



Auto administración

Desde que Blanchard, escribió el primer libro sobre “empowerment”, muchas empresas optaron por incorporar el tema dentro de su forma de administrar, las que fueron más allá, desarrollaron el concepto bajo lo que hoy conocemos como Células autodirigidas Kaizen, o Equipos Auto Administrados.

La principal causa que da origen a este movimiento nace de la reflexión de que el modo de administrar que condujo al éxito en el pasado, difícilmente llevará al éxito en el futuro. Hoy se habla de desaprender, olvidar muchas de las cosas que nos dieron resultado pero que con los grandes cambios y a la velocidad que éstos se dan, conducen a que la empresa que no cambie debe estar dispuesta a perecer.

Hoy día las empresas están siguiendo varios de los postulados del empowerment que son reforzados por las diferentes herramientas y filosofías de trabajo que están de moda.

Orientación a los procesos: tanto en los conceptos de Justo a Tiempo, Calidad total, reingeniería, ISO y el mismo Balanced Scorecard, nos dan como palabra clave el concepto de procesos, las empresas que hoy día no hayan entendido el concepto realmente tienen un futuro corto.

Eficiencia en costos: las empresas deben ser eficientes en costos, si su empresa no tiene una estrategia de innovación, difícilmente podrá estar en el nivel del que cobra lo que quiere por tener un producto único en el mercado, ni la competencia, ni los clientes se lo permitirán. Metodologías como el Coste Basado en Actividades (ABC) y el Seis Sigma Kaizen son herramientas útiles para la mejora radical de los costos y la eficiencia en los procesos, al igual que el Lean Manufacturing.

Rapidez y Flexibilidad: las empresas de hoy deben ser rápidas y flexibles, no se pueden mantener estructuras tipo dinosaurio, con una cabeza pequeña y con un cuerpo demasiado grande, que se mueve lento. Hoy se buscan estructuras tipo “cucaracha”, con gran rapidez, (ha tratado de matar una?), con gran flexibilidad para adaptarse en la alacena del mejor vecindario, o en una alcantarilla. La rapidez y flexibilidad de las empresas constituye una clave del éxito, así como la capacidad de adaptarse al entorno. Recordemos la propuesta de Harvard sobre el TBC, Competencia basada en el tiempo, sigue siendo vigente.

La mejora continua o Kaizen, es otro factor de éxito, no podemos dar por descontado que hemos logrado lo mejor y quedarnos ahí, no importa si esta mejora es



Grupo Kaizen S.A.

En el grupo Kaizen no solo vendemos servicios,
ofrecemos beneficios



continúa o bien radical como lo propuso la reingeniería, siempre debemos encontrar una mejor forma de hacer las cosas. Siempre más rápido, más alto, más lejos.

Pero el éxito está sobre todo en el desarrollo de un activo, que es valioso si está alineado con la estrategia de la organización, de lo contrario es un gasto. Pero ese activo, el recurso humano, ya no tan solo busca un trabajo, quiere un empleo en que se pueda realizar, en que pueda sentir que está haciendo una contribución real a la organización que lo contrata.

Un gerente de avanzada repetía incesantemente, ***“no es necesario dar **“empowerment”**, suficiente es con que dejáramos de quitar el **“empowerment”**”***. La gente ya tiene suficiente poder (el tesoro de sus conocimientos y motivación) para desempeñar magníficamente su puesto. Todo persona que ingresa a la empresa, lo hace con un alto nivel de motivación y con ganas de hacer bien las cosas, es en la empresa en donde matamos su entusiasmo y creatividad, impidiéndole su realización, obligándolo a acomodarse a estructuras rígidas de poder y porque “en esta empresa las cosas siempre se han hecho así”. Las nuevas herramientas sobre “coaching” son útiles para soportar este proceso.

Debemos trabajar en como liberar ese poder, pero a menos que el proceso empiece en la cumbre, no irá a ninguna parte, nadie puede dar lo que no tiene. Un gerente nos comentaba que eso era lo que día a día le decía a su gente, que utilizaran el empowerment, pero el mantenía el control, no delegaba, pero si esperaba que otros lo hicieran.

En lugar de dirigir, controlar y supervisar a los empleados, los nuevos líderes actúan como un enlace entre sus empleados y el resto de la organización, porque facultar a los colaboradores sí da resultados, solo que como dice Blanchard, autor del libro “Liderazgo al Minuto”, “se necesita más de un minuto para obtenerlos.

La principal excusa para no brindar el “empowerment”, es que ellos no tienen la suficiente experiencia para tomar decisiones. Pero si no los capacita y no los deja actuar como se convertirán en expertos. Si sus empleados no tienen experiencia en la toma de decisiones, no sabrán como proceder, y sobre todo, si usted no tiene una fe profunda en su gente, de que serán capaces de alcanzar sus mismos resultados, entonces está perdiendo el tiempo. Facultar a los empleados no significa darles poder; más bien consiste en liberar los conocimientos, la experiencia y la motivación que ellos poseen.

Aunque hemos utilizado la palabra facultar como traducción del empowerment, no obstante preferimos utilizar el vocablo en inglés, por el poder que este representa.



Nuestra sugerencia para iniciar el camino hacia la auto administración plantea lo siguiente:

- Establecer una clara visión de lo que espera con su implementación, en congruencia con la visión de su organización.
- Apoyar los esfuerzos para el “empowerment” en todas las áreas.
- Dirigir por medio de la Visión y los valores
- Ajustar los sistemas, políticas y procedimientos para apoyar la visión y los valores
- Estimular la comunicación en todas las direcciones.
- Suministrar entrenamiento y los recursos que la gente necesita para hacer su trabajo.
- Delegar lo que otros pueden hacer
- Estimular la iniciativa y toma de riesgos
- Delegar para desafiar
- Asesorar para asegurar el éxito
- Valorar, confiar y respetar a cada persona
- Suministrar apoyo sin tomar el mando
- Reforzar el trabajo y los buenos intentos
- Practicar lo que predica
- Hacer significativos los puestos
- Adaptar los trabajos a los estilos , motivaciones y aptitudes individuales
- Estimular el contacto directo con proveedores y clientes.

Herramientas sugeridas:

- Auto administración (Células autodirigidas)
- Auto control (Control Estadístico de Procesos)
- Auto programación (Sistema Kanban)
- Estructura adecuada (Organización por procesos)
- Compensación y beneficios (Multifunción, rotación, capacitación)
- Documentación de los Procesos (ISO 9000)

Bibliografía:

- 1.- Blanchard K., “*Empowerment*”, Editorial Norma
- 2.- Wellins R., “*Empowered Teams*”, Jossey Bass Publishers
- 3.- Pasmore W, “*Developing Self Managing Work Teams*”, Compensation & Benefits Review
- 4.- Parker G, “*Cross Functional Teams*”, Jossey Bass Publishers
- 5.- Palom,J. “*Como organizar Equipos de alto rendimiento*”,



Grupo Kaizen S.A.

En el grupo Kaizen no solo vendemos servicios,
ofrecemos beneficios



6.- Nelson R, *“Empowerment Employees Through Delegation”*

7.- Seminario *“Kaizen y Células Autodirigidas”*, del Grupo Kaizen S.A.