

# Equipos de trabajo autoguidos

LAE Marco Tulio Bustamante.

Una alternativa de solución es incorporar en su organización el concepto **Equipos de trabajo autoguidos**, que les permitirá, como ha sucedido en organizaciones de vanguardia, ofrecer con mayor precisión la calidad que el usuario espera y aumentar la productividad hasta en 20, 30% ó 40%, inclusive.

Los **equipos de trabajo autoguidos. GADs** nacen a partir del concepto de círculos de calidad, con la diferencia de que en los círculos de calidad se reúnen periódicamente para analizar y proponer soluciones a los problemas. Estos equipos tienen además de lo anterior poder de auto administración permanente. Es decir, los GADs van mucho más allá que los círculos de calidad y conviene que no rebasen de 15 miembros para facilitar su comunicación.

Son equipos de trabajo **autónomos que se involucran** y se comprometen totalmente con la alta gerencia a lograr un producto, proyecto o brindar un servicio. Por definición, un equipo de trabajo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de **un objetivo común**. Lo compone un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar su proceso socio-afectivo en un clima de respeto, lealtad y confianza.

Los beneficios de los GADs son:

- Podrá responder con mayor efectividad a las expectativas del presupuesto.
- Contará con personal altamente comprometido en la institución.
- Estará contribuyendo a la rentabilidad de la dependencia y al progreso económico del país.
- Como profesional de la dirección estará cumpliendo con la misión trascendental de desarrollar a sus colaboradores.

Los elementos que destacan son:

1. Un objetivo común.
2. Tareas aceptadas y comprometidas.
3. Organización comunicación abiertas.
4. Número reducido de participantes.
5. Unidad y totalidad.
6. Disciplina.
7. Vínculo interpersonal.
8. Convergencia de esfuerzos.
9. Aprovechamiento del conflicto.
10. Autonomía de su dirección.

Las principales responsabilidades de un GADs son:

**Planeación.** Fijan conjuntamente con la alta gerencia los objetivos a lograr en una fecha determinada a un cierto costo. También definen los procedimientos de trabajo a emplear, y solicitan, con base en sus necesidades, los recursos indispensables para poder realizar su operación.

**Organización.** El equipo determina con autonomía la estructura organizacional necesaria para el logro de objetivos. Predomina el proceso dinámico de los miembros, intercambiando experiencias y responsabilidades, de tal manera que se propicia la labor interdisciplinaria. Se asignan responsabilidades a cada uno de ellos, que en suma le dan representatividad al equipo; se distribuyen las cargas de trabajo equitativamente y comparten el liderazgo en actividades como:

- Información de avance y logros.
- Abastecimiento de recursos.
- Propuesta y mejoramiento en los métodos de trabajo.
- Coordinación de la capacitación y el adiestramiento.

**Dirección y control.** Seleccionan por convenio a los nuevos integrantes del equipo. Además de hacer su propio trabajo cada miembro del equipo también ayuda a adiestrar a otros en la labor directa. El gerente "ausente" asume el papel de facilitador del aprendizaje. No se cuenta con un "solo jefe" que motive, todos se ocupan de estimular y alentar a los demás. La inspección del trabajo se basa en el autocontrol de cada miembro. La evaluación de resultados y el desempeño son revisados con la participación de un gerente responsable del área. El control viene desde adentro del equipo más que de afuera. **Por lo anterior se deduce que la intervención de la alta gerencia se basa preponderantemente en la planeación y el control.**

¿Cuándo se hace autodirigido un grupo?

<b>Gerencia directiva.</b>
Las decisiones de la superioridad se ejecutan por los miembros del grupo. Los individuos dan algunas opiniones. El grupo no tiene un gran papel al tomar decisiones o solucionar problemas.
<b>Gerencia participante.</b>
El grupo está involucrado en tomar algunas decisiones y resolver ciertos problemas. No existe una verdadera autoridad u autonomía separadas del gerente.
<b>Estructura tradicional, pero con un gerente ausente.</b>
El grupo se contrata para tomar ciertas responsabilidades de la dirección.
<b>Estructura menos tradicional, el gerente en un facilitador-integrador a cierto número de grupos.</b>
El grupo se asume para tomar ciertas responsabilidades de la dirección.
<b>Grupos autodirigidos informando con saltos de nivel.</b>
El grupo se compromete para asumir mayores responsabilidades según vaya madurando.

Aunque el equipo se auto dirige, alguien rinde cuentas. Se puede informar a uno o varios directivos de nivel superior, dependiendo de la naturaleza del trabajo. Aquí la autoridad funcional parte de los demás gerentes, se fortalece más y la autoridad de línea se debilita. Existe un **gerente responsable** de los resultados del equipo, pero su función se limita a la Planeación y al control eliminando la dirección y acrecentando su labor de facilitador e integrador. El estilo de liderazgo que ejerce el gerente responsable del equipo es preponderantemente delegador, partiendo del supuesto que la madurez del mismo se encuentra en el M-4 (esquema de Blanchard), o sea, que el grupo está altamente capacitado y motivado. El equipo informa a un gerente ausente trabajando en una organización especial lejos del grupo, mientras que los miembros trabajan independientemente en ausencia del gerente.

1. Evaluar la situación.

- ¿El grupo ya está lo suficientemente maduro para un cambio?
- ¿Está el grupo dispuesto a experimentar con la salvedad de que al principio se deberán hacer ajustes?
- ¿Los miembros del grupo pueden recibir presiones de parte de sus compañeros?
- ¿Existe un ambiente de confianza?
- ¿Se definirán las expectativas con claridad, son realistas?
- ¿Será necesario establecer las ventajas de este cambio?
- ¿Están dispuestos a formarse como líderes y como instructores?
- ¿Quieren tener un patrocinador?
- ¿Se recibirá apoyo de la alta gerencia?

2. Elaborar un plan que incluya una propuesta escrita del qué y por qué de los GADs.

- ¿A qué necesidad responde?
- ¿Qué resultados se espera obtener?
- ¿De qué manera (procedimiento) se obtendrán los resultados?
- ¿Qué se necesitará de la gerencia (soporte, costos, materiales, etcétera)?
- ¿Quién será el patrocinador del equipo (facilitador)?
- ¿Qué beneficios obtendrá la empresa?

3. Elaborar un convenio. Reglas sobre las cuales se basará el funcionamiento de los GADs.

- Debe ser flexible, adaptarse a los cambios que se puedan dar.
- Definir la misión, objetivos, metas y reuniones periódicas, tanto independientes como con el patrocinador.
- Especificar los roles de cada miembro del equipo hacia las gerencias de apoyo, la información del propio GADs los respaldos necesarios.
- Determinar los puntos de control y prevención de obstáculos en su desarrollo.

4. Puesta en práctica.

- Convenir con los integrantes.
- Aclarar el papel del facilitador.

5. Inspección periódica del funcionamiento y ajustes al convenio con el facilitador.

6. Programas permanentes de capacitación y adiestramiento.

7. Establecer las recompensas a los logros.

Como medir si un grupo de trabajo esta listo para convertirse en un GADs?

Responde a estas preguntas, y si las afirmaciones que señala son la mayoría, mejor será la posibilidad de que un grupo se convierta en GADs con éxito.

- ¿Nuestro director quiere que asumamos más responsabilidades?
- ¿Compartimos metas comunes?
- ¿Estamos listos para aprender nuevas habilidades?
- ¿Trabajamos bien como grupo?
- ¿Nos comunicamos efectivamente en nuestro grupo?
- ¿Nos comunicamos efectivamente con personas fuera de nuestro grupo?
- ¿Expresamos bien nuestras expectativas?
- ¿Nuestra organización es creativa y da la bienvenida a nuevas ideas?
- ¿No tenemos que trabajar duro?
- ¿Creemos que es importante fijar metas?
- ¿Tenemos determinación?
- ¿Estamos dispuestos a negociar las soluciones de los problemas?
- ¿Nos sentimos bien compartiendo las recompensas y que se nos reconozca como grupo?
- ¿Podemos identificar una conducta desorganizada y aceptar la disciplina?
- ¿Estamos dispuestos a hacer más de lo que nos corresponde cuando es necesario?
- ¿Tenemos un director de nivel superior que nos patrocina?

Mientras mas afirmaciones haya marcado, mejor será la posibilidad de que su grupo se convierta en un GAD con éxito