



Equipos Auto administrados

Queremos compartir una serie de preguntas que formularon algunos estudiantes universitarios relacionado con el tema de Equipos Autodirigidos o Células Autodirigidas

1. ¿Los equipos auto administrados son una opción de estructura empresarias o una solución a las deficiencias de las estructuras tradicionales?

En nuestros seminarios presentamos una filmina de una organización tipo dinosaurio y una organización tipo cucaracha como ejemplos relacionados sobre cómo se mueve una y otra la cual se relaciona con el movimiento de las estructuras organizacionales complejas. Para todos es conocido que a pesar de tener orígenes parecidos solo la cucaracha ha sobrevivido y probablemente sobreviva al mismo hombre, ya lo hizo con la bomba atómica y con el DDT.

Una empresa puede mantener una estructura funcional, una estructura de procesos o bien una estructura matricial y aún así establecer equipos auto administrados. Más que obedecer a una estructura los equipos auto administrados obedecen a un cambio en el estilo de administrar las empresas, con lo cual se busca integrar al personal de base en la administración de su propio trabajo. Las opciones a las estructuras tradicionales organizadas funcionalmente en donde todos los que hacen lo mismo trabajan juntos: contadores, vendedores, mecánicos. Con la estructura por procesos, algo que impulsado por la reingeniería, fue planteado desde la Calidad Total y el “Empowerment”. Inclusive las últimas técnicas o filosofías como la ISO 9001:2000 o el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) recomiendan mantener el enfoque a procesos. Otra técnica que lo recomienda es el ABC y ABM (Gestión basada en actividades).

2. ¿Que tanta libertad y autoridad se le debe otorgar a los equipos auto administrados y en base a que podemos definir estos parámetros?

Más que libertad y autoridad lo que las personas quieren es la realización, satisfacción con el trabajo que hacen y sentirse más dueños de sus destinos. La escala de jerarquías de necesidades de Maslow ubicaría en una parte alta a los Equipos auto administrados. Hay que recordar que las empresas son participativas, no democráticas. La libertad puede venir en el “como”, pero en el “que”, se sigue el camino o estrategia que marque la dirección por medio de una Visión compartida. Los EAA o Células Autodirigidas requieren “toda” la información necesaria para poder ejecutar su trabajo con maestría, entendiendo que tampoco se trata de tener toda la información de la empresa. Con respecto a la libertad, hay otra frase que siempre traemos a colación en nuestros seminarios y asesorías: “Un río sin orillas, es un pantano”. Para poder encauzar toda la fuerza de los EAA, debe existir lineamientos claros en donde los miembros se puedan mover con total libertad, pero como los jugadores en una cancha de fútbol, pueden andar por todo el campo, intercambiar posiciones, anotar si están en posición de hacerlo, pero en principio cada uno tiene responsabilidades básicas y una serie de reglas que debe cumplir. Su jefe, se convierte en su entrenador y aplica sus habilidades de “coaching” (otra técnica de moda) y se encarga de la

motivación de su equipo. Una forma de definir parámetros es mediante el desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9001:2000), sin caer en el error de maniatar la organización, sino más bien estableciendo procedimientos claros sobre lo que debe hacer y no sobre lo que no debe. La certificación bajo la norma ISO, es importante para tener una opinión externa, pero lo realmente valioso es que la organización pueda auto administrarse, estandarizar y mejorar continuamente sus procesos.

3. ¿Cuáles son los principales cambios estructurales que enfrenta una empresa que opta por equipos auto administrados como una manera de organizar las funciones?

No creemos que el resultado que se persiga con los EAA, sea de cambios estructurales, principalmente en los niveles superiores de la organización, es probable que se mantenga igual. Como ejemplos fue el desarrollo de equipos auto administrados en un almacén o bodega o bien en el Dpto. de Mantenimiento, en la sección de pisos de una industria de la construcción, etc. Un jefe de logística que tenga a su cargo dos bodegas, una de producto terminado y otra de materia prima puede tener dos equipos auto administrados, sin necesidad que la estructura cambie. Lo que si puede ser conveniente desarrollar una estructura por procesos, y luego entregar ese proceso a un equipo auto administrado.

Lo que si palpable es un cambio en el estilo de liderazgo y en la respuesta de los subordinados. Se debe tener presente que los equipos auto administrados son una respuesta a los planteamientos del “Empowerment”, al cual nosotros agregamos el “Accountability”, delegación de poder con rendición de cuentas:

4. ¿Que factores afectan la implantación eficiente de este tipo de estructura organizacional?

La pregunta implica una respuesta, que los EAA son una nueva estructura organizacional, nosotros lo vemos más como un estilo de dirección.

Los principales factores son, como en toda filosofía o técnica, el compromiso del nivel superior, si la alta gerencia no está comprometida el trabajo se hace más difícil, no imposible, pero se podría llevar muchas decepciones.

Uno de los problemas que observamos de las empresas a la hora de la implementación es que asisten a un seminario, llevan un curso o leen un libro y ya con eso inician el proceso de implementación, sin que haya profundidad en el análisis tanto de ésta y otras técnicas que podrían estar relacionadas y que podrían dar un amplio soporte en su implementación. Se debe tener algún conocimiento sobre lo que son los Sistemas de Gestión de la Calidad, las técnicas para desarrollar un programa de las 5 S’s como tema previa a los EAA, el enfoque a procesos que recomienda la misma ISO, lo que es reingeniería de procesos, así como el mantenimiento autónomo (TPM) y por último lo que es el Control Estadístico de Procesos y otra serie de técnicas. Las empresas se embarcan en una moda sin tener todos los elementos necesarios para una correcta implementación. Son dos factores relevantes: compromiso y conocimiento.



5. ¿Que factores considera indispensables para el éxito de los equipos auto administrados para que sean efectivos?

Lo primero es tener una estrategia clara de lo que se pretende y como va a medir el éxito, lo segundo es un plan en donde paso a paso se describa como evolucionar de un estilo tradicional “tayloriano” en donde unos piensan otros hacen y otros vigilan, por un sistema de delegación y empoderamiento.

Cuando en algunas organizaciones la gerencia “decreta”, la implementación de los equipos Auto Administrados, solicita a los jefes que den “empowerment” a su personal, pero no esta dispuesta a hacerlo con sus propios subalternos. Si un jefe asume responsabilidades de sus superiores, no va a tener tiempo para realizar sus labores, las cuales puede ejecutar el equipo de que es responsable, ello lo obligará a delegar funciones. Pero si ese jefe delega funciones en sus subalternos y no está mentalmente preparado, sentirá que pronto van a prescindir de él.

Es necesario tener claro las características del proceso (no se puede jugar diferentes deportes en la misma cancha y con las mismas reglas: fútbol, voleibol, baseball, etc. Es necesario definir los roles de los miembros de los equipos, del entrenador, de los asistentes, etc. Tener claro los valores que se van a reforzar, la auto estima, el trabajo en equipo, el “empowerment”. Definir como se asignaran labores, la forma de auto organizarse, las responsabilidades que irán asumiendo con el tiempo, etc. Es importante definir los planes de carrera, la rotación de puestos, sistema de incentivos, forma en que se va a remunerar (al individuo o al equipo).

Son muchos los factores que se necesitan para lograr el éxito, pero sobre todo el conocimiento de lo que quieren hacer.

6. ¿Como se debe manejar el liderazgo en este tipo de estructura organizacional conforme avanzan sus etapas de crecimiento (formación, ajuste, normalización, desempeño y disolución), el estilo de liderazgo debe variar o debe ser fijo?

De nuevo la pregunta tiene implícita la respuesta, no lo vemos como una estructura organizacional, tampoco coincidimos en las etapas, principalmente en la disolución, si de antemano ya se piensa en que al final se van a quitar, pues no vale la pena el esfuerzo de cambiar un estilo de liderazgo para al final eliminarlo. Claro a menos de que ustedes estén hablando de **Equipos de Alto Rendimiento**, que es totalmente otra cosa, si esto fuera así todo el planteamiento hecho no tiene sentido y **todas las respuestas dadas están equivocadas.**

En relación a su pregunta sobre si el estilo de liderazgo debe variar, pueden existir varias respuestas.



Se espera que el estilo de un jefe, orientado a resultados cambie hacia algo mejor, como la delegación, fortalecer el empoderamiento, ser mas “coach” y menos jefe, etc. Pero no espera que después vuelva atrás. No es clara la pregunta de si el estilo debe ser fijo, no se cambia de estilo de liderazgo como se cambia de ropa. Por otro lado, siguiendo las ideas de Ken Blanchard en “Liderazgo al Minuto”, “diferentes hijos, diferentes caricias”, según sea el subalterno, así será el estilo de liderazgo, también de acuerdo a la madurez que vayan adquiriendo. El estilo de liderazgo con los hijos desde que entraron al Kinder varia a cuando se gradúan de la Universidad y crean una familia. El seguimiento y los consejos son diferentes, uno no cambia, va reconociendo las capacidades de las personas a las que dirige, esto es lo que se conoce como “Liderazgo Situacional”.

7. ¿Que tan importante es el empoderamiento (o empowerment) tanto para los equipos de empleados como para la empresa?

Se diría que ésta más bien es la pregunta inicial. Los equipos auto administrados se proponen a partir del lanzamiento del “empowerment” como filosofía de gestión. El empowerment es la base, el alma de estos equipos. Si no se tiene conocimiento sobre lo que pretende el empowerment, no se entenderá para que sirve o se utilizan los equipos auto administrados. No obstante entra la duda de si están refiriéndose a **equipos de alto desempeño**, en donde el empowerment es un elemento más de un conjunto de personas que se conforman para encontrar una solución exitosa a un problema crónico de la organización el cual una vez resuelto son disueltos.

Si se esta hablando de equipos auto administrados el empowerment es el elemento esencial en donde están los sustentos teóricos que le dan soporte, las empresas primero deben hablar del “empowerment”, luego de los equipos auto administrados. Para no confundir este tipo de equipos los denominamos **“Células Autodirigidas”**, el más pequeño ser vivo con autonomía propia capaz de reproducirse.

Gilberto Quesada M. grupokaizen.com

Gilberto Quesada