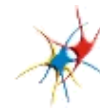


# NTP 183: El trabajo con grupos semi-autónomos



Le travail avec des équipes semi-autonomes  
Working with semi-autonomous groups

Vigencia	Actualizada por NTP	Observaciones	
Válida			
ANÁLISIS			
Criterios legales		Criterios técnicos	
Derogados:	Vigentes:	Desfasados:	Operativos: <b>SI</b>

## Redactor:

Margarita Oncins de Frutos  
Licenciada en Ciencias de la Educación

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO - BARCELONA

## Introducción

La división del trabajo industrial en tareas simples y repetitivas originada por la aplicación de los principios de la Organización Científica del Trabajo con objeto de aumentar la productividad, supuso la ruptura del grupo laboral como forma tradicional de actividad humana, ocasionando problemas de desinterés por un trabajo pobre en contenido, limitando el desarrollo de la personalidad y provocando una progresiva insatisfacción.

En los años 60 el desarrollo económico del mundo occidental conlleva una evolución tecnológica en la que la automatización de procesos y la aplicación creciente de la informática obligan a una reestructuración del mundo del trabajo.

Pero el incremento de la productividad durante esta década no siempre se ha traducido en la mejora de las condiciones de trabajo, sino que, contrariamente, ha supuesto en muchos casos, una mayor especialización y un mayor empobrecimiento del trabajo.

Por otra parte, a partir de 1973, con la Crisis del Petróleo, comienza una etapa de crisis estructural de la economía mundial que genera, entre otras cosas, un aumento de la inestabilidad en el empleo. Frente a este hecho se ha optado, en general, por una política sindical basada preferentemente en el mantenimiento del volumen de empleo en detrimento muchas veces de la mejora de las condiciones del mismo.

La introducción de nuevas tecnologías en el sector industrial y, sobre todo, en el sector de servicios, ha supuesto en los últimos diez años un incremento de la especialización y una división entre planificación y ejecución aún mayores que los provocados por la Organización Científica del Trabajo, a principios de siglo.

Esta introducción de nuevas tecnologías, está dando lugar también a nuevos sistemas de contratación y de retribución que suponen un incremento de la eventualidad y un aumento de los trabajadores nocturnos y a turnos. Todo lo cual se nos presenta como un fenómeno que en muchos casos se puede calificar de neotaylorismo.

Pero existen, además de los estrictamente económicos, otros factores de índole sociocultural, que también influyen en esta evolución.

Por un lado, el aumento del tiempo de escolarización comporta que los individuos entren en contacto con el mundo laboral cuando ya son más maduros y que por lo tanto sean más críticos respecto al medio ambiente, al contenido y a la organización del trabajo, así como a los desfases entre el nivel de cualificación requerido y la formación recibida.

Por otra parte, ha habido una variación importante en las escalas de valores, como consecuencia del mayor nivel educativo, que ha ocasionado la decadencia de los modelos jerárquicos tradicionales y ha favorecido la aparición de modelos basados en la expresión de la propia personalidad, en relaciones más igualitarias y en la autorrealización.

Todo esto conlleva la necesidad de adecuar la organización del trabajo a esta realidad sociocultural, estableciendo relaciones de trabajo que favorezcan la asunción, por parte de los individuos, de mayores cotas de responsabilidad, control y capacidad de tomar decisiones sobre la tarea que realizan.

## ¿Qué es un grupo semiautónomo de trabajo?

En este orden de cosas, las experiencias iniciadas en empresas escandinavas y anglosajonas, y que posteriormente se han ido extendiendo a otros países, han demostrado que la introducción de nuevas formas de organización del trabajo basadas en un aumento de la participación, así como en la variación y el enriquecimiento respecto al contenido del trabajo suponen, en muchos casos, una mejora real de la calidad de vida laboral, aunque no puedan considerarse como una solución global a los problemas derivados de un sistema de trabajo en el que se ha olvidado al ser humano como centro del mismo.

Los grupos semiautónomos de producción se presentan como una nueva forma de organización del trabajo que ayuda a eliminar los factores negativos del productivismo y fomenta la autorrealización a través del trabajo, haciendo de éste una actividad grupal, es decir, social.

Un grupo semiautónomo de trabajo es un grupo reducido de trabajadores con un objetivo de trabajo común: que tienen cierta autonomía para tomar decisiones sobre la tarea que realizan y de la que son responsables de forma conjunta.

Para que esto sea posible es necesario analizar una serie de criterios, basados en la Dinámica de Grupos, que describimos a continuación. El éxito o el fracaso del grupo como sistema organizativo dependerá, en gran medida, del grado en que se cumplan todos y cada uno de ellos.

## **Criterios para la formación de un grupo semiautónomo**

Para la formación de un grupo semiautónomo es preciso hacer un análisis de la situación teniendo en cuenta criterios relativos a las condiciones materiales, al tipo de trabajo y a los aspectos psicosociales. Describimos a continuación algunos de los criterios que se deben considerar para poder decidir la oportunidad de crear un grupo semiautónomo. Aunque algunos de ellos son más prioritarios que otros, no es posible, de antemano, establecer una jerarquización.

Por otro lado estos criterios no representan más que una orientación para discutir la estrategia de implantación y prever las posibles dificultades que pueden ir apareciendo a lo largo de la experiencia.

### **Criterios relativos a las condiciones materiales**

**1. Control sobre materias primas y productos terminados.**

El grupo regula y controla el almacenamiento de materias primas y productos intermedios y terminados de forma que se asegure una relativa independencia del trabajo del grupo respecto del proceso global.

**2. Mantenimiento**

El grupo realiza las tareas de mantenimiento de útiles y equipos, y decide la reposición de materiales necesarios.

**3. Equipamiento propio**

El grupo posee maquinaria, equipos y herramientas de uso exclusivo.

**4. Espacio de trabajo**

El grupo dispone de un territorio de trabajo exclusivo.

### **Criterios relativos al contenido del trabajo**

**5. Tamaño de grupo**

El grupo está formado por un número reducido de personas, alrededor de 6-8.

**6. Objetivo de trabajo común**

El grupo tiene un objetivo de trabajo bien definido y común a todos los miembros.

**7. Interrelación de las tareas**

Las diferentes tareas necesarias para conseguir el objetivo común tienen gran conexión entre ellas y favorecen la cooperación dentro del grupo.

**8. Variación y significación**

El trabajo es variado, permitiendo realizar tareas distintas, que cada una y en conjunto tienen sentido y utilidad.

**9. Autonomía decisional**

El objetivo de trabajo permite tomar decisiones dentro del grupo sobre diferentes métodos de trabajo, orden de las distintas tareas, reparto de las mismas, etc.

**10. Autonomía temporal**

El grupo tiene posibilidad de establecer su propio ritmo de trabajo, determinar la cantidad y duración de las pausas, adecuar el horario a sus necesidades, etc.

**11. Responsabilidad - auto - control**

El grupo es responsable directo de su trabajo y realiza el control de la calidad del mismo.

**12. Aprendizaje continuo**

El trabajo permite aprender cada día algo nuevo.

## **Criterios relativos a aspectos psicosociales**

**13. Estabilidad**

Los miembros son relativamente estables.

**14. Autonomía de composición**

Son los propios miembros quienes deciden quién forma parte o no del grupo.

**15. Cualificación**

Existe una cualificación parecida y suficiente en cada uno de los miembros, de forma que todos sepan hacer de todo dentro del grupo.

**16. Información - Formación**

El grupo está suficientemente formado e informado de modo que no dependa del exterior para cumplir su objetivo.

**17. Promoción**

Existen posibilidades de promoción sobre todo a nivel grupal. Hay perspectivas de mejora de cualquier tipo.

**18. Clima favorable**

Existe una actitud positiva por parte de los diferentes estamentos de la empresa hacia este tipo de experiencia. Se confía en el grupo.

## **Campo de aplicación**

Los grupos semiautónomos tienen un amplio campo de aplicación, aunque las experiencias más frecuentes se han desarrollado en la producción en serie como una forma de superar los inconvenientes del trabajo en cadena. En general, pueden aplicarse a todas aquellas tareas, monótonas y repetitivas, en las que el enriquecimiento es difícil de conseguir de forma individual.

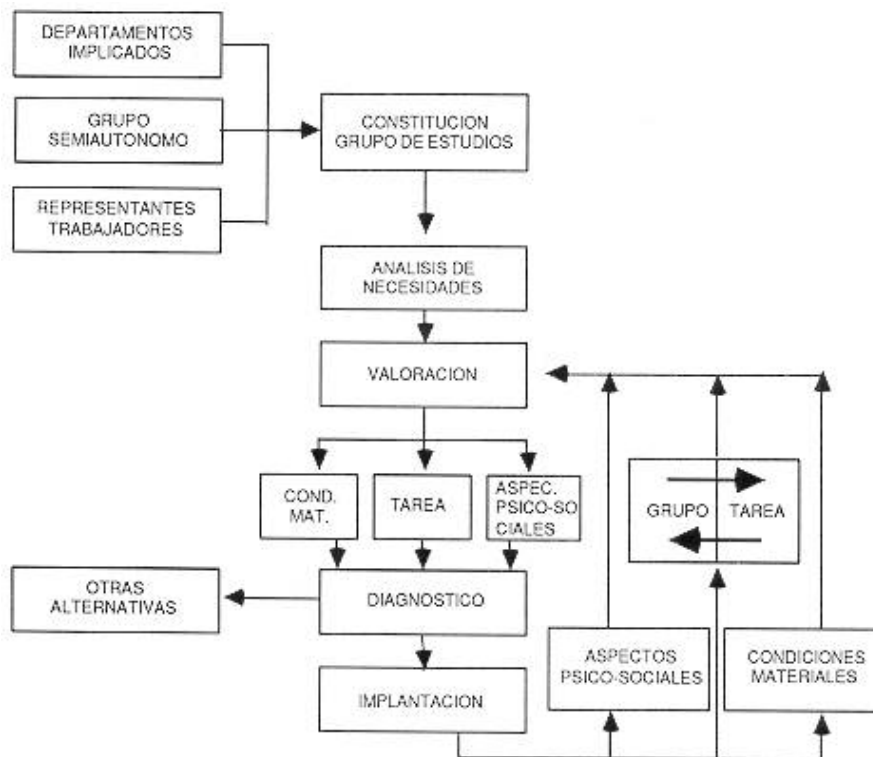
## **Implantación**

A este respecto hay varios enfoques. Unos defienden que es la propia empresa la que ha de iniciar su implantación, por el interés que puede tener para ella, en cuanto que, de la mejora y enriquecimiento de las condiciones de trabajo, puede derivarse un incremento de la productividad y/o una disminución del absentismo, así como una mejora del clima de trabajo.

Otros señalan que, precisamente, porque se trata de una mejora de las condiciones de trabajo, son los propios trabajadores los que han de fomentar su implantación.

En cualquier caso, lo que sí es necesario señalar, y en esto coinciden todos, es que la implantación de esta nueva forma de organización ha de realizarse en base a fórmulas de compromiso entre la empresa y los trabajadores.

Para la implantación de grupos semiautónomos se ha de comenzar por la creación de un grupo de estudio en el que estén representadas las partes implicadas, por ejemplo: departamento de métodos y tiempos, de control de calidad de producción, operarios del futuro grupo semiautónomo, comité de empresa, comité de Seguridad o Higiene. (Ver Fig. 1)



**Fig. 1: Implantación de grupos semiautónomos**

Este grupo de estudio tendrá como misión, a corto plazo, la elaboración de un informe en el que se pongan de manifiesto las condiciones de trabajo en el momento en que se realiza dicho estudio, los objetivos que se pretenden alcanzar, los compromisos que se asumen, los parámetros para realizar una valoración objetiva de la experiencia, los costes económicos, etc.

Para esta misión es conveniente partir de una valoración conjunta por parte de los miembros del grupo de estudio, tomando como base una ficha de valoración semejante a la que presentamos (Ver Fig. 2), intentando cuantificar cada uno de los criterios.

FICHA DE VALORACION PARA LA IMPLANTACION DE GRUPOS SEMIAUTONOMOS		PUNTUACIONES		PUNTUACION ACTUAL
		Existe	1	
		Fácil de conseguir	2	
		Entraña dificultades	3	
		Muy difícil	4	
		Imposible	5	
CONDICIONES MATERIALES	1	Control de materiales y productos		
	2	Mantenimiento		
	3	Equipamiento propio		
	4	Espacio de trabajo		
Promedio Parcial				
CONTENIDO DEL TRABAJO	5	Tamaño de grupo		
	6	Objetivo común		
	7	Interrelación de tareas		
	8	Variación y significación		
	9	Autonomía decisonal		
	10	Autonomía temporal		
	11	Responsabilidad - Autocontrol		
	12	Aprendizaje continuo		
Promedio Parcial				
	13	Estabilidad		
	14	Autonomía de composición		

ASPECTOS PSICO-SOCIALES	13	Estabilidad	
	14	Autonomía de composición	
	15	Cualificación	
	16	Información - Formación	
	17	Promoción	
	18	Clima favorable	
Promedio Parcial			
Promedio Total			

**Fig. 2: Ficha de valoración**

La puntuación obtenida para cada criterio así como los promedios parciales y total nos darán una información estimable a la hora de decidir la oportunidad de crear o no un grupo semiautónomo en un caso concreto. Cuando se piense en una implantación progresiva de grupos semiautónomos es recomendable comenzar la experiencia por aquellas situaciones en las que la valoración se acerque más a la situación ideal. Sería también labor del grupo de estudio, calcular el tiempo necesario para realizar modificaciones de las instalaciones, para establecer planes de formación, etc., así como valorar los costes de estas acciones y justificarlos en función de las mejoras que se puedan conseguir.

## Consideraciones

Los grupos semiautónomos suponen una forma de organizar el trabajo más humana, en cuanto que favorecen la autonomía y la participación. A continuación hacemos algunas consideraciones a tener en cuenta para su implantación:

- Es necesario que el grupo esté constituido por personas que voluntariamente deseen pertenecer a él, y entre las que exista cierta afinidad. La aplicación de técnicas sociométricas puede ser una vía para detectar posibles rechazos hacia alguno de los futuros componentes.
- Es interesante que los individuos del futuro grupo realicen experiencias de rotación de puestos y ampliación y enriquecimiento de tareas, ya que esto facilitará su funcionamiento.
- Hay que dejar un margen de tiempo suficiente para obtener resultados, sin perder de vista que lo importante es la dinámica que este método comporta más que la medida estricta de su eficacia.
- Pueden aparecer conflictos, principalmente en la estructura de poder de la empresa, puesto que la creación de grupos semiautónomos puede implicar una reducción del número de mandos, una reestructuración de los servicios anexos a la producción, y una disminución de la autoridad tradicional.
- También es posible que se presenten conflictos generados por la competitividad entre grupos, por los rechazos dentro de los grupos de los elementos menos productivos, e incluso, por las dificultades de integración de algunos de los miembros. También podría manifestarse un rechazo por parte de algunas personas partidarias de volver al antiguo sistema de trabajo.
- La creación de un grupo semiautónomo conlleva que éste asuma nuevas tareas, que variarán en función del tipo de actividad de la empresa, pero, en cualquier caso, lo que hay que evitar es que esto implique un aumento de la carga de trabajo.
- Es peligroso generalizar, cada situación requiere una solución distinta, por lo que en algunos casos la implantación puede parecer costosa.
- Es necesaria una formación a todos los niveles tanto en la necesidad del cambio como en el desarrollo de actitudes para trabajar en equipo, para lo que se requieren tiempo y medios que no siempre están a nuestro alcance.
- También es importante señalar que la crisis económica que padecemos puede generar un rechazo hacia cualquier cambio en la organización del trabajo por temor a una posible reducción del volumen de empleo.
- Hay que tener muy en cuenta que los sistemas de trabajo heredados del taylorismo no sólo tienen el problema de no considerar las necesidades del trabajador en lo que a participación y desarrollo se refieren, sino que al aumentar el nivel tecnológico de las empresas y ser cada vez más frecuentes los puestos de control, en detrimento de los de realización de esfuerzo físico, resultan un modo de organización menos eficaz. Por otra parte, los sistemas rígidos y autoritarios tienen grandes dificultades para cambiar y adaptarse a otros tipos de fabricación, a otros procesos, a nuevos productos, etc., lo que en definitiva los hace ser menos competitivos.
- Es precisamente en estos casos, en los que la introducción de grupos semiautónomos se presenta como una alternativa capaz de generar una situación de polyvalencia y de agilidad en la estructura empresarial, mucho más acorde con la realidad socio-económica de nuestros días.

- Los grupos semiautónomos han generado en muchos casos una disminución de la conflictividad interna en la empresa o en la sección y han supuesto además una modificación de la práctica sindical hacia vías más negociadoras.

## Conclusiones

La mejora de las Condiciones de Trabajo y de la Calidad de Vida Laboral apunta cada vez más a la intervención en el campo de la organización del trabajo por dos motivos fundamentales:

- En primer lugar porque en aquellas empresas en las que se han solucionado los problemas en las áreas de Seguridad e Higiene comienza a generarse la necesidad del cambio en la organización como única vía operativa de mejorar las condiciones de trabajo.
- En segundo lugar, porque allí donde las soluciones técnicas no han sido aún implantadas, también se descubre la carencia de una organización capaz de llevar las a la práctica.

A pesar de esta evidencia, se respira en nuestro mundo laboral un cierto aire de desilusión y de desconfianza hacia este tipo de innovaciones.

El desarrollo de los grupos semiautónomos hoy, no se limita a las ya históricas experiencias de Volvo, de Renault o de Olivetti. Tenemos en nuestro país el suficiente número de realizaciones en distintos sectores de la industria y de los servicios como para poder empezar a construir nuestro futuro prevencionista en esta dirección.

Todos los que trabajamos en la mejora de la salud laboral tenemos noticia de experiencias, importantes o modestas, que han tenido resultados positivos, o lo que viene a ser lo mismo, han evitado situaciones negativas. Pero quizá no existen suficientes canales de comunicación y de intercambio de experiencias que permitan difundir algo que debería ser conocido por todos.

## Bibliografía

(1) FASA-RENAULT

### **Teoría de Grupos**

Sistemas Sociales, ed. interna

(2) FERNANDEZ DE PINEDO ROBREDO, I.

### **Utilización de los grupos semiautónomos de producción para la mejora de la calidad de vida en el trabajo**

INSHT, Barcelona, 1981, ed. interna

(3) FERNANDEZ DE PINEDO ROBREDO, I.

### **Ergonomía: Condiciones de Trabajo y Calidad de Vida**

I Jornadas de Ergonomía, Mapfre, Madrid, 1986

(4) FISCHER, G.N. y KÖHLER, E.

### **El desarrollo de las nuevas formas de organización del trabajo en la Comunidad Europea**

Revista de Trabajo, 1985(80), 153-175

(5) FUENTE, M.C. de La

### **Acciones psicosociales aplicadas a la Organización del trabajo: tendencias actuales**

INSHT, Madrid, 1981, ed. Interna

(6) GYLLENHAMMAR, P.G.

### **Creciente productividad a través de la satisfacción en el Trabajo**

Alta Dirección, 1975 (59), 117-124

(7) KEYSER et al.

### **Analyser les conditions de Travail**

Entreprise Moderne d'Édition. 1982

(8) PIOTET, F. y MABILE, J.

### **Conditions de travail, mode d'emploi**

Editions de l'ANACT Paris, 1984

(9) PROST, G.

### **Les équipes semi-autonomes: une nouvelle organisation du travail**

Les éditions d'organisation. Paris, 1976