los factores externos al equipo y dentro de la organización que motivaron este tipo de comportamientos. La realización de este estudio se llevó a cabo en las propias instalaciones de la compañía con un caso real de actualización de sus sistemas.

La comparación entre el modelo de comportamiento del equipo obtenido en Searle de México, es distinto al propuesto por Robbins dado que el primero tiene sincronía en la relación suceso tiempo en comparación con los que sucede en el segundo donde los eventos suceden de manera inesperada.

Los factores que mayormente influyen en el buen desempeño del equipo son: 1) el comportamiento de la dirección hacia la implantación del sistema, 2) el compromiso del equipo gerencial para alcanzar los resultados en la implantación del programa, 3) el uso adecuado de herramientas de evaluación del desempeño de cada uno de los integrantes del equipo y de todos los empleados de la organización con este objetivo, 4) la promoción de reuniones formales entre los miembros del equipo y el equipo gerencial que concluyen en la revisión de avances en la implantación además de la creación de nuevos compromisos y 5) finalmente la inserción de un líder que facilite las actividades del equipo y promueva el contacto fluido entre el equipo y el equipo gerencial.

Introducción

Searle de México como cualquier otra empresa farmacéutica transnacional, ha tenido que pasar por una serie de transformaciones desde su origen en nuestro país, que le ha permitido mantener el nivel de competitividad requerido para seguir operando. Esas transformaciones se han reflejado en varias facetas de sus operaciones, y nos referiremos a una en especial, que habla acerca del sistema de seguridad y salud, el cual sufrió cambios en un periodo

de tiempo relativamente corto y que aun sin ser un sistema formal, dejó plasmada información acerca de las diferencias que existieron entre su inicio de 1976 y 1997.

Las empresas, en el mercado internacional han dirigido sus esfuerzos hacia la globalización de sus productos y servicios como una forma de seguir desarrollándose, continuar subsistiendo o, en el peor de los casos, corriendo el riesgo de desaparecer. Las corporaciones hoy en día, requieren que las filiales que tienen distribuidas en todo el mundo sean cada vez más competitivas, ya que de ello depende la conservación y desarrollo del nicho del mercado con el que cuentan.

Searle de México es una filial farmacéutica de capital norteamericano que se dio a la tarea de implantar dentro de sus operaciones un sistema de seguridad y salud industrial que impulsara la formación de una cultura de apoyo a

los empleados. La implantación de este sistema la ha realizado a través de equipos de trabajo formados por personal multidisciplinario desde 1998.

El programa implantado ha apoyado las operaciones de la planta desde 3 enfoques principales: preventivo, reactivo y en el momento del suceso.

Este sistema se compone de diversos subsistemas que aseguran que mediante su aplicación es posible modificar la cultura del personal en el campo de seguridad y salud industrial. Cada subsistema ha sido trabajado por diferentes equipos cuyos integrantes han sido entrenados, orientados y con recursos suficientes para lograrlo.

En el siguiente proyecto se pretende mostrar el análisis que se hará entre el modelo interrumpido de Robbins para equipos de trabajo, con los hallazgos hechos por Searle de México, empleando equipos de

*Maestra en Ciencias en Seguridad e Higiene Industrial por el Instituto Estatal para la Salud del Estado de México, dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Profesora-Investigadora de la sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la UPIICSA. Correo electrónico: nathau@hotmail.com.

**Maestro en Ciencias en Administración por la UPIICSA.

trabajo para la implantación del programa de seguridad y salud.

I. Bases y fundamentos de comportamiento de equipos de trabajo

En esta sección revisaremos las teorías que sustentan el comportamiento de los equipos de trabajo. Algunas de ellas son estudios recientes que se han hecho al respecto, sin embargo, otras son estudios que a pesar de tener cierto tiempo de haberse elaborado, siguen siendo básicos para los estudios que como el presente, intenta ahondar más sobre el comportamiento del equipo de trabajo.

Modelo de Robbins

Un equipo de trabajo de acuerdo con Robbins⁽¹⁾, se caracteriza por la manera en que trabajan, la cual es altamente consistente aunque no se desarrolle de una manera universal. *El Modelo de Equilibrio Interrumpido* que plantea se desarrolla en 2 fases:

Las fase 1 establece la dirección del equipo. Un marco de patrones y suposiciones del comportamiento a través de los cuales se aproximará a su proyecto.

La fase 2 es un nuevo equilibrio o periodo de inercia. En esta fase el grupo ejecuta el plan creado en el periodo de transición.

Este modelo está representado en una escala gráfica que explica el tiempo que tarda el equipo en su formación, maduración y ruptura. Es motivo de estudio que se pretende corroborar con las experiencias que se han tenido en una planta farmacéutica en la etapa de implantación de un sistema de seguridad e higiene usando equipos de trabajo para tal fin.

En resumen, el modelo de equilibrio interrumpido provoca que los grupos se caractericen por largos periodos de inercia distribuida a intervalos con breves cambios revolucionarios disparados, prin-

cialmente por el interés de los miembros en el tiempo y por las fechas límites.

Comportamiento de equipos para F.S. Haiman

Para Haiman⁽²⁾, la acción recíproca dentro de un grupo puede pasar por un proceso de crecimiento y maduración parecido al de los individuos. En su infancia, el grupo es como un recién nacido y su comportamiento, torpe y mal coordinado; está supeditado al dirigente. Al pasar a la adolescencia, sus miembros luchan con sus mismos conflictos entre dependencia e independencia que sufren los adolescentes. Empiezan a aprender a hacer las cosas por sí mismos y a obrar con eficacia. El grupo no sabe todavía gobernar sus crisis emocionales. A la larga, y en condiciones apropiadas, podrá encarar los problemas emocionales y darles una solución constructiva, para que el grupo alcance un estado de madurez análogo al del adulto inteligente y feliz.

Comportamiento de equipos para M. García/ C. Rodríguez/ J. Díaz/ J. Estrada

Para García, Rodríguez, Díaz y Estrada⁽³⁾, el proceso de integración se entiende como un esfuerzo institucional deliberado y permanente para transformar un grupo en verdadero equipo de trabajo.

De acuerdo con la teoría de estos autores, es conveniente diferir sobre los términos "construcción de equipos" e "integración de equipos". Mientras que el primero se enfoca en un trabajo corto de solo unos días, el segundo se refiere a un trabajo de mayor alcance y duración⁽⁴⁾.

Las características principales del grupo T son su corta duración, la forma en la que manejan la información internamente y una obvia falta de estructuración en sus actividades.

Etapas de desarrollo de grupos de trabajo: la dinámica de un grupo

es el conjunto de fenómenos psicosociales que se generan entre los miembros en forma natural. Un grupo evolucionará hasta constituir un equipo en la medida en que los participantes cubran las etapas de un proceso de maduración que inicia en la dependencia, continúa con la contra dependencia, conduce a las personas a la independencia y las integra, finalmente, a través de la interdependencia.

Etapa de Dependencia: Es la aceptación de su vivencia de ser dependientes de la autoridad formal.

Etapa de Contradependencia⁽⁵⁾: Expresarán sus estados de ánimo cada vez con más naturalidad y plantearán sus necesidades o inconformidades con menos temor. Se caracteriza por contradicciones a través de las cuales el grupo busca su identidad y las raíces de su compromiso por la institución. Así se favorece la gestación del sentido de responsabilidad social.

Etapa de Independencia⁽⁶⁾: El grupo se siente distendido y aparentemente cohesionado. En esta etapa del proceso de maduración, los miembros del grupo de interrogan sobre las implicaciones de su integración.

Etapa de Interdependencia⁽⁷⁾: En esta etapa cada miembro comprende mejor la forma de pensar, sentir y reaccionar de los demás y puede analizar los juicios emitidos.

Comportamiento de Equipos J.R. Katzenbach/ B.K. Smith

De acuerdo con Katzenbach y Smith⁽⁸⁾, la mejor manera de

- (1) Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*. México, Pearson Educación, 2004. pp. 222-223.
- (2) Franklin S. Haiman. *La dirección de grupos*, México, Ed. Limusa Wiley, S.A., 1965. pp. 131-133.
- (3) García M. et al. *El trabajo en equipo*. México, Fondo Educativo Interamericano, 1983. pp.69-80.
- (4) Gordon, William & Roger Howe. *Team Dynamics in Developing Organizations*. Kendall/Hunt, Publishing Co., Iowa, 1977. p. 77.
- (5) Idem, p. 57.
- (6) Idem, p. 57.
- (7) Idem, p. 57.
- (8) Katzenbach, J.R. & D.K. Smith. *The wisdom of team*. New York, USA, Harper & Collins Publishers, Inc.1999. pp. 84-94.

entender cómo un grupo de va transformando en equipo es a través de la curva de desempeño de un equipo. En esta curva se observan 5 puntos, cada uno corresponde a la definición de las diferentes etapas en las que un equipo atraviesa durante su vida.

1. Grupo de trabajo. Sus miembros interactúan sólo para compartir información.
2. Pseudoequipo. La suma de sus aportaciones totales es menor al potencial de las partes individuales.
3. Equipo Potencial. Es significativo incrementar sus necesidades de desempeño que realmente tratan de mejorar su impacto en la organización.
4. Equipo real. Es un pequeño número de gente con habilidades complementarias.
5. Equipo de alto desempeño. Tiene miembros profundamente comprometidos con el crecimiento y éxito personal de sus compañeros.

Los Equipos de Trabajo y la Cultura Organizacional

Para Robbins⁽⁹⁾, cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.

Un grupo de define⁽¹⁰⁾, como 2 o más individuos que interactúan, que son interdependientes y que se han juntado para lograr objetivos particulares. Los grupos pueden ser formales o informales.

Es posible subclasificar a los grupos como grupos de mando, de tarea, de interés o de amistad.

Algunas de las condiciones que experimentan los grupos cuando están regulando su comportamiento son⁽¹¹⁾:

1. Estrategia de la Organización: Mediante la alta gerencia la estrategia completa de la organización entra en juego, la descripción general de las metas

de la organización y los medios para lograr esas metas.

2. Estructuras de Autoridad: Las organizaciones tienen estructuras de autoridad que definen quién informa a quién.
3. Regulaciones Formales: Las organizaciones crean reglas, procedimientos, políticas, descripciones de puestos y otras formas de regulaciones para estandarizar el comportamiento del empleado.

Equipos de trabajo: estos pueden ser clasificados con base en sus objetivos. Las tres formas más comunes de equipos que es probable encontrar en la organización son⁽¹²⁾:

- Equipos de solución de problemas
- Equipos autodirigidos
- Equipos interfuncionales

Para desempeñarse eficazmente, un equipo requiere 3 tipos de habilidades. Necesita gente con la experiencia técnica, con habilidades de solución de problemas y de toma de decisiones suficientes para ser capaces de identificar problemas, generar alternativas, evaluar esas alternativas y elegir opciones competentes. Finalmente necesitan gente que sepa escuchar y retroalimentar.

A continuación un ejemplo de los papeles clave que se pueden jugar en un equipo:

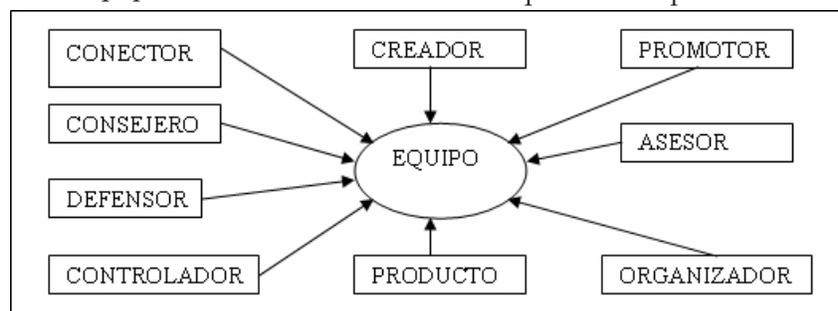


Figura 1: Papeles clave en los equipos. Robbins, Stephen P., *Comportamiento Organizacional*. México, Pearson Educativo, 2004, pp. 266-267

El Liderazgo y el Trabajo en Equipo

De acuerdo con Katzenbach, los líderes exitosos de equipo saben de

manera instintiva que la meta es el resultado del desempeño y no así los logros individuales de cada uno de los integrantes incluyendo el suyo propio.

Afirman Huse y Bowdich⁽¹³⁾, uno de los factores que afectan el ambiente organizacional es la percepción por parte del subordinado del estilo de liderazgo del supervisor.

Los líderes deben mostrar una capacidad superior, ya sea una habilidad técnica o bien organizativa.

Los líderes respetados y admirados son aquéllos que pueden tratar provechosamente con personas ajenas a la empresa y obtener ganancias y protección.

Los líderes eficaces han dominado el difícil acto de equilibrio de saber cuándo dejar solos a sus equipos y cuándo intervenir.

La Comunicación y el Trabajo en Equipo

De acuerdo con Scanlan⁽¹⁴⁾, la comunicación deficiente puede ser de dos tipos. El primero surge a raíz de las malas o inadecuadas instrucciones del gerente o subordinado con respecto a la labor que debe desarrollar. El segundo surge debido a que al empleado no se le informa de todos los datos que no se relacionan directamente con la labor que él desempeña.

(9) Robbins, Stephen P. op. cit., pp. 524-525.

(10) Idem, p. 525.

(11) Idem, p. 238

(12) Idem, p. 57

(13) Huse, Edgar & James L. Bowdich. *El comportamiento humano en las organizaciones*. Ed. Addison Wesley.

(14) Idem, p.472.

Surgen serios problemas cuando no se entienden bien las directivas.

El proceso de la comunicación tiene 5 elementos: el comunicador, el mensaje, el medio, el receptor y la retroalimentación.

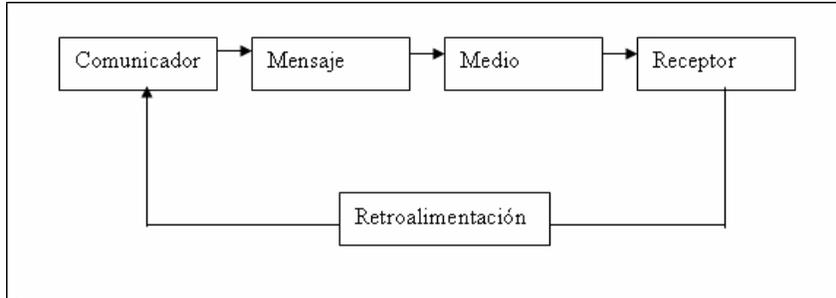


Figura 2: El proceso de la comunicación. Fuente: Gobson, J.L. et al., *Organizaciones*. Mc. Graw Hill. México 1990. p. 417.

Cómo funciona la comunicación⁽¹⁵⁾: La comunicación efectiva es el resultado de un entendimiento o inteligencia comunes entre el comunicador y el receptor.

El diseño de una organización debe proveer comunicaciones en 3 sentidos distintos: descendente, ascendente y horizontal.

II. Desarrollo e Implantación de un nuevo Sistema de Seguridad e Higiene en la Empresa Searle de México a través de Equipos de Trabajo

Necesidad de Implantación de un nuevo Sistema de Seguridad e Higiene.

Mientras que la organización estaba planeando la introducción de equipos de trabajo como estrategia innovadora, dos hechos lamentables que sucedieron a nivel mundial en los primeros meses de 1996 aceleraron el paso del cambio y promovieron la acción de manera temprana.

1. Un operador de la filial de Nueva Jersey, muere en un accidente de trabajo.
2. Otro filial en Inglaterra muere a causa de condiciones inseguras.

En ambos casos, la corporación tomó medidas severas hacia los responsables de aquellas plantas y los familiares de las víctimas fueron indemnizadas más allá de lo usualmente requerido por los gobiernos locales.

Como consecuencia de esto, la corporación decide requerir a todas sus plantas a nivel mundial la inserción de un programa de seguridad que prevenga la incidencia de nuevos hechos como los descritos anteriormente y da libertad a ellas para que decidan libremente que programas elegir y cómo integrarlo a las actividades de trabajo.

Implantación del Sistema

Una vez que la alta gerencia se convenció de introducir equipos de trabajo en la organización durante 1997, tuvo que diseñar la estrategia que dio lugar a su implantación. Los pasos que se definió llevar a cabo fueron los siguientes:

- Definición de los elementos a implantar
- Definición de integrantes en los equipos de trabajo
- Capacitación
- Formación de equipos de trabajo
- Análisis de prácticas gerenciales exitosas en el desempeño de equipos
- Aplicación de prácticas gerenciales al desempeño de equipos de trabajo

En la figura 3 se muestra la definición de los elementos a implantar y en la figura 4, la definición

de los integrantes de los equipos de trabajo.

Capacitación

1. El primer programa de entrenamiento que recibieron fue "Administración Moderna de la seguridad".
2. La segunda parte del programa consistió en entrenamientos específicos acerca de cómo implantar cada elemento seleccionado del programa. Este entrenamiento se llamó "Administración moderna de seguridad y control de pérdidas".
3. Finalmente, a las personas que fueron parte del elemento de administración y liderazgo se les dio un seminario sobre "Auditoría de seguridad", el cual ejemplifica la manera en la cual los equipos de trabajo deben ser evaluados.
4. Por último, este grupo recibió una plática sobre equipos de trabajo titulada "Equipos de alto desempeño".

Desempeño de Equipos de Trabajo

Una vez que los equipos de trabajo fueron seleccionados y entrenados, empezó realmente la labor de implantación del sistema de seguridad y salud de la organización.

- El nivel de desempeño está expresado en términos de la actividad mostrada por los equipos en este periodo de tiempo.
- La línea horizontal que va de 1998 a finales de 1999 indica que la actividad era casi nula.
- Durante el primer semestre del 2000, los equipos empezaban a mostrar un aumento en el desempeño.
- La oportunidad de autoelegir a un líder interino funcionó, dado que el desempeño de los equipos mejoró notablemente hasta alcanzar su nivel mas alto durante el 2001.
- Para el 2002 el nivel de desem-

(15) Gobson, J. et al. *Organizaciones*. Mc Graw Hill. México 1990. pp. 415-429.



Figura 3: Elementos seleccionados por Searle para implementación durante 1997. Fuente: elementos elegidos por Searle para la implementación del sistema.

Definición de integrantes de los equipos de trabajo

No. de equipo	Nombre del equipo	No. de participantes	Áreas de los participantes
1	Administración y liderazgo	4	Dirección, mantenimiento y producción
3	Inspecciones planeadas	5	Mantenimiento
4	Análisis de tareas críticas	5	Producción
5	Análisis de accidentes e incidentes	7	Control de calidad, producción, laboratorio, almacén y mantenimiento
7	Preparación para emergencias	6	Almacén, laboratorio, vigilancia, mantenimiento y seguridad
8	Reglas y permisos	4	Soporte técnico, almacén, control de calidad y laboratorio
10	Capacitación	2	Capacitación
11	Equipos de protección personal	3	Producción
12	Salud ocupacional	2	Salud y almacén
15	Comunicaciones personales	4	Documentación, control de calidad y laboratorio
16	Comunicaciones grupales	4	Documentación, control de calidad, laboratorio y seguridad
17	Promoción general	4	Control de calidad, compras y diseño de producto
Total de equipos: 12		Total de participantes: 50	

Figura 4. Elementos e integrantes seleccionados por Searle para implantación. Información obtenida del líder del programa CDP en febrero de 2003.

peño siguió igual y en esos momentos ya la dirección estaba pensando en incorporar otros dos elementos del sistema para continuar con la curva de desempeño mostrada hasta finales del 2002.

Aplicación de Prácticas Gerenciales al Desempeño de Equipos

Etapa 1

- La dirección inicia un nivel de comunicación de objetivos adecuado.

- Se da capacitación al equipo guía seleccionado para tal fin.
- La capacitación del equipo gerencial en este momento del proyecto es superficial.

Etapa 2

- El equipo gerencial empezó a participar en la implementación del sistema asistiendo a reuniones, reforzando mensajes de implantación, entre otras actividades, aunque su compromiso aun era parcial.
- Las actividades de implantación del proyecto continuaban sin estar descritas en el sistema de evaluación de empleados.

Etapa 3

- La dirección de la compañía empezó a participar activamente en el reforzamiento de las bondades de la implementación del sistema.
- El sistema de evaluación de empleados ya contenía los objetivos dirigidos a la implementación del sistema CDP.

Etapa 4

- La dirección estaba totalmente involucrada con la implantación del sistema.
- El grupo gerencial se encontraba en la misma situación.
- El sistema de evaluación ya era una herramienta importante para el seguimiento de cada integrante del equipo guía.
- En esta etapa se llevó a cabo una auditoría de revisión de avances por parte de DNV y los resultados fueron satisfactorios.
- Como resultado de la auditoría, la dirección ofreció una comida de reconocimiento al esfuerzo del equipo.

Etapa 5

- El líder interino seleccionado para dirigir al equipo guía retorna a sus actividades.
- El equipo gerencial queda a la expectativa de las directrices que se reciban para continuar con el sistema.

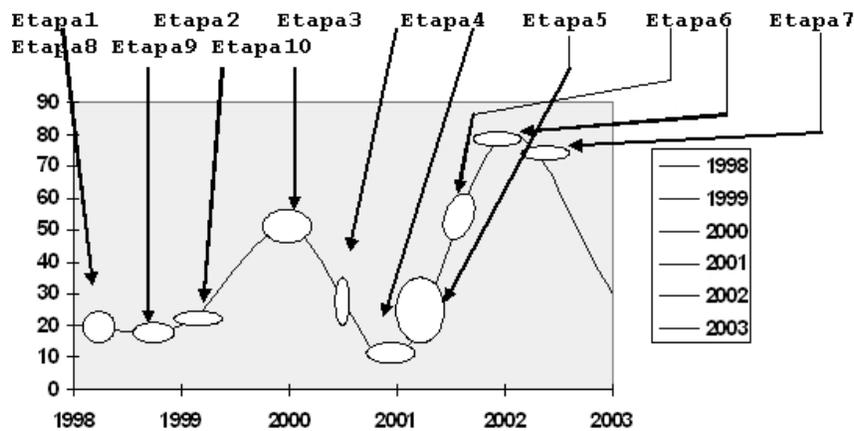


Figura 5: Gráfica del desempeño del equipo guía en Searle contra el tiempo. Fuente: información obtenida del líder del programa CDP en febrero de 2003.

- Los subequipos formados para cada elemento se separan y cada integrante se reincorpora totalmente a sus actividades de rutina.
- Las reuniones formales decrecen de manera paulatina.

Etapa 6

- Hubo un paro casi total de las actividades del grupo.
- La dirección y equipo gerencial prestaron mas importancia a nuevos requerimientos de la corporación.
- A finales de este año, la organización recibió una notificación de la corporación en la cual manifiesta su intención de entregar un reconocimiento por el esfuerzo hecho para la implantación del programa CDP.

Etapa 7

- La dirección nombra de manera indefinida el líder del programa.
- La dirección, a través del líder, empuja nuevamente para que los equipos continúen trabajando.
- Los subequipos son reagrupados de tal forma que se mantengan los integrantes tal cual estaban al inicio y con ellos empezar el trabajo de relanzamiento.
- La ceremonia de entrega de reconocimiento es aprovechada como acto de relanzamiento del programa.

Etapa 8

- La dirección volvió a involucrarse totalmente con la implantación del sistema.
- El sistema de evaluación ya era una herramienta importante para el seguimiento de cada integrante del equipo guía.
- El número de reuniones formales que se llevaban a cabo era alto nuevamente.

Etapa 9

- La actividad del equipo de encontraba al máximo.
- El porcentaje de cumplimiento de los requerimientos del programa también fueron los más altos.
- Continúan integrándose empleados a los subequipos.
- El sistema de evaluación continúa siendo una herramienta importante.
- Se anuncia la fusión entre Searle y otra compañía farmacéutica, con la decisión de transferir las actividades de Searle a la otra planta.

Etapa 10

- Las actividades de integración de ambas plantas se hacen más notorias.
- El grupo gerencial y la dirección definen que las actividades de equipo deberán disminuir, no así las actividades no implantadas, las cuales se entregan a

- personas determinadas quienes las llevarán a cabo.
- Las actividades implantadas continúan, no así las actividades de grupo.

Revisión de las Prácticas Gerenciales Exitosas en el Desempeño de Equipos de Trabajo

Hay prácticas que afectan positiva y negativamente el desempeño. En este caso es plausible notar que las etapas 3,4,7,8 y 9 son las que mejor apoyaron el alto desempeño de los equipos, mientras que las etapas 5,6,10 obstaculizaron su desempeño. Las etapas 1 y 2 se están descartando del análisis debido a que se caracterizaron por ser las primeras etapas de desarrollo de los equipos, donde la participación de los gerentes era casi nula y por lo tanto sus prácticas no tuvieron un impacto importante sobre el desempeño del equipo.

III. Resultados y Análisis Crítico

Resultados y Análisis de la Evaluación del Sistema de Seguridad e Higiene Implantado

Obviamente, la parte productiva de la planta y el número de personas existente, los cambios más significativos hasta el 2003 fueron entre otros, que la cultura de la organización dio un giro hacia la utilización de equipos de trabajo en sus operaciones.

En relación a la implantación del sistema de seguridad e higiene en la planta farmacéutica en cuestión, se puede afirmar que el objetivo para el cual fue diseñado se cumplió, ya que el número de accidentes sucedidos después de tenerlo en operación bajó sustancialmente.

Otro efecto adicional de la implantación fue que ya se pueden contabilizar los incidentes y condiciones subestándares que potencialmente pueden ocasionar accidentes.

Un estudio preliminar sobre el tipo de accidentes que ocurrían con frecuencia reveló que las caídas y cortadas eran los más frecuentes, sin embargo también ocurrieron fracturas y luxaciones entre otros efectos.

Como un resultado paralelo del uso del sistema de seguridad e higiene, se pudo observar una baja significativa en el pago de primas al IMSS por concepto de accidentes.

Además de haber obtenido beneficios en éstos rubros, también se citan otros que a partir del 2003 están ayudando a la organización.

- Se cuenta con un sistema de inspecciones planeadas que ofrecen un mecanismo efectivo para detectar aquellas situaciones subestándares que bajo ciertas condiciones, pueden transformarse en incidentes o incluso accidentes.
- La investigación de las tareas consideradas críticas han desembocado en el análisis detallado de aquellas situaciones operativas consideradas de alto riesgo que están siendo atendidas con prontitud.
- En relación a la cantidad de incidentes que se reportan, que lo que deja ver son las áreas de oportunidad que existen en la compañía y que al término del estudio representan un riesgo potencial de causar un accidente, han dado pie a un proceso de trabajo que finalmente dejó frutos.
- Aunque nunca dejó de ser un punto de atención para Searle de México, la preparación para emergencias a partir del 2003 significa un esfuerzo constante y comprometido del personal hacia la protección del resto de sus compañeros bajo situación de riesgo.
- En el 2003 la organización cuenta con suficientes procedimientos y reglas de operación que hace difícil que se genere una condición subestándar por falta de las mismas.

- Los sistemas de revisión frecuente y constante que se hace al equipo de protección de personal ha hecho que la última barrera de protección contra un accidente sea altamente efectiva.
- Revisiones frecuentes y cuidadosas han sido implementadas con objeto de asegurar que la salud del personal se mantiene dentro de los márgenes establecidos por la OSHA.
- Los rubros de entrenamiento, comunicaciones de grupo, promociones personales y promoción de la seguridad han sido pilares bajo los cuales la cultura hacia la seguridad e higiene han permeado en la organización.

Resultados y Análisis sobre el Desempeño de Equipos de Trabajo

Fase 1: Periodo en el cual el equipo inicia el proyecto, se empiezan a conocer y su productividad es sumamente baja, imperceptible.

Fase 2: Se caracteriza por un aumento en el desempeño del equipo, los integrantes ya se conocen y tienen claras las metas.

Fase 3: Periodo de máximo desempeño del equipo.

Fase 4: Fase en la cual el equipo esta disminuyendo el ritmo de su desempeño.

Resultados y Análisis de Prácticas Gerenciales que impactaron al Equipo Guía

- La primera práctica gerencial exitosa fue el compromiso de la dirección.
- La segunda práctica gerencial exitosa es la que tiene que ver con el compromiso que demuestra el grupo gerencial hacia el proyecto.
- La tercera práctica gerencial (4°), fue la promoción de reuniones formales entre los diferentes factores del cambio.
- Por último, la 5° práctica gerencial que debe ser tomada en cuenta cuando se trabaja en equipo, es la creación y apoyo al líder.

Sin embargo, lo anterior debe venir aunado a otra práctica gerencial importante que es la evaluación del personal, la evaluación debe ser una herramienta imparcial y justa que muestra realmente la contribución de un individuo con la organización y como resultado de ello, vengan la retribución económica y de otro tipo de prestaciones aparejada incluyendo el reconocimiento.

Resultados y Análisis del Modelo de Searle con el Modelo de Robbins

El modelo propuesto por Searle es diferente al modelo propuesto por Robbins. Las diferencias pueden ser mencionadas de esta manera:

- La fase de incremento en el nivel de desempeño de un equipo es distinta en ambos modelos.
- En el caso del nivel máximo de desempeño, para Robbins sigue siendo un comportamiento único e ilógico. Para Searle lo que sucede es un incremento paulatino en relación con el tiempo.
- Para la última parte del modelo de Robbins se espera que un equipo haga un último esfuerzo donde incremente su desempeño y después desaparece. Para Searle existe un nivel alto y constante en el desempeño.

Conclusiones

La primera conclusión se refiere a la forma en la que la implantación del sistema de seguridad e higiene logro disminuir los accidentes dentro de la planta y con ello contribuir con los objetivos de la corporación que finalmente eran eliminar accidentes fatales dentro de la misma.

La segunda conclusión que se obtuvo fue que los elementos que constantemente monitorean las actividades en planta, están efectivamente ofreciendo a la comunidad beneficios que anteriormente no se tenían.

Como la tercera conclusión se debe comentar lo acontecido con

las prácticas gerenciales observadas durante la implantación del sistema. Estas se dividieron en 2 grandes grupos: prácticas exitosas que motivaron a los equipos hasta llevarlos a la implantación del sistema y prácticas que resultaron negativas a los objetivos inicialmente planteados por la organización.

La cuarta conclusión a la que se llegó tiene que ver con el modelo obtenido en Searle de México para explicar la forma en que se com-

portan los equipos de trabajo, en relación con el modelo sugerido por Robbins.

Recomendaciones

1. Comprobar, mediante un método similar de investigación, la certeza del modelo de comportamiento de equipos obtenido en Searle, expuesto en las conclusiones, aplicándolo a un equipo de trabajo dentro de la industria farmacéutica.
2. Comprobar, a través de un estudio similar, que en las prácticas gerenciales son imprescindibles en cualquier proyecto con equipos de trabajo que se inicie en la industria farmacéutica.
3. También podría profundizarse en el estudio de equipos usando como factores variables de estudio situaciones como el liderazgo, tamaño de equipo, valores, capacitación, conflicto, ambiente laboral, roles, reglas, metas y tiempos entre otros. 

Bibliografía

- Franklin S. Haiman. *La dirección de grupos*, México, Ed. Limusa Wiley, S.A., 1965.
- García M. *et al. El trabajo en equipo*. México, Fondo Educativo Interamericano, 1983.
- Gobson, J. *et al. Organizaciones*. Mc Graw Hill. México 1990.
- Gordon, William & Roger Howe. *Team Dynamics in Developing Organizations*. Kendall/Hunt, Publishing Co., Iowa, 1977.
- Huse, Edgar & James L. Bowdich. *El comportamiento humano en las organizaciones*. Ed. Addison Wesley.
- International Safety Rating System* (sixth Revised Edition. Longanville, GA: International Loss Control Institute, 1994.
- Katzenbach, J.R. & D.K. Smith. *The wisdom of ream*. New York, USA, Harper & Collins Publishers, Inc. 1999.
- Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*. México, Pearson Educación, 2004.
- Wall, J.A.Jr. *Negotiation: Theory and Practice*. Glenview, IL; Scott, Foresman, 1985.
- <http://www.dnv.com/organisation/> página oficial Det Norske Veritas. México 2003.

