

De una Administración por Autoridad a una por Consenso

La administración tradicional, las relaciones laborales entre los trabajadores y la administración, son inversos a los principios del trabajo en equipo. Hace algunos años se pensaba que los objetivos de los administradores y los empleados eran opuestos, pues los administradores buscaban poder y dinero, mientras que los empleados debían defender sus intereses para no ser afectados por la voracidad de los administradores.

Con el tiempo los papeles han cambiado y hoy en día es normal ver que cada día más organizaciones se crean para incrementar el bienestar de todos los grupos de interés e influencia asociados a ellas. Es decir, no solo se busca el beneficio de los accionistas o el bienestar de los trabajadores, sino también existe la convicción de que ambos grupos deberán dirigir sus esfuerzos para satisfacer al consumidor, trabajando en equipo a fin de mejorar en forma sostenida y a largo plazo su nivel de bienestar personal y organizacional.

La alta administración debe guiar a los empleados mediante su visión y lograr que elaboren objetivos comunes que los unifiquen, a partir del concepto de trabajo en equipo enfocado en el cumplimiento de la labor de la empresa y, del mismo modo, facultarlos para explorar áreas de innovación y mejoramiento continuos.

Los administradores de hoy, además de estar bien preparados técnicamente, deben ser líderes respetados, orientados hacia las personas y conocedores de las técnicas más modernas de las ciencias del comportamiento y de las prácticas de negocios más efectivas.

La administración debe facultar a los empleados para que participen en la toma de decisiones, para lo cual ha de proporcionar infraestructura de apoyo, así como un sistema de reconocimiento a los logros.

Se sugieren 12 cambios de paradigma para su organización en una entidad con la cultura de trabajo en equipo (Miller, 1991), a continuación describiremos algunos de ellos:

Para Saber Más

1. De la asignación de la planeación, control y mejoramiento para la administración, y la ejecución para los trabajadores, a un sistema en el que todos intervengan en el ciclo completo.
2. De la corrección a la prevención y mejoramiento continuos.
3. De la dirección por control al liderazgo por compromiso.
4. De la especialización a la orientación hacia el proceso y el cliente.
5. De las decisiones por mandato a las decisiones por consenso.
6. De una estructura vertical y rígida a una plana y flexible.
7. De valores y visión no enunciados a valores y visión compartidos por todos.
8. Del control mediante amenazas al control por medio del reforzamiento positivo.
9. Del trabajo individual al trabajo en equipo.

Estilos Administrativos para la Toma de Decisiones

El estilo administrativo de la organización influye profundamente en la promoción de una cultura de trabajo en equipo. En general, los diferentes estilos administrativos, en cuanto a toma de decisiones, se orientan hacia cuatro aspectos:

1. Disposición para compartir y facilitar a todos los miembros la mayor información posible.
2. Grado de estructuración del proceso de toma de decisiones.
3. La rigidez en relación con el cumplimiento estricto de normas.
4. Preeminencia de factores emocionales o racionales en la toma de decisiones.

El trabajo en equipo requiere un estilo administrativo con una alta disponibilidad para compartir la mayor información posible con todos los niveles de la organización, cierta flexibilidad en el cumplimiento de normas para permitir que aflore la creatividad personal y un proceso de toma de decisiones estructurado y más racional que emocional.

De acuerdo con Miller (1991), existen en general cuatro estilos administrativos para la toma de decisiones:

Para Saber Más

Por Mandato

Cuando el líder toma la decisión sin consultar a los demás miembros del grupo. Este sistema es útil en situaciones de crisis, en caso de requerirse una decisión pronta, aun cuando la efectividad de la decisión no sea óptima.

En cuanto a los sistemas de calidad total, cuya fundamentación principal es la prevención, este tipo de decisiones debe ser excepcional, ya que de generalizarse podría anular los efectos positivos del involucramiento total que se pretende.

Por Consulta

Consiste en que el líder solicita la opinión de los otros miembros del grupo, pero al final él toma la decisión. En ciertas ocasiones, esta es la mejor opción, por ejemplo, cuando se desea poner en práctica un lineamiento estratégico que el líder considera vital para la organización, pero que puede ser impopular entre el personal. Cuando la consulta muestra que las opiniones son muy variadas, la autoridad que tomará la decisión opta por la iniciativa que refleje la opinión de la mayoría. El criterio puede basarse en la mayoría absoluta o relativa o en el promedio de las opiniones.

Por Consenso

Cuando un grupo se reúne para considerar cierta decisión, analiza todo lo relacionado con ella y mediante la utilización de algún método se logra que todos los miembros del equipo tomen una decisión unívoca. El objetivo es buscar una propuesta suficientemente aceptable para que reciba el apoyo de todos los integrantes del grupo; además, requiere tiempo, participación activa de todos, habilidades de comunicación y convencimiento, pensamiento creativo y mente abierta.

Por Delegación

Cuando el líder autoriza a otros para que tomen la decisión.

Es útil en casi cualquier forma de toma de decisión sobre operaciones rutinarias que se salen de control. La delegación enseña a tomar decisiones y a correr riesgos, por lo que la administración debe estar preparada para aceptar fracasos ocasionales y permitir equivocaciones.

Cuando las organizaciones buscan cambiar el estilo de toma de decisiones de ser autoritarios al consenso, en la delegación es necesario formar equipos de trabajo con

personas competitivas, con un clima de colaboración en la seguimiento del objetivo del grupo.

Con los cambios constantes y la tecnología a mil por hora, es necesario que el personal tome decisiones (empowerment), así como aportar ideas mediante el trabajo en equipo, para que la organización realice de manera más eficaz la planeación y el mejoramiento de sus productos como de los procesos.

El empowerment, se basa en el principio de que no se le podrá pedir a un grupo que se responsabilice de la calidad de un proceso, si no se le otorga completa autoridad sobre la planeación, control y mejoramiento de aquél. Para ello, los niveles superiores de la empresa deben ejercer un liderazgo auténtico mediante la asignación de recursos, la comunicación de la información relevante, la capacitación para aprender a trabajar en equipo y predicar con el ejemplo al trabajar de manera conjunta en el proceso administrativo, además de colaborar con el área operativa para que esta logre sus objetivos.

Cuando se le da autoridad a un equipo, la administración sigue conservando su responsabilidad sobre la definición clara y concisa de los objetivos que persigue el grupo y del papel de cada uno de sus integrantes; también es responsable de asignar los recursos que se requieran, supervisar el desempeño del equipo y delimitar los límites dentro de los cuales este puede moverse. Tales límites los deben determinar las políticas operativas de la empresa, las cuales tienen la función de mantener el flujo de retroalimentación y una supervisión efectiva sobre los grupos, al negociar con reglas claras la asignación de recursos para desarrollar los proyectos de cada equipo, así como para poner en práctica las propuestas que surjan.

Toma de Decisiones en Grupo

Una decisión consta de tres elementos:

- El problema del que se requiere tomar decisiones.
- Los criterios por considerar.
- Las alternativas posibles.

Dentro de la toma de decisiones en grupo, la administración dice cual será la combinación entre el uso de autoridad y la libertad que concederá, según sea el caso. Cuando es por mandato es todo lo contrario, ya que utiliza todo su poder y no concede libertad. También existe el otro lado donde la administración delega por completo la decisión, otorga total libertad y abdica de su autoridad.

Para Saber Más

Cuando se trabaja en equipo para lograr la calidad total es importante que en la mayoría de los casos el proceso de toma de decisiones se base en el consenso. Ello no implica utilizar todos los recursos posibles para lograr un acuerdo por unanimidad con la solución propuesta por el grupo.

El consenso requiere la disciplina de los miembros del grupo para saber aceptar y apoyar la decisión tomada por sus integrantes. El consenso es la opinión colectiva de un grupo lograda mediante un proceso de comunicación abierta, en el que todos los miembros participan (Katzan, 1989). En pocas palabras, el consenso implica que los miembros del grupo deben aceptar la decisión, luego de un proceso de amplia discusión en el que todos hayan tenido oportunidad de opinar.

Referencia:

Humberto Cantú Delgado (2011). Desarrollo de una Cultura de Calidad. Cuarta Edición. Mc Graw Hill.
México, DF. p. 68-71
ISBN:978-607-15-0572-9