

# Introducción

## Un grupo no es un equipo

A pesar de lo que digamos, no todos los “equipos” son equipos. Algunos de los denominados equipos en realidad son grupos disfrazados de equipos, ya que en el mundo actual está bien visto y es importante formar parte de algo que llamamos un equipo. No hay nada malo en el hecho de formar parte de un grupo eficaz. Por ejemplo, nueve jefes de departamento dependen directamente del director de la planta. Cada jefe de departamento ha fijado unos objetivos de los cuáles es responsable; sin embargo, no existe una meta de equipo de la que todos sean responsables y la interdependencia existe únicamente entre varios subconjuntos de los jefes de departamento. Tienen metas, pero éstas son las metas globales de la planta de producción, calidad y demás factores. No existe un producto o servicio conjunto del que todo el grupo sea responsable. Aquí estamos hablando de un grupo, y es un grupo muy eficaz.

Por el contrario, un equipo “es un grupo de personas con un alto nivel de interdependencia orientada al logro de una meta o a la realización de una tarea. En otras palabras, acuerdan una meta y acuerdan que la única manera de conseguir esa meta es trabajando unidos.” (Parker, 1990, p. 16). Existen muchos grupos con una meta común que no son equipos. La clave está en la interdependencia.

## Todos los equipos no son autónomos

Hay tantas descripciones de un equipo autónomo como variantes del propio término. Se les etiqueta indistintamente como equipos autodirigidos, equipos autónomos, equipos semi-autónomos, equipos con autonomía responsable y grupos naturales de trabajo. Nosotros hemos optado por el término más utilizado: equipos autónomos.

También hay muchas maneras de definir a un equipo autónomo. Por ejemplo, según la firma consultora Development Dimensions International:

“Un equipo autónomo es un grupo muy concreto de empleados responsables de todo un proceso de trabajo o de un segmento del mismo que entrega un producto o servicio a un cliente interno o externo. En diferente medida, los miembros del equipo trabajan unidos para mejorar la operativa, manejar los problemas del día a día y planificar y controlar su trabajo. En otras palabras, ellos son responsables no solamente de hacer su trabajo sino también de autogestionarse” (Wellins, Byham y Wilson, 1991, p.3).

Otra empresa, Zenger-Miller, pone énfasis en el tamaño del equipo, la formación cruzada y la responsabilidad individual de los miembros del equipo cuando definen a un equipo autónomo como:

“...un grupo de empleados muy cualificados, como promedio de 6 a 18, plenamente responsables de desempeñar un segmento bien definido de trabajo acabado. El segmento puede ser el producto final, como una nevera o unos cojinetes; o un servicio como el procesamiento total de un siniestro de una póliza de seguros. También puede ser un producto o servicio completo, pero intermedio, por ejemplo, el motor de una nevera, el fuselaje de un avión o los planes del circuito de un aparato de televisión. Dado que todos los miembros del equipo comparten un mismo nivel de responsabilidad por el segmento acabado de trabajo, los equipos autónomos son el opuesto conceptual de la línea de montaje, donde cada obrero asume la responsabilidad de una función técnica limitada” (Orsburn, Moran, Mus-selwhite y Zenger, 1990, p.8).

Pfeiffer and Company nos ofrece una concepción más limitada del equipo autónomo. Los consultores Torres y Spiegel parecen limitar los equipos autónomos a un área funcional en la vertiente de producción de las organizaciones. En su opinión,

“Un equipo autónomo es un grupo funcional de empleados (normalmente de ocho a quince miembros) que comparten la responsabilidad de una unidad concreta de producción. El equipo de trabajo consiste en individuos equipados con las destrezas y habilidades técnicas necesarias para completar todas las tareas asignadas. La dirección ha delegado en el equipo autónomo la autoridad para planificar, ejecutar, controlar y mejorar todos los procesos de trabajo” (Torres y Spiegel, 1990, p.3).

Aunque es cierto que los equipos autónomos abundan más en las empresas de producción, en especial en las divisiones de manufactura, también operan en las empresas de servicios, y es posible que su número aumente. Por ejemplo, muchas compañías de seguros han establecido equipos autónomos en la prestación de servicios a los asegurados y muchas compañías de productos de consumo han reorganizado sus funciones de servicio al cliente en equipos autónomos, interfuncionales.

*En su forma más básica, un equipo autónomo es un grupo de empleados responsables de un producto o servicio claramente definido y que realizan su trabajo con muy poca o ninguna supervisión.*

### **No todas las organizaciones están preparadas para los equipos autónomos**

Como bien sabemos, los equipos autónomos no son para todos. No es fácil triunfar. A pesar de toda la publicidad, solamente alrededor de un tercio de las compañías están experimentando los equipos autónomos, e incluso en esas compañías, solamente un tercio de los empleados están involucrados.

¿Dónde dan mejor resultado? Parece ser que tienen mayores posibilidades de éxito en aquellas organizaciones con un historial largo y exitoso de empleados involucrados en programas de calidad y en equipos de solución de problemas. El apoyo de la alta dirección y el compromiso de los mandos medios son factores críticos. Una fuerza laboral experimentada también es una ayuda, ya que ellos conocen en profundidad su trabajo, pero también pueden tener unas líneas de pensamiento tan arraigadas que quizás sean un obstáculo al cambio. Por ello, los equipos autónomos han triunfado más en compañías de nueva creación, con plantillas recién contratadas y nuevas tecnologías.

### **Cómo conseguir que funcionen**

Aunque es difícil, es posible. Sin embargo, la alta dirección no puede limitarse a anunciarlo y esperar a que los empleados empiecen a trabajar unidos. He aquí algunas sugerencias, basadas en nuestra experiencia trabajando con equipos autónomos:

1. *Tenga paciencia.* Los equipos triunfadores no se consiguen de la noche a la mañana. Tienen altibajos. Quizás necesite de seis meses a un año y medio para que un equipo llegue a ser un equipo autónomo eficaz. Varias de las actividades de este manual se centran en el cambio cultural necesario para conseguir que este proceso funcione.
2. *Imparta formación.* Todo el mundo necesita formación, y mucha. Lo anterior incluye a la dirección y al sindicato, a los líderes y miembros de los equipos, a los supervisores y a los entrenadores. Sugerimos 48 horas de formación para líderes, miembros del equipo y supervisores. Y recomendamos además 32 horas adicionales de formación especializada en destrezas de entrenamiento sólo para los supervisores. Muchos de los ejercicios que presentamos facilitan el entrenamiento en estas destrezas de líderes, supervisores y miembros del equipo, y ofrecen actividades útiles para los mandos durante el período de transición hasta convertirla en una organización de equipos autónomos.
3. *Involucre a los supervisores.* Para superar su ansiedad, los supervisores tienen que comprender cada paso del nuevo proceso, así como sus propios cometidos como entrenadores, formadores y entrenadores del equipo. Existen diversas actividades que ayudan a los supervisores a comprender el papel de entrenador ('coach') y a ponerlo en práctica.
4. *Involucre al Sindicato.* El sindicato tiene que ser un aliado incondicional en la planificación y la implantación de los equipos autónomos. Pueden participar en muchos de los ejercicios de cambio cultural y planificación.
5. *Aprenda de otros.* Leer libros y artículos y asistir a convenciones es sólo el comienzo. Hable con profesionales que ya estén involucrados en equipos autónomos, visite sus empresas e intente que le acompañen los supervisores clave, los líderes sindicales y los miembros del equipo.

## Actividades que apoyan el proceso del equipo

En esta guía, hemos seleccionado actividades diseñadas para ayudarle a implantar con éxito los equipos autónomos. Encontrará ejercicios para:

1. Equipos de alta dirección
2. Mandos medios
3. Supervisores
4. Líderes de los equipos
5. Miembros de los equipos
6. Equipos autónomos
7. Equipos que intentan llegar a ser autónomos

En esta guía encontrará diversas opciones. Es algo parecido a un buffet libre. Habrá algunas cosas que le gusten y esté preparado para ponerlas a prueba hoy; se resistirá a poner en práctica otras; incluso rechazará algunas porque, sencillamente, no ve que sean indicadas para usted.

Las actividades de esta guía están divididas en tres categorías:

1. *Cómo comenzar.* Aquí encontrará actividades diseñadas para ayudar a los altos directivos a determinar si la cultura actual de la organización permite aplicar el modelo de equipos con autonomía responsable: cómo cambiar la cultura; cómo evaluar el nivel de preparación de un equipo para ser autónomo, y cómo iniciar el proceso, incluyendo la planificación de la transferencia/cesión de la autoridad para tomar decisiones.
2. *Creación y mantenimiento del equipo.* Esta sección es la más amplia de la guía. Contiene ejercicios para romper el hielo, crear confianza, solucionar conflictos, mejorar las reuniones del equipo, adquirir destrezas para la solución de problemas, desarrollar gráficos de flujo de los procesos de trabajo, evaluar el nivel de eficacia del equipo, desarrollar las normas y valores del equipo, crear equipos intergrupales y equipos tradicionales.
3. *Temas especiales.* Los problemas especiales incluyen muchas de las áreas de creación de equipos específicas de los equipos autónomos como, por ejemplo, liderazgo del equipo, cómo superar el estancamiento del equipo y el papel cambiante del entrenador, etc.

Le sugerimos que seleccione las actividades que mejor se ajusten a las necesidades de su audiencia y satisfagan su nivel de confort. Solamente debe utilizar aquellas actividades que tengan sentido para los participantes. No haga un ejercicio sólo porque le parezca interesante si realmente no contribuye al desarrollo del equipo. También es importante seleccionar aquellas actividades que a usted, el entrenador, le resulten cómodas. Su evaluación de necesidades le indicará cuáles son las más indicadas. En este mismo sentido, es posible que piense que una actividad concreta que podría utilizar quizás pudiera resultar demasiado estresante. Puede superar ese reto preparándose adecuadamente, pero recuerde que quizás pueda utilizarla dentro de un mes o de un año. La guía seguirá estando ahí.

Los mejores entrenadores hacen el trabajo más importante *antes* de comenzar la sesión. Es importante planificar minuciosamente qué es lo que va a hacer y decir, anticipando las posibles reacciones y preguntas de los participantes. La planificación también incrementa su propio nivel de confianza y le ayuda a afrontar lo inesperado. Si confía en su habilidad para realizar una actividad, estará mejor preparado para superar situaciones difíciles tales como el proyector de transparencias que no funciona o, aún peor, el miembro del equipo que plantea problemas y no quiere cooperar.

La guía explica detalladamente cada actividad: objetivos, tamaño del grupo recomendado, límites de tiempo, entorno físico y materiales y recursos necesarios. En lo que a usted respecta, es importante que planifique sus presentaciones al grupo para explicar los objetivos o propósito de la actividad, así como la actividad en sí misma. Para reducir la ansiedad que la sesión pueda generar en los participantes, describa en líneas generales la actividad y ofrezca unas instrucciones claras; éstas están incluidas en las notas.

En diversos momentos de la actividad, y siempre al final de la misma, resuma los puntos clave de aprendizaje o los resultados de la sesión. Ayude a los participantes a comprender qué es lo que han aprendido y, más importante aún, qué relación tiene con la eficacia del equipo, cómo pueden utilizar esas ideas en su puesto de trabajo o cuáles son los pasos siguientes para el equipo y sus miembros.

En esta guía encontrará un amplio abanico de recursos. Con el fin de utilizar con éxito estos recursos para desarrollar y formar a los equipos autónomos:

1. Identifique las necesidades de formación.
2. Seleccione las actividades que mejor se ajusten a esas necesidades y satisfagan su propio nivel de confort.
3. Desarrolle un plan detallado para la sesión, utilizando las notas del proceso como punto de partida.
4. Planifique cuidadosamente su presentación al grupo, incluidas las instrucciones.
5. Resuma los puntos clave de aprendizaje al final de la sesión.
6. Facilite una discusión sobre la aplicación de lo aprendido en la sesión al puesto de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

Orsburn, J. D., Moran, L., Musselwhite, E., y Zenger, J., *Self-Directed Work Teams, The Next American Challenge*. Homewood, IL: Business One Irwin, 1990.

Parker, G.M., *Team Players and Teamwork. The New Competitive Business Strategy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1990.

Parker, G.M. y Korpp, R. P., Jr., *50 Activities for Team Building vol. 1*. Amherst, MA: HRD Press, 1992.

*50 Actividades para Desarrollar Equipos de Trabajo Autónomos*

Torres, C. y Spiegel, J. *Self-Directed WorkTeams: A Primer*. San Diego, CA: Pfeiffer and Company, 1990.

Wellins, R.S., Byham, W.C. y Wilson, J.M. *Empowered Teams: Creating Self-Directed Work Groups That Improve Quality Productivity and Participation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1991.