



**DESARROLLANDO
LA EFECTIVIDAD
DE LOS
EQUIPOS
INTERDEPARTAMENTALES**



POR: ROGELIO CARRILLO PENSO



Solucionar problemas interdepartamentales complejos requiere superar la burocracia establecida, y alejarse de la política. La implementación de la Filosofía de Calidad de Deming removerá muchas de las barreras entre la gente, entre los departamentos, y muchas de las agendas escondidas, pero la esencia de la efectividad de los equipos interdepartamentales radica en poder trabajar juntos en una forma creativa.

En cinco años estaremos haciendo las cosas en una forma totalmente diferente a como las estamos haciendo hoy. Piense en lo que Ud. estaba haciendo hace cinco años y verá la realidad de esta afirmación. Necesitamos innovadores.

El Dr. W. Edwards Deming descubrió el problema más común en las prácticas gerenciales cotidianas: nuestra tendencia a tratar los problemas del Sistema –esas aberraciones aleatorias que semejan un juego de ruleta– como problemas localizados fácilmente manejables. Los problemas del sistema, las *Causas Comunes*, requieren conocimiento profundo y herramientas estadísticas para ser detectados, analizados y solucionados. Para detectar si su problema es sistémico y en consecuencia requeriría de un equipo interdepartamental, analícelo de la siguiente forma:

- ¿Ha existido Este problema con más o menos la misma intensidad durante cierto tiempo? **Sí.**
- ¿Se ha mantenido más o menos igual aunque haya caras nuevas en los procesos? **Sí.**
- ¿Han habido mejoras pero las cosas se han vuelto a echar a perder? **Sí.**
- ¿Lo ha mejorado una mayor presión por la gerencia? **No.**
- ¿Es posible que una burocracia organizacional, más interesada en complacerse a sí misma, complacer al jefe, y taparear las cosas para que todo siga igual descubra y elimine la causa raíz del problema? **No.**

Si Ud. contestó **así, ¡Bingo!**, su problema es sistémico.

Puede que las condiciones de su empresa estén estables, pero a lo mejor su proceso se ha estabilizado en un nivel inaceptable de calidad. Sin embargo, debemos ser cuidadosos al tratar de introducir mejoras en un sistema estable, pues una mejora en un punto del sistema necesariamente afectará otra parte del sistema. Si conocemos la forma como los diferentes componentes de nuestro sistema interactúan, es mucho más probable que nuestras acciones sean las apropiadas.

No es posible mejorar un sistema estable solo por obra y gracia del Espíritu Santo o recurriendo a las amenazas para obtener mejores resultados. Las únicas mejoras que pueden considerarse permanentes vienen de la acción de la gerencia sobre el sistema. Los trabajadores de línea tienen buenas ideas, pero carecen de los recursos o de la autoridad para llevar a cabo mejoras duraderas. Los problemas sistémicos por lo general se esconden en el “Estatus Quo”, esos espacios en blanco en nuestro organigrama, y para solucionarlos se necesitan equipos multidisciplinarios e interdepartamentales.

La ventaja de los equipos interdepartamentales es el conocimiento que cada uno de los integrantes trae desde las diferentes áreas de acción. La participación multidisciplinaria permite romper las barreras jerárquicas, y nutre al equipo con un bagaje de conocimiento y experticias que permite ver los problemas desde diferentes perspectivas.

Unas palabras de alerta: todos los equipos flaquean un poco cuando han recorrido el 33% del camino. El líder necesitará reavivar los ánimos. Esto es normal, y si los integrantes lo saben, estarán mejor preparados para retomar el pulso del camino cuando las cosas se debiliten.



15 GUIAS PARA UN EQUIPO INTERDEPARTAMENTAL EFECTIVO

1. Resolvemos problemas sistémicos haciendo *algo diferente*, Siempre. Un poco más de lo mismo no dará los resultados deseados. Un problema sistémico necesita trabajarse desde una perspectiva distinta.
2. Aquellos que consideran que su verdadero trabajo es que el jefe quede bien, que lo más importante es avanzar en su carrera, o capturar una porción mayor de los recursos para su uso particular o el de su departamento, no pueden estar en los equipos.
3. El perenne “Pelito de Tuna” no puede estar en el equipo. El equipo tiene un trabajo importante que llevar a cabo y no tiene tiempo para estar tratando con los entrabadores, los que les gusta oírse a si mismos, o aquellos que impiden llegar a conclusiones. Es hora de enfrentar este tipo de personas y amortiguar la departamentalización y las inhibiciones que ellas causan en algunos de los integrantes.
4. Para citar a Will Rogers: *“Todo el mundo es ignorante, pero solo en diferentes aspectos.”* El equipo debe integrarse con gente con diferentes especialidades técnicas, no debe tener más de ocho integrantes (este es el límite máximo), y deben provenir de los varios departamentos involucrados.

Un sistema es una serie de actividades articuladas hacia una meta común. Un Sistema debe ser optimizado. El rol de la gerencia es *administrar las interacciones*, no las acciones, entre los diferentes integrantes del sistema. Para conocer un sistema es necesario verlo desde afuera.

Los integrantes deben *pertenecer*. Según Margaret Wheatley, *Ética es la forma como nos comportamos cuando decidimos que pertenecemos juntos.*

Los que no quieren hacer deben apartarse o ser apartados del camino de los que *sí* quieren hacer.

Estas flechas encontradas deben ser confrontadas temprano para evitar la dispersión de los esfuerzos.

Pero no olvide lo más importante:
“Alegría en el trabajo.”

Se requiere mucha valentía para reconocer nuestra ignorancia, especialmente los adultos. La representación variada es de gran utilidad pero debe hacerse de forma que todos los integrantes estén comprometidos con la solución del problema planteado.

Por sicodinamia de grupos, si Ud. llega a nueve personas es muy posible que se creen dos subgrupos. Trece personas le garantiza 3 subgrupos, y en estas circunstancias se hace mucho más difícil el manejo efectivo de las reuniones, y llegar a conclusiones que comprometan a todos los involucrados



5. El coordinador del equipo puede ser un gerente, un trabajador de línea, o el encargado de la limpieza, o puede ser elegido, o designado, pero –y esto quizás descarte a muchos de nosotros– ese líder debe tener un don excepcional para tratar con gente, y queremos enfatizar: **excepcional**. El desarrollo del equipo es como una crianza. No califican para pertenecer ni los que viven permanentemente en las nebulosas, ni los que esconden la cabeza como el avestruz, ni los que acostumbran a ver como van la cosas “antes” de comprometerse, ni aquellos con cerebros prehistóricos, mucho menos los “chicos malos” o los “chupamedias”(aduladores) que son pura pantalla. que le van a hacer las cosas imposibles. Las investigaciones han demostrado que la causa principal para el fracaso de los equipos interdepartamentales es la *carencia de crecimiento social*. No corra riesgos en este aspecto.

6. Se requiere una asistencia del 100% en las reuniones de 60-90 minutos. Las reuniones serán al principio semanales, luego cada dos semanas o hasta menos dependiendo de como se le toma el pulso al proceso en la fase de implementación.

7. Use un sitio de reuniones acondicionado con mucho espacio para escribir en pizarrones y rotafolios. Reunirse en el comedor con una tropa de gente alrededor, o ruidos que distraen, es garantía de fracaso

8. Los integrantes del equipo necesitan aprender las herramientas para solución de problemas. Infrecuentemente usaremos todas las siete u ocho herramientas mas conocidas, excepto la tormenta de ideas. La tormenta de ideas, ejecutada correctamente, es una herramienta sumamente poderosa para romper las barreras interdepartamentales y políticas. Esto tomará su tiempo porque los miembros necesitarán

Gerencia tiene que ver con la velocidad de los cambios, el uso apropiado de los recursos, **con las cosas**.

Liderazgo tiene que ver con la dirección de los cambios, con enrollar las manos, las mentes y los corazones de los que se involucran en el proceso de cambio, **con la gente**.

Lo *Social* tiene que ver con saber interactuar en forma efectiva.

Pocos ejecutivos toman conciencia que al *reinventar* una empresa: atacar nuevos mercados, hacer cosas distintas, ellos necesitan **reinventarse ellos mismos**. Si no, continuarán usando sus antiguas, gastadas e inconvenientes costumbres.

Esta fase sienta las bases para una cultura de cumplimiento. También es necesario ejercitar algunas disciplinas para reuniones efectivas que permita el desenvolvimiento efectivo de las reuniones, *pero es importante mantener la creatividad dentro del proceso*. No se pierda en detalles técnicos.

Hay que crear el clima adecuado, especialmente para aquellos que no están acostumbrado a dar ideas.

Aplique la “*regla de los 100 kilómetros*” para mantener las interrupciones innecesarias al mínimo, y no permita desviaciones de ninguna índole.

Es conveniente estandarizar el uso de las herramientas de calidad de forma que tanto a los miembros de los equipos como al resto de los empleados se les hagan familiares. Usar demasiadas herramientas causa dispersión y disminuye la efectividad de su aplicación.



varios días para que incuben los conceptos. Nunca “*cierre el libro*” ante un problema sistémico en una sola reunión. *Sea paciente.*

9. No se sorprenda si Ud. tiene que tomarse un “break” de una o dos semanas para entrenamiento. El mismo proceso descubrirá necesidades y carencias en los integrantes del equipo. Una muy común es aprender a trabajar en equipo. La gente confunde “trabajar en grupo,” con “trabajar en equipo” que es una cosa muy distinta. Hay que tener presente, sin embargo, que en este tipo de equipos en particular debe dejarse un espacio deliberadamente holgado para el pensamiento creativo.

10. La gerencia debe aceptar desde el principio que las recomendaciones y planes diseñados por el equipo van a ser implementadas sin observaciones. No debe permitírsele escoger las partes que a su juicio deben ser implementadas (cherry picking), porque eso desvirtúa el trabajo del equipo y acaba con la confianza en su trabajo, cosa de la que difícilmente se pueden recobrar. Si existen limitaciones de dinero, o un tipo de acción que es imposible conforme a las políticas de la empresa, es preferible aclarar estos aspectos al principio. Aunque Ud. no lo crea, facultar al equipo en forma total no erosiona la cuenta bancaria. Los miembros del equipo necesitan crear su propio juego de prioridades: -50% basado en costos y 50% basado en percepciones.

11. Un equipo se podrá reunir unas 20 o 30 veces hasta que haya un cambio en la cultura. Las primeras 10 a 15 podrán parecer poco estructuradas mientras los miembros del equipo discuten los diferentes temas en una forma creativa y abierta. A los ingenieros esta “*confusión*” se les hará difícil al principio. La gente muy organizada tratará de tener estructura y temas de acción en cada reunión; pero debemos aprender que *la*

El entrenamiento y la formación de adultos tiene particularidades muy importantes que deben ser conocidas por el líder para evitar rechazo al proceso formativo; debe ser “*Justo a Tiempo*”: cuando el empleado lo necesite y le sirva de ayuda en su trabajo. Formar por formar es un gran desperdicio de recursos, y con frecuencia el entrenamiento no es utilizado por quien lo recibe. En la medida en que se detectan las necesidades de crear destrezas en el trabajador, en esa medida deben acometerse o profundizarse los planes de entrenamiento enfocados a atender las necesidades detectadas.

Facultar un equipo va más allá de asignarles responsabilidades y darles autoridad, también incluye otorgarles confianza y facilitarles los recursos necesarios para implementar sus decisiones. Solo de esta forma sus integrantes asumirán la *completa propiedad* de los problemas para solucionarlos.

“La forma como los problemas y sus soluciones interactúan es mucho más importante que la forma como ambas actúan independientemente una de otra.” Russell L. Ackoff.

Tenga cuidado con los líderes formales e informales pues estos tratarán de imponer su punto de vista. Como una vez lo puso W. Edwards Deming: “*La Creatividad nace de la libertad, de la gente que disfruta su trabajo.*”

A veces será necesario utilizar técnicas para sacar a la gente de su área de confort, e inducirlos a pensar en una



creatividad no funciona de esta forma. Los puntos de acción saldrán eventualmente. De nuevo, sea paciente.

forma distinta a la que están acostumbrados, usando técnicas como los “*Seis Sombreros para Pensar*” de Edward de Bono.

- 12.** Asigne a uno de los integrantes que lleve un registro informal de las reuniones. No le permita llevar una agenda detallada para informar a la gerencia. *La creatividad tampoco funciona así, no haga excepciones bajo ninguna circunstancia*”

Lleve agendas y llegue a acuerdos. Registrar la actividad tiene como objeto asegurar que se cumplen los acuerdos y no se quedan puntos importantes sin tratar. Hacer política no es uno de los objetivos prioritarios de un equipo interdepartamental.

- 13.** No deben hacerse reportes rutinarios frecuentes sobre el avance de los equipos en las reuniones de gerencia o de Staff. Si Ud. cae en esta trampa, pasará la mayor parte del tiempo preparando las presentaciones para impresionar al jefe.

Estos equipos están enfocados a resultados, no a hacer política.

- 14.** Los miembros se quejarán de los problemas; pero tarde o temprano, todos tendrán que abocarse a hablar de las soluciones a esos problemas.

Es necesario mantener un equilibrio en la representación, respetar la diversidad de opiniones, y dar a todos los integrantes igual oportunidad de airear sus ideas o divergencias.

- 15.** ¡Cuidado! si la cosa luce demasiado fácil, o si las cosas están progresando con mucha celeridad.

Acuérdese de Murphy: una de sus leyes dice que “*Cuando parezca que las cosas están mejorando, ¡Cuidado! Puede haber olvidado algo.*”

BIBLIOGRAFÍA

Ackoff, Russell L.	The Democratic Corporation; Oxford University Press, 1984; New York, N.Y.
Aguayo, Rafael	Dr. Deming; Simon & Shuster Fireside, 1991; New York, N.Y.
Fellers, Gary	Why Things Don't Work; Pelican Publishing Company Inc., 1994, Gretna, Louisiana.
Tribus, Myron	Ud. No Puede Liderizar lo que no Comprende. Ud. No Puede Comprender Lo Que No Ha Hecho.; GOAL/QPC Quality Conference, Boston, MA, Noviembre, 1994.
Wheatley, Margaret “Meg”	Leadership and The New Science; Berret-Koehlet Publications, Inc. 1994, San Francisco, California.
De Bono, Edward	Six Thinking Hats; Key Porter Books Limited, 1985; Toronto, Ontario, Canada.