

# Formación de equipos y empoderamiento de los empleados en una agencia pública regional en California

DR. RICHARD L. HARRIS

## Introducción

El autor trabajó como consultor de desarrollo organizacional (DO) en una agencia pública regional de California dedicada al tratamiento de las aguas residuales y la prevención de la contaminación del agua, entre 1996 y 2001. A solicitud del Director General de esta agencia, el autor (en lo adelante el consultor) ayudó a dicha institución a reorganizar muchas de sus unidades funcionales en equipos de trabajo, algunas de las cuales pasaron a ser parcialmente autodirigidas, así como a llevar a cabo otras transformaciones organizacionales. Se utilizaron diversas metodologías de DO para crear una cultura y estructura organizacional basadas en la dirección participativa, el empoderamiento de los(as) empleados(as), el trabajo en equipo y el mejoramiento continuo del desempeño. Sin embargo, estos esfuerzos enfrentaron muchos desafíos y obstáculos, incluida la

63

resistencia por parte de directivos, supervisores(as) y algunos(as) trabajadores(as) de la agencia, de modo que al final el éxito fue solamente parcial.

En el presente artículo se analiza la formación de los nuevos equipos en la planta de tratamiento de aguas residuales de la agencia y sus oficinas administrativas. Se hará énfasis en los esfuerzos realizados para la formación de equipos durante este período quinquenal y la resistencia presentada a estos esfuerzos por parte de supervisores(as) y miembros del equipo. El propósito de este estudio de caso es describir la estrategia de formación de equipo utilizada y los desafíos encontrados en la aplicación de esta estrategia, que estaba encaminada a crear una cultura y estructura organizacional más participativas en una organización del sector público.

## **Perspectiva general de los esfuerzos para la formación de equipos**

Los(as) empleados(as) de las seis unidades organizacionales siguientes de la agencia fueron reorganizados en seis equipos de trabajo:

- Servicios de ingeniería.
- Mantenimiento de campo.
- Mantenimiento mecánico.
- Servicios públicos.
- Servicio a clientes.
- Contabilidad.

La mayoría de los(as) empleados(as) de la agencia formaron parte de los nuevos equipos. Recibieron distintos tipos de adiestramiento con el fin de prepararlos para ser miembros exitosos de los nuevos equipos de trabajo. Aunque los objetivos finales posibles de los esfuerzos para la formación de equipos incluían de manera explícita el desarrollo de equipos autodirigidos (Glasser, 1992; Harper y Harper, 1992; Hicks y Bone, 1990; Orsbun, Moran, Musselwhite y Zenger, 1990; y Rollo, 1995) se reconoció desde el inicio que todos o algunos de los equipos podrían no alcanzar este nivel de desarrollo de equipo. De hecho, solo dos de los seis equipos alcanzaron ese nivel de desarrollo. No obstante, la participación de la mayoría de los empleados de la agencia en el proceso de desarrollo de equipo contribuyó significativamente a crear una cultura organizacional que valoraba el empoderamiento de los empleados, el trabajo de equipo, el mejoramiento continuo del desempeño y la administración participativa.

En cuatro de las seis unidades que fueron reorganizadas como equipos de trabajo, se les dio a sus supervisores el nuevo papel de «*coaches* de equipo» y se les preparó en entrenamiento y formación de equipos. (Harper y Harper, 1992; Orsburn, Moran, Musselwhite y Zenger, 1990 y Rollo, 1995) Además, se les informó que desempeñarían un nuevo e importante papel en la estructura reorganizada de la agencia que incluiría las siguientes responsabilidades:

- Facilitar el desarrollo general del trabajo de equipo en la agencia.
- Abogar por otras innovaciones en la agencia.
- Mejorar las relaciones de la agencia con vendedores y clientes.
- Trabajar en proyectos nuevos o abandonados.
- Fomentar la colaboración cruzada entre funciones y la coordinación entre las distintas unidades/equipos.

En el caso del nuevo equipo de servicios de ingeniería, el antiguo supervisor del departamento de ingeniería fue asignado a un puesto de reciente creación en la agencia y a partir de entonces tuvo muy poco que ver con el equipo de servicios de ingeniería. En este caso, el equipo se desarrolló sin supervisor/*coach* de equipo, pero al igual que otros equipos fue ayudado por el patrocinador del equipo y el consultor.

Esta ausencia de un supervisor/*coach* de equipo sirvió a la vez de positivo y negativo para el desarrollo de este equipo. Los miembros del equipo no tuvieron que establecer una nueva relación con su supervisor, pero tampoco tuvieron a nadie que les brindara orientación técnica o les ayudara a interactuar con el resto de la organización en las etapas iniciales de su desarrollo como equipo. En el caso de la unidad de servicio a clientes (facturación), el supervisor en funciones de esta unidad regresó para ser miembro regular del nuevo equipo de servicio a clientes, y el supervisor del departamento de contabilidad pasó a ser *coach* tanto de ese equipo como del nuevo equipo de contabilidad.

Los supervisores/*coaches* de equipos también fueron reunidos con representantes de las otras unidades de la agencia para formar un nuevo equipo de coordinación y planificación a nivel de agencia, que fue creado por el Director General de esta con el fin de mejorar la coordinación y la colaboración entre todas las unidades funcionales y organizacionales dentro de la agencia. Los miembros de este nuevo equipo fueron encargados específicamente de mejorar la colaboración y coordinación cruzada entre funciones para la planificación y terminación de los proyectos de la agencia, así como del fomento de la colaboración entre los nuevos equipos y otras unidades al interior de la agencia.

Como veremos posteriormente en este artículo, estos supervisores/*coaches* de equipos desempeñaron un papel problemático en el éxito de los nuevos equipos de trabajo. En el esfuerzo por promover la colaboración y coordinación cruzada entre funciones para la planificación y terminación de los proyectos de la agencia tuvieron, en el mejor de los casos, solo un éxito parcial en la superación de sus limitado “coto” de intereses preexistentes, así como de las diferencias personales y animosidades que trajeron consigo a este nuevo equipo de toda la agencia (que solo se reunía una o dos veces al mes).

## La estrategia de desarrollo de equipo

La estrategia para crear y desarrollar los equipos de trabajo en esta organización de base tecnológica, con una fuerza de trabajo integrada mayormente por obreros y técnicos, entrañó la utilización de las siguientes metodologías de DO:

- Utilización de equipos de diseño para diseñar y planificar la puesta en marcha de los nuevos equipos de trabajo y demás aspectos fundamentales de la reorganización de la agencia.
- Provisión de varios tipos de entrenamiento en cuanto a formación de equipos, *coaching* y dirección participativa para facilitar la transformación de los antiguos supervisores y directores por encima de ellos, en *coaches* de equipo efectivos.
- Formación de un equipo de dirección colaborativo para apoyar el desarrollo de los nuevos equipos, así como la coordinación y colaboración efectiva entre funciones cruzadas al interior de la agencia.

En esta estrategia, los equipos de diseño desempeñaron un papel decisivo. (Orsburn, Moran, Musselwhite y Zenger, 1990)

Se organizaron equipos de diseño independientes para conformar la estructura y planificar la implementación de cada equipo de trabajo recién creado, así como el nuevo equipo de colaboración de proyecto de funciones cruzadas a nivel de agencia. En la dotación de personal de los equipos de diseño para los nuevos equipos de trabajo, se seleccionaron por lo menos dos de los mejores empleados de la unidad que se iba a reorganizar en un nuevo equipo de trabajo. También se incluyó al supervisor de la unidad (con excepción del de servicios de ingeniería), por lo menos un(a) empleado(a) de otra unidad en la organización, el(la) “patrocinador(a)” del equipo (un miembro de la

máxima dirección de la agencia) y al consultor de DO. El consultor, generalmente con la ayuda del(de la) patrocinador(a) del equipo, preparó y sirvió de facilitador a cada equipo de diseño.

La máxima dirección de la agencia encargó a estos equipos de diseño del cumplimiento de las siguientes tareas:

- Identificar a los empleados, los tipos específicos de entrenamiento, apoyo de la dirección y recursos necesarios para la formación exitosa, el desarrollo y alto desempeño de cada equipo.
- Elaborar un plan de ejecución para la presentación y desarrollo por etapas de cada equipo de trabajo a fin de lograr el máximo desempeño en el menor tiempo factible (generalmente 24 meses).
- Determinar los criterios y mediciones que se aplicarán en la evaluación del éxito de cada equipo y en la evaluación de los equipos en diferentes etapas de su desarrollo.
- Guiar, apoyar, evaluar y revisar el diseño de los equipos en la medida en que se desarrollen para garantizar que puedan llegar a ser “equipos de alto desempeño”. (Harper y Harper, 1992; Katzenbach y Smith, 1993)

El plan de implementación para la presentación y desarrollo por etapas de cada equipo de trabajo, siempre incluyó lo siguiente:

- Un programa/cronología general para el desarrollo por etapas del equipo.
- Un plan y fecha específicos para un retiro de “puesta en marcha” (inicio) de los nuevos miembros del equipo y el *coach*.
- Un programa del adiestramiento que se dará a los miembros del equipo y al *coach* durante el desarrollo por etapas del equipo;
- Un plan y fechas específicos para sostener “sesiones de concientización” a fin de informar a otros miembros de la agencia acerca del nuevo equipo.
- Un programa para evaluar periódicamente el desarrollo del equipo.

En general, esos equipos de diseño trabajaron muy bien y ofrecieron un ejemplo de trabajo de equipo efectivo, toma de decisiones por consenso y planificación colaborativa para los miembros de la organización que participaron en esos equipos. Por otra parte, sentaron una base sólida para los nuevos equipos y en la mayoría de los casos crearon un clima organizacional favorable para su inicio y desarrollo.

## El éxito relativo de la estrategia de desarrollo de equipo

Los dos primeros equipos que se crearon en la agencia fueron los de ingeniería y mantenimiento de campo. Los miembros de estos dos equipos recibieron un adiestramiento de discontinuación inicial de un día. Este retiro de “puesta en marcha” incluía actividades de adiestramiento interactivo rápido sobre los tópicos siguientes:

- ¿Qué es empoderamiento?
- Liderazgo facilitador y el equipo empoderado.
- Los diferentes niveles de implicación del empleado.
- ¿Cuál es la diferencia entre los equipos de trabajo autodirigidos y los equipos tradicionales?
- Proceso de desarrollo de equipo de trabajo autodirigido (24 a 30 meses).  
Equipos autodirigidos: lecciones aprendidas para el gobierno local.
- Funciones de equipos importantes.
- Desarrollo de la formulación de misión de un equipo.
- Acuerdo sobre las reglas principales del trabajo en equipo.
- Entrenamiento de análisis de necesidades.
- El proceso de mejoramiento de desempeño en equipos.
- Elaboración y evaluación de planes de trabajo de equipos.
- Problemas de los equipos.
- Herramientas y pasos básicos para la solución de problemas de los equipos.
- ¿Cómo lidiar con personas difíciles en los equipos?
- ¿Cómo utilizar la técnica de evaluación plus/delta para actividades de análisis crítico de los equipos?

La mayoría de estos tópicos se abordaron con más detalle en sesiones posteriores de entrenamiento.

Los dos equipos nuevos participaron tanto juntos como por separado en ejercicios de adiestramiento interactivo vinculados a estos tópicos. Este retiro produjo un considerable entusiasmo y compromiso para los nuevos equipos. Como resultado, los equipos de ingeniería y mantenimiento de campo tuvieron una arrancada positiva. Ambos equipos recibieron un adiestramiento “justo a tiempo” durante los 18 meses siguientes para mejorar sus habilidades de trabajo en equipo, habilidades técnicas, solución de problemas y su capacidad de participar en evaluaciones de equipos y el uso de reconocimientos y

recompensas no monetarias para los equipos (estímulos morales). Al llegar a la marca de los dos años también recibieron entrenamiento de “replanteo” (Orsburn, Moran, Musselwhite y Zenger, 1990) en el que revisaron los elementos básicos de equipos de trabajo y la autodirección, y presentaron planes de acción para lidiar con sus problemas y mejorar su desempeño.

En la medida en que se desarrollaron y se corrió la voz en toda la agencia acerca de los dos primeros equipos, aumentó el interés respecto de la creación de ellos. En el término de dos años, se formaron nuevos equipos en las unidades de mantenimiento mecánico, servicios públicos (eléctricos), servicio al cliente y contabilidad. Los equipos de diseño fueron utilizados para su creación e incluyeron representación procedente de los dos primeros equipos. Ya pasados tres años, la agencia contaba con seis equipos funcionando. El número de miembros de estos equipos oscilaba entre 4 y 10 (los equipos de mantenimiento de campo y mantenimiento mecánico eran los más grandes, mientras que los de servicios de ingeniería y servicios públicos eran los más pequeños). En todos estos equipos aumentó el empoderamiento de los(as) empleados(as), así como el mejoramiento del desempeño.

Los(as) supervisores(as)/*coaches* de equipos recibieron preparación en formación de equipos y adiestramiento de equipos (Deeprise, 1995). También recibieron asesoramiento y adiestramiento por parte del patrocinador del equipo y el consultor. Algunos de estos(as) supervisores(as) asumieron el papel de *coaches* de equipo mejor que otros(as). Sin embargo, todos(as) se opusieron en diferentes medidas a la idea de ayudar a sus equipos para que pasaran a ser totalmente autodirigidos.

En términos generales, el proceso de desarrollo requirió que los equipos asumieran las siguientes funciones (enumeradas abajo en orden creciente de importancia y dificultad) de sus antiguos supervisores(as), en la medida en que se hacían más maduros(as) y capaces de ejercer la autodirección:

- Coordinación de tareas cotidianas.
- Tareas y entrenamiento cruzado.
- Programación de trabajo.
- Coordinación entre equipos.
- Interrelación directa con sus “clientes(as)” y “suministradores(as)”.
- Control de calidad
- Programación de vacaciones y horas extra.
- Compras.
- Presupuesto.
- Selección de nuevos(as) miembros.

- Evaluación del desempeño.
- Disciplina.
- Compensación.
- Despido de miembros recalcitrantes.

Los *coaches* se opusieron al desarrollo de los equipos encaminado a una creciente autodirección por dos razones fundamentales: 1) no estaban seguros(as) de cuál sería su futuro en la organización si dejaban de ser responsables de las funciones enumeradas anteriormente; y 2) dudaban acerca de si los equipos podían funcionar de manera responsable y efectivamente sin un(a) supervisor(a).

El equipo de servicios de ingeniería y el equipo de mantenimiento de campo asumieron total o parcialmente la mayoría de las funciones enumeradas arriba, con excepción de la compensación y el despido de los(las) miembros. Los equipos de servicios públicos y de servicio al cliente avanzaron hasta más de la mitad de la lista. Sin embargo, el desarrollo de estos cuatro equipos fue detenido por sus supervisores(as)/*coaches* de equipo y por algunos(as) de sus miembros, quienes por distintas razones no estuvieron de acuerdo con aceptar todas esas responsabilidades. Una de las razones principales por la que algunos(as) de los miembros del equipo se opusieron fue el fracaso de la agencia en cuanto al cambio del sistema de compensación, aun cuando se había hablado mucho acerca de hacerlo. Los(las) miembros del equipo continuaron recibiendo compensación exclusivamente en razón de los títulos de sus cargos convencionales, en lugar de por su trabajo de equipo y sus habilidades y responsabilidades adicionales.

Aunque el patrocinador del equipo y el consultor aseguraron a los(las) supervisores(as)/*coaches* de equipo que tendrían un futuro en la organización como planificadores(as), coordinadores(as), entrenadores(as) y responsables de solucionar problemas, asignados(as) a proyectos importantes, ellos(as) dudaron si eso realmente podría suceder y consideraron ese futuro muy incierto y ambiguo. Sus dudas acerca de si podría confiarse en el funcionamiento responsable de los equipos sin ser supervisados directamente estaban vinculadas a su renuencia a “liberar” a los equipos, y al hecho de que los equipos todavía no estaban listos para ser totalmente autodirigidos, aunque en la mayoría de los casos los equipos habían desarrollado la mayoría de las habilidades necesarias para serlo.

El patrocinador del equipo y el consultor instaron al Director General de la agencia a asignar al menos un fondo especial para bonificaciones a fin de recompensar el desempeño de los equipos, hasta tanto pudiera cambiarse el



sistema de compensación de la agencia para apoyar el trabajo de equipo y la adquisición de mayores responsabilidades y habilidades asociadas a ello. (Orsburn, Moran, Musselwhite y Zenger, 1990) Sin embargo, el presupuesto de la agencia fue controlado por una junta directiva conservadora en términos fiscales y el Director General había hecho el compromiso de que la agencia no aumentaría las tarifas (precios) que cobraba a sus clientes(as) residenciales, agrícolas, comerciales e industriales. Por tanto, el Director General estaba renuente a crear un fondo especial para recompensar el trabajo de equipo y no deseaba buscar la aprobación de la junta para cambiar el sistema de compensación de la agencia, de modo que esta pudiese recompensar el trabajo de equipo y aumentar el salario de los(las) miembros por adquirir las habilidades y asumir las responsabilidades asociadas con la autodirección de sus equipos.

## El equipo de mantenimiento de campo

Aunque el equipo de mantenimiento de campo fue el más autodirigido y efectivo de todos los equipos de trabajo de la agencia, el desarrollo del equipo como equipo de trabajo autodirigido se desaceleró durante el cuarto año de su existencia y no logró llegar a la madurez con esta condición. Como se convirtió en el equipo de trabajo “insignia” de la agencia y en modelo de desarrollo para otros equipos, resulta importante analizar su desarrollo. La mayoría de los factores responsables de la limitación de su desarrollo también lo fueron de los otros tres equipos (servicios de ingeniería, servicios públicos y servicio al cliente) que también lograron autodirigirse totalmente.

La razón principal del freno del desarrollo de este equipo fue su relación con su *coach*. Hubo renuencia por parte de algunos(as) miembros del equipo a asumir todas las responsabilidades asociadas con convertirse en un equipo de trabajo totalmente autodirigido. No deseaban dejar de apoyarse en el *coach* para poner en práctica algunas de las responsabilidades del equipo relacionadas con la planificación, toma de decisiones y evaluación del desempeño. Los resultados de la evaluación acometida por este equipo y las discusiones en la discontinuación de equipo a los cinco años del retiro, que el consultor y el patrocinador facilitaron a principios de 2001, revelaron de manera considerable el retroceso de su desarrollo.

También se puso de manifiesto que el equipo no estaba reportando directamente al director de la planta de tratamiento, quien señaló que se valía del *coach* para que le informara acerca del mismo. Por otra parte, los(las) integrantes del equipo dijeron que ellos a su vez dependían del *coach* para

mantener informado al director de la planta acerca del equipo. Sin embargo, sobre la base de acuerdos previos entre el equipo, el *coach* y el director de la planta, se suponía que el equipo informara directamente al director y que él a su vez se comunicara directamente con el equipo.

Ya en este punto del desarrollo del equipo de mantenimiento de campo, se suponía que el *coach* no continuara siendo el principal vínculo de comunicación entre el equipo y el director de la planta, o entre el equipo y otras partes de la organización. El papel desempeñado por el *coach* como punto de contacto entre el equipo y el director de la planta, así como con el resto de la organización era un aspecto importante de la estructura jerárquica anterior, que se suponía fuera eliminado por la nueva y favorecida estructura de equipo.

La constante dependencia del equipo de su antiguo supervisor(a) como punto de contacto para las comunicaciones con el director de la planta y el resto de la agencia le dio demasiada influencia al *coach* sobre el equipo, influencia que utilizó para intervenir en los asuntos del equipo. Además, esta situación constituyó un ejemplo negativo para los demás equipos ya que consideraban que el *coach* de equipo del equipo modelo de la agencia, en cierto sentido todavía le decía al equipo qué hacer y lo representaba en toda la organización, al igual que lo había hecho cuando era su supervisor.

En este caso, el *coach* del equipo evidentemente estaba obstaculizando la autodirección del equipo de mantenimiento de campo. Desde la formación del equipo, el *coach* había vacilado una y otra vez entre facilitar su desarrollo como equipo autodirigido u oponerse. Pero durante el cuarto año del desarrollo del equipo se negó a renunciar a su influencia sobre este, a pesar de haber sido instado por el consultor y el patrocinador del equipo a darle mayor autonomía.

En parte, esta situación se produjo porque el empleado que había “asumido el papel de coordinador” (este papel rotaba entre miembros del equipo semestralmente) y algunos otros miembros del equipo estaban renuentes a asumir todas las responsabilidades asociadas con la autodirección del equipo. Aparte de su dependencia del *coach* como punto de interfase para las comunicaciones con el director de la planta y otros miembros de la organización, los miembros de estos equipos también querían que el *coach* se encargara del procesamiento computarizado de las órdenes de trabajo del equipo y de la evaluación de su desempeño. Sin embargo, el equipo supuestamente había acordado asumir esas tareas el año anterior.

Cuando el consultor y el *coach* encararon al equipo respecto de esta situación, el *coach* estuvo muy a la defensiva al igual que el coordinador y en

menor medida algunos de los otros miembros del equipo. Adujeron que el equipo simplemente “había delegado” en el *coach* determinadas “tareas burocráticas”, de modo que ellos pudieran dedicar más tiempo al trabajo. El consultor del equipo señaló: 1) que la realización de tareas administrativas para el equipo no forma parte de las responsabilidades del *coach*, y 2) que el *coach* se había comprometido previamente a preparar al menos a dos miembros del equipo (así como a dos miembros de los otros equipos que tenían órdenes de trabajo) en la utilización del sistema computadorizado para procesar sus órdenes de trabajo y elaborar los informes que necesitaran los equipos para evaluar su desempeño.

La mayor parte de los(las) miembros del equipo dijo que estaba dispuesta a asumir la responsabilidad total de la autodirección del equipo, pero consideraba que debían ser compensados(as) por asumir esta responsabilidad adicional. No obstante, el *coach* continuó resistiéndose a reducir su participación en los asuntos del equipo y la máxima dirección de la agencia no estaba dispuesta a ordenarle que dejara que el equipo asumiera la autodirección total, ni a aumentar la compensación del equipo por hacerlo.

## Conclusiones

En términos de “lecciones aprendidas” a partir de este estudio de caso, es importante señalar que este análisis de formación de equipo revela algunos de los obstáculos importantes inherentes a la creación y puesta en marcha de los equipos de trabajo autodirigidos. Como se demuestra en este caso, los(las) miembros de los equipos y sus supervisores/*coaches* pueden resistirse al desarrollo de equipos e impedir que los equipos de trabajo se conviertan en equipos autodirigidos con alto desempeño, especialmente cuando llegan a la etapa de desarrollo en que les es posible autodirigirse plenamente. (Orsburn, Moran, Musselwhite y Zenger, 1990) La renuencia de supervisores(as)/*coaches* a “soltar el control” de sus equipos es probable que alcance una intensidad máxima y es igualmente probable que los(las) miembros del equipo rechacen en esta etapa asumir la responsabilidad de dirigir sus equipos, a menos que reciban un aumento en términos de compensación y recompensa por hacerlo.

Este estudio de caso también revela que a menos que la máxima dirección cambie el sistema de compensación para que los(las) miembros de los equipos sean remunerados de acuerdo con los papeles y responsabilidades que desempeñan (por lo general mediante algún tipo de participación en la ganancia

o pago de acuerdo con su capacidad), no es probable que estén en disposición de asumir responsabilidades adicionales asociadas con las expectativas superiores de la autodirección (Orsburn, Moran, Musselwhite y Zenger, 1990) o convertirse en equipos de elevado desempeño. Además, a menos que la evaluación y compensación de los(las) antiguos(as) supervisores(as)/*coaches* de equipo esté vinculada a su nuevo papel de facilitar el desarrollo de los equipos, ellos(as) también se opondrán a su transformación en equipos de trabajo autodirigidos.

En general, la estrategia de desarrollo del equipo tuvo mucho éxito en el mejoramiento de la participación de los(as) empleados(as) y el empoderamiento de los(las) miembros de los equipos para asumir un mayor control sobre sus procesos de trabajo. Los logros principales obtenidos con la aplicación de esta estrategia fueron: 1) mayor empoderamiento y satisfacción en el puesto de trabajo por parte de la mayoría de los(las) empleados(as) que participaron; 2) desarrollo del trabajo de equipo y habilidades de dirección básicas; 3) mayor adiestramiento cruzado en el seno de algunos equipos y entre los(las) miembros; 4) asimilación de carga de trabajo extra por parte de algunos equipos ya que se produjeron vacantes que no fueron ocupadas y 5) logro de mayor compromiso entre la mayoría de los(las) miembros del equipo para mejorar el desempeño de sus unidades y sus relaciones con otras unidades en la agencia.

El progreso de los equipos de trabajo liberó a los(las) antiguos(as) supervisores(as) de muchas de sus funciones de supervisión cotidianas, de manera que podían asumir nuevas responsabilidades vinculadas a la planificación de proyectos y al mejoramiento de la coordinación entre funciones de las diferentes unidades de la organización. Pero las dudas relativas a esa transformación del papel de los(las) supervisores(as) les hizo rechazarla y su resistencia obstaculizó el avance de los equipos de trabajo.

Esta resistencia probablemente hubiera sido vencida si la máxima dirección hubiera tenido la disposición y capacidad necesarias para resolver este problema. Dado que este no era el caso, se desaceleró el proceso de desarrollo de los equipos y el avance progresivo de la cultura de la organización en dirección del trabajo de equipo autodirigido; el aumento del empoderamiento de los(las) empleados(as), la disminución de la jerarquía, el aumento de la colaboración cruzada entre funciones y cesó la dirección participativa.

Por último, este caso pone de manifiesto que el contexto político de las organizaciones del sector público puede limitar su capacidad de modificar aspectos importantes de su cultura y estructura organizacional con miras a facilitar el desarrollo de equipos autodirigidos y alto desempeño. En este caso, por ejemplo,

no era políticamente factible para la máxima dirección cambiar la compensación de los(las) miembros del equipo y sus supervisores(as)/coaches.

## Referencias

- DEEPROSE, D. (1995): *The team coach: vital new skills for supervisors & managers in a team environment*. American Management Association, New York.
- GLASER, R. (Ed.) (1992): *Readings in self-managing teamwork*. Organization Design and Development, Inc., King of Prussia, P. A.
- HARPER, B. and A. HARPER (1992): *Succeeding as a self-directed work team*. MW Corporation, Mohegan Lake, N. Y.
- HICKS, R. and D. BONE (1990): *Self-managing teams: creating and maintaining self-managed work groups*. Crisp Publications, Inc., Menlo Park, C. A.
- KATZENBACH, J. and D. SMITH (1993): *The wisdom of teams*. Harvard Business School Press, Boston.
- ORSBURN, J.; L. MORAN; E. MUSSELWHITE and J. ZENGER (1990): *Self-Directed work teams*. Business One Irwin, Homewood, ILL.
- ROLLO, J. (1995): *Techniques of self-directed work teams*. Competitive Advantage Consultants, Inc., Sarasota, FL.