

EQUIPOS DE TRABAJO AUTOADMINISTRADOS (ETAS): UNA ESTRATEGIA METODOLOGICA PARA UNA MAYOR EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

Ivonne Scott, Ph.D.
La Salle University, Mandeville, Louisiana
en Administración de Negocios
MBA de la National University, San Diego, CA

RESUMEN

El beneficio de los procesos de enseñanza-aprendizaje basados en Equipos de Trabajo Autoadministrados (ETAS), bajo el Modelo de Comportamiento de Equipo, es la creación de sinergia en el aula. El estudio del modelo por parte de profesores/as y de estudiantes y la comprensión de sus componentes y variables, brinda la posibilidad de desarrollar y apoyar equipos de alto desempeño en los cursos universitarios. El reto para los/as profesores/as es grande, pero la aplicación del modelo es garantía de su aporte, tanto al desarrollo de su materia, como al desarrollo de sus estudiantes, ya que el proceso de formación va más allá del éxito en el estudio de una materia específica. La universidad enviará así a las empresas, personas con las competencias necesarias para fortalecer la estrategia organizacional de trabajo en equipo.

INTRODUCCIÓN

Este artículo plantea los beneficios de los Equipos de Trabajo Autoadministrados (**ETAS**) como metodología educativa y a su vez ofrece una guía para su puesta en práctica y desarrollo eficaz. Es importante indicar que la introducción de los Equipos de Trabajo Autoadministrados (ETAS) dentro del ámbito laboral fue vista por algunos autores como el más importante de los nuevos desarrollos organizacionales desde la Revolución Industrial (Manz, et al. 1997. p.4). Se puede hablar hoy de una revolución horizontal. Esto implica que las organizaciones se están volviendo más planas, con menos niveles administrativos. Las estructuras planas funcionan en base a Equipos de Trabajo Autoadministrados (Self-Managed Teams).

La definición de equipo indica que es un grupo de personas que producen resultados que son más que la suma de las aportes individuales (Robbins, 1996. p.348). Aquí el concepto importante es **sinergia**. Un Equipo de Trabajo Autoadministrado (ETA) puede estar conformado por gerentes, trabajadores o ambos, responsables de un proceso de trabajo completo o de una parte del proceso para el ofrecimiento de un servicio o un producto a un cliente interno o externo (Wellins, et. al., 1991. p.3). Asimismo, estos ETAS ejecutan aquellas tareas que antes eran responsabilidad de los administradores, como la toma de decisiones en relación a diferentes tópicos y áreas, la resolución de problemas técnicos y de recursos humanos, incluyendo métodos de ejecución (Manz et al., 1997. p.4). De esta manera, los ETAS producen calidad, productividad, innovación y buenos negocios y promueven actitudes positivas en los recursos humanos hacia sus puestos, hacia la organización y hacia ellos mismos (Manz & Sims, 1993. p.3).

Los ETAS han demostrado ser útiles para potencializar o facultar a las personas en el ámbito laboral y lograr mayor productividad empresarial. Así, el Trabajo en Equipo es una estrategia para lograr las metas individuales y organizacionales. Por ello, compañías como Federal Express, 3M, Saturn Corporation de GM, Eastman KodakCo. Texas Instruments, Proctor & Gamble, Volvo and Honeywell, Master Industries,

Mack Manufacturing Co. y Xerox de Nicaragua utilizan los ETAS como estrategia organizacional para lograr su misión, visión y metas y son testigos importantes de sus beneficios.

Un aspecto muy importante es que la utilización de equipos de trabajo tiene como requisito mucha capacitación, no es una capacitación técnica sino una capacitación sobre la dinámica de los equipos. No se puede decir a los/as colaboradores que conformen un equipo y enviarlos a trabajar. Se deben capacitar para que comprendan los elementos implicados en el trabajo de un equipo. Los altos estándares de desempeño y satisfacción en algunos equipos no son asuntos mágicos, son mas bien el resultado de mucha capacitación. Este tipo de capacitación es el compromiso de aquellas empresas que desean contar con equipos de trabajo de alto desempeño.

MODELO DE COMPORTAMIENTO DE LOS ETAS

Luego del estudio exhaustivo de las teorías, modelos y experiencias de diversos autores sobre el tema de equipos de trabajo y de conocer el desempeño de equipos en diversas empresas, se elaboró el Modelo de Comportamiento de Equipo (Team Behavior Model), (Scott, 1998. p.148). EL modelo mencionado contiene componentes y variables que requieren de un minucioso estudio por el impacto que tienen, tanto en las personas como en los equipos y las organizaciones. El modelo que se presenta en este artículo, contiene una modificación en relación al orden de los componentes y variables del modelo indicado anteriormente, en términos de ubicar el componente Tarea, después de las Condiciones Externas Impuestas al Equipo por considerar de suma importancia la misión del equipo al inicio, de la formación de los equipos.

La aplicación de este modelo en los procesos de consultoría y capacitación para la formación de equipos de trabajo autoadministrados en empresas como la Autoridad del Canal de Panamá, Gerencia de Mantenimiento, City Investing, Departamento de Finanzas y Fundación Caritas Felices, Junta Directiva, ha sido muy exitoso. Es interesante ver la disposición psicológica que desarrollan las personas en el proceso de capacitación, paralelo a la formación del equipo. El adquirir claridad sobre los componentes y variables del modelo, les permite desempeñar su rol de una forma más eficaz.. El compromiso va orientado a los dos resultados fundamentales esperados, la productividad y la satisfacción de los integrantes de los equipos.

El modelo presenta 6 aspectos básicos para analizar tanto el desarrollo, como el comportamiento de los ETAS (Fig. No. 1). Se inicia con el análisis del componente Condiciones Externas Impuestas al Equipo que son aspectos del contexto donde se desarrollan los equipos y que son impuestas a éstos. A nivel organizacional se encuentran variables como la estrategia de la empresa, su estructura organizacional, las normas y regulaciones, los recursos organizacionales, los procesos de reclutamiento y selección de recursos humanos, evaluación del desempeño y sistema reconocimiento, las condiciones de espacio físico y cultura organizacional.

A nivel de la universidad, el curso y otros elementos del proceso de Enseñanza-Aprendizaje son parte del contexto en que trabajarán los ETAS. Estas condiciones deben ser analizadas y estar claras para los/as estudiantes y tendrán impacto en los productos finales de los equipos. Por ejemplo, la no existencia de espacio físico para el trabajo en equipo dentro del aula afectará a los equipos; si la evaluación que el/la profesora realiza solo es individual, no habrá motivación para el trabajo en equipo y así podríamos citar una serie de condiciones que a pesar de la buena intención de profesores y estudiantes de trabajar en equipo, no contribuirán al compromiso necesario para tener los resultados esperados.

Luego y muy importante, está el componente Tarea, que implica la definición de las variables Misión y Visión del equipo. Cuál es la razón de ser del equipo? Qué esperan los equipos a futuro? La fijación de Metas, otra variable, es un ejercicio importante para la exitosa consecución de la visión y misión, así como la variable Toma de decisiones. Las tareas, asignaciones y proyectos a realizar por los equipos durante el curso deben estar claramente definidas para que no haya confusión. La tarea también tendrá un gran impacto para la selección de los/as integrantes de los equipos.

También se analiza el componente Recursos de los/as integrantes de los ETAS. Las variables competencias, características de la personalidad, experiencias de trabajo en equipo, valores, actitudes, satisfacción, motivación, contrato psicológico y la percepción que tienen las personas son básicas para el éxito del ETA. Seleccionar, y conocer a los/as jugadores/as de equipo facilita el aprendizaje dentro del equipo, apoya la cohesión y las normas altas de desempeño. Quiénes son las personas que integrarán los equipos? Están en capacidad de desarrollar la tarea? Muchos/as profesores/as –facilitadores/as no hacen este tipo de análisis y cuando los equipos no dan los resultados esperados, se preguntan porqué.

La estructura del ETA es otro componente importante donde las variables como el liderazgo, los roles, las normas, el tamaño y la composición ayudan al desempeño del ETA, es fundamental para obtener resultados exitosos. La creación de esta estructura es parte necesaria al inicio de la conformación de los equipos. Los/as integrantes de los equipos deben estar claros de que aún y cuando pueden haber sustitutos de liderazgo, un/a facilitador/a puede contribuir mucho al éxito del equipo, ya sea este puesto rotativo o fijo. Cuál es el trabajo de cada persona, aparte del trabajo como jugador/a de equipo? Asimismo, las normas deben ser definidas en presencia de todas las personas para un mayor compromiso de todos/as. El tamaño del equipo es también importante y debe estar relacionado con la tarea, tareas simples requieren menos personas que tareas complejas. También se hace necesario un análisis de cómo está compuesto el equipo, quiénes son y de dónde vienen sus integrantes, género, carrera, nivel de estudios, dirección y otros aspectos que son valiosos para la integración dentro del equipo y para el desarrollo de la cohesión.

El componente Proceso del Equipo va tomando forma durante el tiempo en que éste funciona. Es por ello importante que los/as integrantes comprendan la importancia de analizar los fenómenos que se van presentando y reorienten aquellos que tienen un impacto negativo en el equipo y sus resultados. Variables como la comunicación, el cambio, los conflictos y los efectos del proceso (ganancias y pérdidas) tienen una influencia importante en los resultados de cada equipo. Estos son procesos fundamentales, por lo que se deben facilitar y apoyar sistemáticamente. La experiencia ha demostrado que los problemas en la comunicación son factores de pérdida para los equipos. Asimismo, los conflictos funcionales favorecen a los equipos, a diferencia de los disfuncionales. El análisis de la eficacia potencial y real de los equipos representa una buena reflexión para los equipos de alto desempeño y facilita a los participantes un mejor involucramiento en futuros equipos.

El modelo plantea al final, el componente Análisis de la Productividad y la Satisfacción del ETA que es el resultado final causado por la sinergia. Se espera un resultado o producto de excelencia, mayor que las aportaciones individuales de los miembros del equipo pero además, se espera la satisfacción de los/as Jugadores/as de equipo y los/as Facilitadores. Las variables Eficiencia, Eficacia y Satisfacción se analizan dentro de la dinámica de cada equipo y sus integrantes son capaces de evaluar su desempeño, tanto individual como grupal y determinar si las metas propuestas fueron logradas y si los resultados finales realmente son un reflejo de una alta productividad y han generado el grado óptimo de satisfacción en cada uno/a de los miembros del equipo.

MODELO DE COMPORTAMIENTO DE EQUIPO	
COMPONENTES	VARIABLES
Condiciones Externas Impuestas al equipo Estructura Organizacional Normas y Regulaciones Organizacionales Recursos Organizacionales Proceso de Reclutamiento y Selección de RH Evaluación del Desempeño y Sistema Reconocimiento Espacio Físico Cultura Organizacional	Estrategia Organizacional
Tarea del Equipo Visión Fijación de Metas Toma de Decisiones	Misión
Recursos de los/as integrantes Características de la Personalidad Experiencias de Trabajo en Equipo Valores Actitudes Satisfacción Motivación Contrato Psicológico Percepción inicial y final	Competencias
Estructura del ETA Roles Normas Tamaño Composición	Liderazgo
Proceso de Equipo Cambio Conflictos Efectos del Proceso	Comunicación
Productividad y Satisfacción del Equipo Eficiencia Satisfacción de los/as integrantes	Eficacia

Fig. No. 1

ETAS EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

Cada vez más escuelas de negocios a nivel mundial están incluyendo dentro de sus programas la formación de Jugadores y Facilitadores de equipo, garantizando así que los recursos humanos que ingresan a las organizaciones de hoy, se ajusten a las demandas de los nuevos ambientes laborales. El preparar a los/as estudiantes para su futura inserción laboral y el desarrollo del proceso de Enseñanza-Aprendizaje aplicando el Modelo de Comportamiento de Equipo con estudiantes de administración de Universidades nacionales y extranjeras, ha sido un reto. La experiencia ha sido satisfactoria tanto para la facilitadora, como para los/as estudiantes ya que el modelo permite una mayor interacción entre ambas partes.

Los resultados son sorprendentes y el proceso de formación de los/as estudiantes va más allá del éxito en el estudio de una materia específica. A través de este método, se han desarrollado competencias útiles no solo para la carrera académica, sino para el trabajo presente y futuro y para la vida personal de los/as estudiantes.

Uno de los principios básicos que favorecen el Trabajo en Equipo es el hecho de que el ser emprendedor es una capacidad y una actitud que pertenece a todos en la clase. Por ello, los/as estudiantes deben ser responsables de realizar el trabajo indicado, pero decidir cómo debe ser hecho. Los/as estudiantes son personas adultas, por lo que debemos tratarlos como tales, confiar y potencializarlos a través de esta metodología.

Por supuesto que esta metodología cambia la forma de organizar y realizar el trabajo del curso. Este es un sistema de trabajo con una participación total de los/as estudiantes y un constante monitoreo y apoyo por parte del/a profesora.

El rol de los/as profesores cambia, ahora son Facilitadores/as del Aprendizaje y la responsabilidad del proceso no está solo sobre ellos/as, sino también sobre los/as estudiantes, así el trabajo se vuelve retador para todos en el curso. Esto tiene como resultado que los integrantes de los ETAS se orienten hacia la búsqueda de decisiones más creativas, aumenten su compromiso con el curso y mejoren la calidad, incrementando así la productividad y la satisfacción individual y grupal. Es un proceso en el cual el apoyo del/a Facilitador/a está orientado a que los/as estudiantes aprendan a autodirigir su aprendizaje.

Un requisito para que los ETAS sean de alto desempeño es que los/as Facilitadores/as den a los/as estudiantes poder, autoridad y responsabilidad para hacer el trabajo. Por supuesto que las tareas y asignaciones para los ETAS deben estar claramente definidas, de tal forma que con una guía y la retroalimentación necesaria, los/as estudiantes puedan realizar un excelente trabajo.

Al inicio del proceso se debe preparar a los/as estudiantes, por cuanto no están acostumbrados a desarrollar un trabajo que implica poder, autoridad y responsabilidad colectiva. Luego, ellos/as logran la autonomía total y se enfocan al logro de las metas. En todo este proceso la capacitación sistemática por parte del/a Facilitador/a del Aprendizaje es básica. Una efectiva comunicación da confianza a los/as estudiantes para que busquen apoyo en su Facilitador/a, como guía en la comprensión de la dinámica de los equipos, la resolución de problemas, la toma de decisiones y la resolución de conflictos. Esto es una fuente de tranquilidad tanto para el/a Facilitador/a como para los/as estudiantes.

El objetivo final es que los/as estudiantes no solo desarrollen conocimientos, habilidades técnicas y conceptuales respecto a la materia, sino que fortalezcan sus habilidades humanas y su inteligencia emocional, al trabajar en equipo y desarrollar un compromiso con un propósito común. Así el Trabajo en Equipo es la metodología perfecta para lograr los 3 objetivos de aprendizaje: afectivo, cognoscitivo y conductual.

La práctica en la utilización de ETAS como metodología para los cursos de Comportamiento Organizacional, Gerencia de Recursos Humanos, Comportamiento del Consumidor y otros, da fe de sus beneficios. Dicha experiencia permite asegurar que esta estrategia metodológica permite que tanto los/as Facilitadores/as del aprendizaje como los/as estudiantes, logren sus objetivos de enseñanza y aprendizaje.

Por ello, no podemos simplemente decir a los/as estudiantes que trabajen en equipo y obtener resultados eficaces. A menos de que exista mucha capacitación y monitoreo de la experiencia, los resultados serán poco satisfactorios tanto para los/as miembros de los ETAS, como para el/a Facilitador/a. La baja calidad del trabajo por falta de creatividad e innovación; la poca profundidad de los análisis por el fenómeno de pensamiento y giro de grupo; la participación de solo algunos/as estudiantes por la vagancia social y otros fenómenos no asociados con el rendimiento académico, producen resultados que crean una actitud negativa hacia el trabajo en equipo, no solo en la universidad, sino también en la empresa.

El trabajo en grupos tradicionales arroja el siguiente panorama: **“vos haces la introducción, vos haces la conclusión y nosotros hacemos el desarrollo”**. Cuando se lee el trabajo, es claro que fue realizado como partes independientes y que, por supuesto, no todos los miembros del grupo aportaron. No ha habido una edición del trabajo y las ideas bailan desorganizadamente sin la secuencia lógica de un análisis real. Estos resultados son ejemplos comunes en los ámbitos académicos. Por supuesto el aprendizaje es mínimo. Lamentablemente, algunos/as Facilitadores/as aceptan ese producto. Al final, la vagancia social, se ve premiada por una buena nota. Mientras tanto, aquellas personas que hicieron todo el trabajo pero que, por evitar problemas y preocupados por su nota aceptaron inscribir a los/as estudiantes que no participaron, se quedan con mucha frustración y enojo. Estos/as estudiantes en el futuro son los/as individualistas que no desean trabajar en equipo por sus malas experiencias. Asimismo, esos serán los/as futuros/as gerentes, trabajadores/as y emprendedores/as que se sentirán incapacitados de beneficiarse del trabajo en equipo y perderán una gran ventaja competitiva.

Si se va a trabajar con grupos el producto será totalmente decepcionante, pero si se logra introducir el trabajo en equipo, el trabajo como Facilitadores/as va más allá de la simple instrucción de formar grupos para realizar una tarea X.

Obviamente, es fundamental que se aplique un instrumento de evaluación donde cada integrante del equipo pueda hacer una autoevaluación de su desempeño, así como la evaluación de su grupo, al menos dos veces durante la duración del curso. Esta evaluación ha dado muy buenos resultados por cuanto muchas veces los/as estudiantes no pueden evitar la vagancia social de algunos de sus compañeros/as, pero en la evaluación son honestos al decir lo que sienten y piensan. El resultado de la evaluación se le devuelve a los ETAS y sirve como retroalimentación para sus integrantes, lográndose excepcionales cambios de actitud. Es asombroso lo que una evaluación grupal puede lograr en apoyo a la consecución de las metas del ETA. Por ello, el éxito del trabajo en equipo, como metodología estratégica, requiere de un esfuerzo coordinado entre facilitadores/as y estudiantes.

Es comprensible que en este punto algunos Facilitadores digan **“más trabajo”!** La respuesta es clara, si comprendemos que la tarea a nivel universitario es facilitar el aprendizaje de personas adultas que toman la decisión de aprender o no aprender, que debemos de facilitarles el aprender a aprender, **sí** necesitamos

realizar más trabajo. Pero esta es la mejor manera de recoger los resultados esperados y crear una cultura de participación y responsabilidad. Una vez que esto suceda, los/as estudiantes estarán preparados, no solo para ofrecer su potencial dentro de un marco de creatividad e innovación académica, sino para ser parte de una fuerza laboral que aporte al desarrollo del país a través de empresas y organizaciones con una estructura horizontal donde los equipos estarán caracterizados por su alto desempeño, productividad y satisfacción de sus integrantes.

CONCLUSION

Este artículo ha demostrado y fundamentado la importancia de aplicar la metodología de trabajo de equipos autoadministrados (ETAS) dentro del proceso de Enseñanza-Aprendizaje en los cursos universitarios. Esta metodología, al utilizar el Modelo de comportamiento de Equipo, es beneficiosa tanto para los/as Facilitadores/as del Aprendizaje como para los/as estudiantes porque conduce a un aprendizaje global, más sistemático y centrado en la realidad del mundo del trabajo. En la actualidad, las empresas requieren jugadores/as y facilitadores/as de equipo que tengan la capacidad de desarrollar tareas y proyectos de alta calidad en función de objetivos y metas estratégicas. Se logran así los objetivos individuales y organizacionales.

La implementación de los ETAS en el ámbito académico prepara a los/as estudiantes para su futura inserción en el ámbito laboral. Como se ha planteado, el uso del modelo y de esta metodología no resulta fácil e implica el desarrollo de un proceso de capacitación y un trabajo sistemático por parte de Facilitadores/as y estudiantes. Pero la recompensa está en que ofrece oportunidades para el exitoso desarrollo del proceso de Enseñanza-Aprendizaje y la satisfacción de todos/as en el curso. La adecuada comprensión de los componentes y variables, así como de los beneficios y requisitos que sustentan el Modelo de Comportamiento de Equipo, crea la posibilidad de desarrollar equipos de alto desempeño en los cursos universitarios.

Mi sugerencia es que Facilitadores/as del Aprendizaje y estudiantes exploren y experimenten con el Modelo de Comportamiento de los ETAS, sus componentes y variables, como estrategia metodológica en los cursos y comprueben sus beneficios.

BIBLIOGRAFIA

- Manz, Charles & Sims, Henry (1993), Businesses without bosses: How self-managing teams are building high-performing companies. (Negocios sin jefes: Cómo los equipos autoadministrados están construyendo compañías de alto desempeño), New York: Editorial John Wiley & Sons.
- Manz, Charles, Mancuso, James, Neck, Christopher & Manz, Karen. (1997), For team members only: Making your workplace team productive and hassle-free. (Solo para los miembros de equipo: Haciendo de su equipo de trabajo productivo y libre de tensiones), New York: Editorial Amacom.
- Robbins, Stephen (1999), Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones, 7th ed., New York: Editorial Prentice Hall.
- Scott, Ivonne (1998), *“Modelo de Comportamiento de Equipos como Base de un Programa de Capacitación para Administradores y Trabajadores en Organizaciones interesadas en la Implementación de Equipos de Trabajo Autoadministrados”*, (The Team Behavior Model (TBM): a Base For a Training Program For Managers and Workers in Organizations Interested in Implementing Self-Managed Teams (SMTs). Tesis Doctoral. La Salle University.

Wellins, Richard, Byham, William & Wilson, Jeanne (1991). Empowered teams: Creating self-directed work groups that improve quality, productivity, and participation. (Equipos potencializados: Creando grupos de trabajo autoadministrados que mejoren calidad, productividad y participación), San Francisco: Editorial Jossey-Bass.