

Capítulo 3: Contraste con empresas

Claves y Dinámicas de Gestión de los modelos de gestión basados en las personas

Autores

Secretaría Técnica del i-Talde I

Olga Gómez INNOBASQUE

José Luis Jiménez Brea INNOBASQUE

Carlos Peña INNOBASQUE

Colaboradores

Ane Aguirre VESPER SOLUTIONS

Xabier Berasategui GRUPO TTT

Agustín Garmendia NORBOLSA

Manuel Iraolagoitia MICRODECO

Koldo Saratxaga K2K EMOCIONANDO

Javier Zarrabeitia

Empresas de Contraste

ALCORTA GROUP, AMPO, ARTECHE,

EGA MASTER, FINESSE RECTIFICADOS, INGEMAT, LANCOR,

LAZPIUR y WALTER PACK

Contraste

Todas las personas y organizaciones participantes en el i-Talde I del Área de Transformación Empresarial de Innobasque (Ver Anexo1)

0. Introducción

En los dos capítulos anteriores hemos profundizado en una serie de conceptos que propician la transformación de nuestras organizaciones, centrados en:

- La necesidad del desarrollo de la competitividad por innovación, creatividad y conocimiento.
- El cambio en la esencia del trabajo, de **abstracto** a **cognitivo**, que ha convertido al **conocimiento** en el **factor masivo** de producción.
- El conocimiento reside en las personas, que lo despliegan desde el **deseo** y en **libertad**, en interacción con otras personas.
- El enfoque clásico de organización ya no es efectivo. Tenemos que construir **nuevos modelos**, por lo que se han propuesto los **7 Principios-Guía**.

Así entendemos la **transformación en las organizaciones** desde un nuevo significado, como la **adopción de principios y prácticas organizativas que favorecen el despliegue del trabajo cognitivo**. Esto favorece que las personas **doten de sentido a su trabajo** y la construcción de un **proyecto compartido** de empresa.

En este capítulo, con un enfoque eminentemente práctico, vamos a acercarnos a un **colectivo de empresas** de nuestro entorno que han puesto en práctica este tipo de procesos de transformación y que, por tanto, podemos calificar como ‘avanzadas’ en sus modelos de gestión basados en personas.

Estos casos ilustran cómo se han desplegado los 7 Principios-Guía en unas organizaciones y en unas situaciones concretas que, sin embargo, no se deben tomar como buenas prácticas universales o patrones únicos de actuación a imitar. Para abordar estos tránsitos no hay recetas mágicas. Cada organización tiene que buscar su propia manera de afrontar la transformación dependiendo de su historia, la capacidad de sus líderes, las relaciones de poder, su situación de mercado, etc.

1. Las 9 Empresas de contraste seleccionadas

Las siguientes empresas fueron nominadas (entre otras posibles) por el i-Talde I del Área de Transformación Empresarial de Innobasque para ser visitadas como casos ‘avanzados’ en sus modelos de gestión:

Alcorta Forging Group, Ampo, Artech, Ega Master, Finesse, Ingemat, Lancor, Lazpiur y Walter Pack .

Este panel de empresas se puede caracterizar de la forma siguiente:

- Todas pertenecen al sector industrial: 5 de auxiliar de automoción y 4 de bienes de equipo.
- Su tamaño es variado, entre 14 y 620 personas, así como su antigüedad, entre 10 y 98 años.
- La forma jurídica es diversa: cooperativas, sociedades limitadas, sociedades anónimas y empresas familiares.
- Las visitas se han realizado entre los meses de abril a julio de 2009, en plena situación de crisis.

En cuanto al proceso de transformación sobre el que se ha profundizado, es preciso subrayar que:

- El inicio del proceso de cambio se remonta en algunos casos hasta 1995, mientras que en otros es más reciente, en 2008.
- El cambio hacia una organización basada en las personas en algunos casos se produce de forma evolutiva, desde la calidad y el EFQM. En otros casos se plantea como un tránsito radical en un momento de crisis. También se han visto procesos originados por convencimiento propio y como una apuesta de personas relevantes en la empresa.
- Los resultados económicos de las empresas están teniendo un vuelco espectacular desde la aplicación de estas dinámicas, tanto en volumen de negocio como en cambio de trayectoria en los principales indicadores. En todas ellas por la necesidad de buscar fórmulas de reforzar la competitividad.
- Se ha observado que se trata de organizaciones con un proyecto a largo plazo y con una fuerte ética empresarial.

Las visitas de contraste fueron efectuadas por un grupo de profesionales con amplio criterio y experiencia industrial. A partir de las 9 visitas, tratamos de resumir las principales claves identificadas y las dinámicas organizativas, en forma de un modelo de gestión basado en personas, donde se integran los 7 Conceptos-Guía y se tiene en cuenta el desarrollo de contextos que favorecen la

emergencia del trabajo cognitivo, la creatividad y la innovación del capítulo 1 y las emociones esbozadas en el capítulo 2.

A modo de introducción, a continuación recogemos una síntesis con las **siete principales impresiones que más impactaron al equipo de visita**. Posteriormente desarrollaremos, de una forma más sistémica, una aproximación al modelo subyacente de gestión basado en las personas.

- **1º Vivir al cliente**, entendido esto como atenderle en todas sus demandas, ya sean visibles o latentes. Para ello, se le visita asiduamente por un número importante de personas de la organización, que mantiene o puede mantener algún tipo de relación con el mismo. De esta manera aumenta muy significativamente el número y la cantidad de personas que intervienen en las visitas.

Ventajas que se obtienen: *Se colabora con el cliente a fondo, se resuelven problemas actuales y se le dan oportunidades de mejorar sus productos; es la mayor fuente de conocimientos para nuestra **innovación**; nos ayuda a conocer hacia dónde va el **mercado**; podemos considerar el costo de las visitas como una **inversión** en I+D+i en lugar de un gasto.*

- **2º Transparencia**. En estas organizaciones se entiende que para compartir un proyecto empresarial, es necesario que todos los que intervienen en el mismo tienen que conocer los datos relevantes, ya sean económicos, sociales, como ambientales.

Ventajas que se obtienen: *todas las personas conocen en qué redunda su trabajo; se sienten más identificadas con el proyecto y conocen de primera mano si se están cumpliendo los objetivos acordados.*

- **3º Confianza entre todos**. Para tener confianza, hay que conocerse, para lo cual hay que fomentar el diálogo, realizando asiduamente reuniones con este fin. Es conveniente poner barreras para cuando surjan problemas, que éstos no se encuentren y haya un diálogo sincero (con ánimo constructivo, sin buscar ganadores o perdedores, etc.) para buscar la mejor solución pactada.

Ventajas que se obtienen: *si no tenemos confianza entre todos, sería*

muy difícil aceptar decisiones tomadas por personas en las que no confiamos y estas dudas harían muy difícil la viabilidad del proyecto global.

- **4° Trabajo en equipos autogestionados** alrededor de procesos o productos, que redactan y aprueban sus objetivos en consonancia con los generales de la empresa. En paralelo conocen su evolución a través de los indicadores que ellos mismos gestionan y ven inmediatamente como influyen sus aportaciones en las mejoras de los mismos, lo cual les hace «vivir», ilusionarse y **motivarse** con el proyecto, aportando todo su **talento e innovación**, recibiendo a su vez parte de los beneficios conseguidos.

Ventajas que se obtienen: de los equipos de trabajo surgen los líderes naturales así como la mayoría de las innovaciones, ya que son espacios de confianza entre sus miembros y donde pueden expresarse con libertad absoluta. Como además tienen contacto directo y muy asiduo con sus clientes, la satisfacción es máxima; induce a la formación de todos sus miembros, ya que cuando ésta sea mayor los resultados serán mejores; esta forma de trabajar motiva al personal ya que el trabajo deja de ser algo abstracto y permite visualizar palpablemente su aportación. También ayuda a mejorar la conciliación entre trabajo y familia, ya que tienen la posibilidad de un horario más flexible e incluso ayudarse dentro del equipo, teniendo siempre como condición que la labor encomendada hay que cumplirla.

- **5° Liderazgo**, viendo el apartado anterior, prácticamente el 100% de la plantilla tiene la oportunidad de ser líderes, ya que todos intervienen en sus equipos en la toma de decisiones, pudiendo liderar cada persona sus decisiones presentadas. Algunas personas poseen cualidades innatas para ser líderes y podrán liderar objetivos o proyectos más ambiciosos. No obstante el liderazgo también se puede aprender, ya sea viendo a sus compañeros como lo realizan o practicándolo.

Ventajas que se obtiene: teniendo mucho personal con capacidad para liderar, aumenta muy significativamente el número de objetivos y proyectos que se pueden acometer al mismo tiempo en la empresa;

además cuantos más proyectos lidere una persona la calidad de los mismos mejora ostensiblemente.

- **6º Organizaciones más horizontales**, al trabajar en **equipos autogestionados** las personas del equipo dirigen todos sus procesos y cada una de ellas conoce todas las competencias a desarrollar en dicho equipo. También se acortan los niveles, tanto por la parte superior, como por la inferior, ya que prácticamente ellos solos son capaces de coordinar todas las decisiones necesarias, teniendo como ayuda a los **equipos de soporte** (compras, mantenimiento, etc.)

Ventajas; cuando surge cualquier necesidad de plazo o urgencia, calidad, etc., tienen la máxima posibilidad de resolverla ya que cuentan con todos los recursos.

- **7º Compensaciones económicas**. El aumento de productividad que obtiene este tipo de organizaciones, las compensaciones económicas en las empresas cooperativas o SAL, es directa. En algunas organizaciones prácticamente el personal le «alquila a los propietarios su negocio», abonándoles el rendimiento que estaban obteniendo y del resto del beneficio, el 30% es para el personal distribuido equitativamente. Por último, en el resto de organizaciones, hay quienes abonan una paga (normalmente un mes de salario) por cumplir los objetivos acordados, ya sean: beneficios, ventas, reducción de costes, etc., estas pagas se abonan en algunas organizaciones a todo el personal y en otras solamente a los responsables.

*Ventajas: Las compensaciones económicas ayudan a distribuir la riqueza generada y también tiene un poder **motivador muy fuerte** entre todo el personal, aunque no es el único, como hemos visto anteriormente en Trabajar en equipos autogestionados. Al ser organizaciones muy transparentes, todo el personal conoce su aportación personal al logro de los resultados y sabe directamente sus mejoras en cuanto repercute en el resultado y ve la ligazón de su mejora en el plano personal y de conjunto.*

Más allá de las primeras impresiones obtenidas tras las visitas, a continuación tratamos de formular una aproximación a un

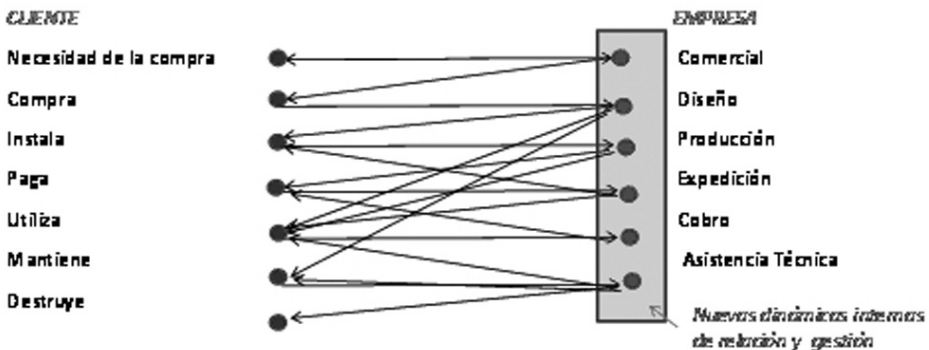
modelo de gestión basado en las personas, donde se integran los 7 Conceptos-Guía y se tienen en cuenta el desarrollo de contextos que favorecen la emergencia del trabajo cognitivo y del conocimiento.

2. Claves comunes de los modelos de gestión

Dos pilares comunes formarían la base de los modelos de gestión y constituyen así las claves fundamentales para entender cómo funcionan estas empresas avanzadas en gestión:

2 Claves Organizativas

Clave 1: Cercanía y orientación al CLIENTE (Vivir al cliente)



Clave 2: Todas las personas

Clave 1: Cercanía y orientación al CLIENTE, Entendidas éstas como VIVIR AL CLIENTE por parte de TODAS las personas de la empresa.

- ¿Quién es el cliente para estas empresas? El cliente se identifica con todas las personas que tienen relación con el producto o servicio vendido: el que plantea la necesidad, el que compra, el que instala, el que paga, el que lo utiliza, el que lo mantiene, el que lo destruye...

- ¿Quién se relaciona con el cliente? En las organizaciones visitadas, las personas que se relacionan (directa o indirectamente) con los diferentes perfiles de cliente definidos en el apartado anterior, provienen de múltiples funciones: comercial, diseño, producción, expedición, cobro, asistencia técnica, etc.

Frente al esquema tradicional, donde el área comercial mantiene la exclusiva de la relación con el cliente, ahora se descentraliza y generaliza este mapa de relaciones, involucrando a más personas de ambas partes.

En muchas de las empresas visitadas, más del 50% de las personas tienen una relación directa con el cliente

AMPO

«... En Ampo una de las formas de relacionarse con el cliente es a través de los ESCs (Equipo Satisfacción Clientes). Eso hace que, si estamos hablando de los ESCs y de sus funciones comerciales, la vivencia del cliente sea mucho más intensa. Más gente (hay bastantes personas con dedicaciones parciales de tiempo en algún equipo ESC aunque su función principal en la organización sea otra) participa en los equipos y la voz del cliente se escucha y se vive en primera persona. La confianza con el equipo es total y es el propio equipo el que se organiza los viajes, encuentra la mejor manera de atender a los clientes, etc. Hay una gestión integral de los clientes dentro de cada equipo ESC ...»

WALTER PACK

«... En Walter Pack tienen tres líneas principales de orientación al cliente. Toda la organización siente ahora más de cerca a los clientes.

- *Las personas en contacto directo con los clientes son seis (dos de ellas comparten la actividad con otras, otra era anteriormente la telefonista).*
- *Las personas que integran los de SERTEC (Servicios Tecnológicos) se relacionan con los clientes y*
- *También los ELC (Equipos Línea Cliente) (aunque con menor intensidad) ...*

Esta fuerte orientación al cliente es también una de las claves para la innovación. Un ejemplo es la entrada en el mercado del IMD (Insert Moulding Decoration) ...»

Clave 2: TODAS las PERSONAS a través de los equipos desarrollan sus capacidades creativas y relacionales.

Las relaciones externas con el cliente y sus mercados, junto con los tipos de productos y servicios intercambiados, configuran unas dinámicas de trabajo y unas reglas de juego internas, que marcarán los desarrollos organizativos de la empresa. La actividad y el trabajo se organizan alrededor de equipos con altos grados de libertad y con visión completa del proceso de creación de valor. La organización, como estructura generadora de cultura, sistemas y dinámicas, facilita los contextos y establece las condiciones que permitan el despliegue de todo el potencial de sus personas.

Estas dos claves (orientación al cliente y desarrollo de las capacidades de todas las personas), impregnan toda la organización y se interrelacionan continuamente en un clima de CONFIANZA, generando nuevas dinámicas y relaciones dentro de la empresa adaptadas al cliente. La organización y los sistemas implantados en la empresa pueden ayudar o retrasar el despliegue de las dos claves anteriores, así como de las nuevas dinámicas.

3. Dinámicas de gestión

Las dinámicas que caracterizan estos modelos de gestión orientados al cliente y basados en las personas, se pueden resumir en:

Dinámica 1: Construcción de un «Proyecto Empresarial de Estrategia Compartida»

Partiendo del concepto anterior de relaciones amplias con el cliente, se explicita un PROYECTO EMPRESARIAL caracterizado por:

- Unas reglas de juego internas y externas conocidas por todas las personas, que vienen marcadas por las relaciones de producto – servicio con los clientes
- Estas reglas de juego se desarrollan y modifican en el tiempo con la contribución y participación de todas las personas y de forma acorde a los cambios en el entorno, los mercados y los clientes
- Un desarrollo estratégico compartido

En adelante esto se definirá como **PROYECTO COMPARTIDO**.

LAZPIUR

«... el Plan de Gestión 2009 presenta los objetivos estratégicos a partir de una **idea de futuro compartida**: construir una empresa rentable, innovadora, basada en las personas, internacional y creativa. Estos objetivos se reparten por tanto en cinco áreas que son: la gestión económico financiera, la tecnología e innovación, la organización y las personas, la comercialización/internacionalización y los nuevos productos y mercados. En cada área se establecen los objetivos (3-4) y los indicadores correspondientes ...»

ALCORTA

«... De un sistema jerárquico y departamental donde unos pocos determinan el proyecto de empresa y donde las relaciones con las personas trabajadoras se basan en el ordeno y mando o se limitan a la negociación de las subidas salariales, se ha pasado a una organización plana, poco jerárquica, donde la toma de decisiones es descentralizada y existe un **proyecto compartido**, con una definición de valores realizada entre todos, con muchas relaciones, mucha comunicación, muchas reuniones y mucho trabajo en equipo ...»

Dinámica 2: Diseño de una «Estructura Organizativa orientada al Cliente»

Para garantizar la orientación al cliente, estas organizaciones se estructuran en:

- **Unidades de negocio** por nichos específicos orientados a la relación con los clientes del nicho. Estas unidades de negocio se articulan en **equipos de trabajo** reducidos (10-12 personas) que visualizan todo el proceso y las relaciones con el cliente.
- **Unidades de apoyo** (administrativa, financiera, informática, social...) que dan soporte y apoyan los procesos de las unidades de negocio.

La relación entre Unidades de Negocio y Unidades de Apoyo se articula en función de las características de los productos y sus cadenas de valor, de forma que todas ellas tienen claro el objetivo común de servicio al cliente. Cada unidad es un nodo, y de las interacciones entre los nodos se va configurando la RED de relaciones (internas y externas) y los procesos que estructuran la empresa.

A este tipo de estructura organizativa la denominamos **ORGANIZACIÓN EN RED**.

INGEMAT

«... La base de la organización son los equipos autogestionados y autónomos, integrados por personas de todas las áreas, cada uno de los cuales elige al líder y funcionan bajo los principios de comunicación, libertad y responsabilidad. Por un lado están los equipos del proceso básico de la empresa, el que va desde el pedido a la entrega del producto, que se articulan en un círculo que comienza y acaba en el cliente a través de los eslabones de la cadena que son: el equipo de relaciones con los clientes (ESC), las relaciones con los proveedores (RP) y los servicios tecnológicos (SERTEC).

En un círculo interior, y con el carácter de servicio y apoyo a los anteriores, se sitúan los equipos de pilotaje, pedido, planificación, innovación de producto, servicios de apoyo y otros equipos como reingeniería de compras, oferta, mejora de producto, etc...»

ALCORTA

«... la nueva organización por procesos y por mercado-cliente, se acompaña de cambios en la ubicación física de las personas: todos los que trabajan en una mini compañía se ubican en un mismo espacio, lo que antes era el departamento de Ingeniería, ahora es una unidad de negocio. Esto genera una cultura de orientación al cliente, lo que une a las personas no es su función, ya sea producción, calidad o ingeniería, sino servir al cliente y resolver sus problemas, esto les otorga una visión de proceso, la responsabilidad está en el equipo, no hay ningún filtro entre el cliente y la solución ...»

ARTECHE

«...La organización de la producción en ARTECHE (aunque mantiene una estructura que lidera el proceso, con directores, industrializadores y facilitadores) en la práctica, sigue un modelo descentralizado en base a grupos de trabajo o «lantaldes», equipos autoorganizados de aproximadamente 10 personas, con un facilitador con el que se reúnen una vez a la semana, que en algunos casos es un antiguo encargado, pero en la mayoría no y que es la persona referente para la coordinación

y comunicación. En total, en producción, hay unas 250 personas organizadas en 28 grupos o lantaldes, aunque el número y el tamaño pueden variar según circunstancias de mayor o menor producción de determinados productos, cambio de turnos, etc....»

La unidad organizativa fundamental en este tipo de empresas es el **Equipo de Trabajo**. Los equipos de trabajo conectan a las personas con la organización y presentan las siguientes características:

- Las personas conocen el papel que juegan en su equipo y en el «**Proyecto Compartido**». Conocen sus límites, sus complementariedades y solapamientos con otras unidades y equipos de la organización.
- Parten de una planificación y compromiso (semanal o de un determinado ámbito temporal) que exige la cadena de valor. Manejan sus propios indicadores y se autoorganizan.
- Comparten y construyen conocimiento, se relacionan con otros nodos de la red y favorecen el desarrollo del liderazgo.

LANCOR

«... los Equipos de Línea Cliente (ELC) son 5 equipos en los que participan 52 personas, definidos por clientes (con dos o tres productos cada uno) y, como excepción, por componentes comunes (rotor-estator). Estos equipos se organizan y autogestionan en torno a objetivos asumidos por ellos mismos, incluidos nº de motores/día, compromiso de servicio y mejora de la productividad, y eligen un líder por rotación (cada 6 meses)...»

ALCORTA

«... Actualmente la gestión de las mini compañías, se realiza mediante equipos autogestionados formados por las 56/60 personas que la componen, incluidos unos 8 indirectos, con un gestor al frente de cada equipo y en base a mesas autogestionadas, con capacidad de decisión plena, a las que va una persona por cada línea (una línea está formada por 203 personas: un forjador, un rebabador y un coordinador). Estas reuniones tienen como objetivo cumplir el compromiso con los clientes y para ello disponen de información masiva y directa del cliente, sin filtros del mercado. De esta forma se separa al forjador de la máquina

para sentarle en una mesa a tomar decisiones y participar en la gestión...»

LAZPIUR

«... la gran ventaja de LAZPIUR es la capacidad de dar plazos cortos y esto sólo se consigue con un nivel muy alto de compromiso de todo el equipo y con un equipo autónomo, capaz de coger el teléfono, responder en alemán, coger el pedido y responsabilizarse de entregarlo en el menor plazo y al menor precio. Recientemente han entregado un equipo complejo con altas exigencias tecnológicas y de calidad en 1 mes y medio. Ha habido que trabajar sábados, con las fiestas de Bergara por medio, pero han conseguido un plazo casi imposible y han recibido las felicitaciones de un cliente satisfecho ...»

Liderazgo compartido: Muchas personas liderando equipos

El papel del liderazgo se reinterpreta en estas organizaciones partiendo de la idea de que todas las personas deben aprender a liderar nodos y colaborar con otros.

El liderazgo que se desarrolla en este tipo de organizaciones se caracteriza por:

- Dada la formación de múltiples equipos de trabajo se potencia la existencia de líderes que coordinan y facilitan el desarrollo de los equipos.
- El estilo del líder busca el desarrollo emocional e intelectual, no sólo profesional, de las personas de los equipos, les trata con consideración personalizada, convoca las reuniones, ayuda a limar las tensiones. No ejerce un liderazgo directivo en el equipo, sino que promueve que los demás hagan, participen y asuman sus responsabilidades.
- Existen diferentes tipos de líderes en función de los equipos: «líderes formales» asociados a equipos estables, «líderes de proyectos ad hoc», «líderes informales» que motivan ilusionando, proponen nuevas iniciativas y que consiguen atraer personas y recursos creando un entorno positivista y confiado en sus propias capacidades.
- Se observa un cambio en el estilo de liderazgo. Se pasa de un liderazgo ejecutivo a uno más facilitador, cooperativo y

especialmente transformador de las personas y la organización, desplegado por toda la organización, a lo que denominamos LIDERAZGO COMPARTIDO generador de más líderes.

ARTECHE

«... La asunción de responsabilidades de liderazgo en diferentes contextos está bastante extendida a través de toda la empresa, seguramente favorecida por la propia descentralización. Existe una cultura o un estilo de gestión que favorece la toma de decisiones por el que sabe, no el que tiene más rango. Los jefes o personas directivas son gentes procedentes de dentro de la empresa que conocen muy bien las competencias y capacidades de las personas y no interfieren en sus decisiones...»

LAZPIUR

«... Otro aspecto de la nueva cultura es el concepto del liderazgo. Para LAZPIUR líderes son aquellas personas que tienen responsabilidad sobre el trabajo y son «traccionadoras» de los distintos equipos de la empresa. El liderazgo se expande a todas las personas de la organización mediante su participación en los diferentes equipos de mejora autogestionados y su capacidad para tomar decisiones...»

Dinámica 3: Desarrollo de dinámicas de Información y Comunicación

No hay cooperación y trabajo en equipo sin información y comunicación. Como hemos visto, desplegar el talento interdependiente de las personas y su capacidad innovadora en cooperación requiere contextos con máxima intensidad en flujos de comunicación. Intensidad no es volumen de mensajes, sino calidad, relevancia, oportunidad...

Conscientes de ello, en estas organizaciones se observa que las estructuras organizativas se apoyan en las siguientes dinámicas de información y comunicación:

- **Sistema de información sencillo y transparente.** Todas las personas de la organización conocen el sistema y lo utilizan.
- **Utilización de indicadores** que relacionan la actividad del Equipo de Trabajo con el Cliente y la aportación al proyecto

compartido (pedido con plazos, contribuciones al margen, horas...) El ámbito temporal de los indicadores puede ser diario, semanal...según las necesidades de la cadena de valor.

- Con esta base de información se genera una **dinámica de reuniones muy frecuentes** (diarias, semanales) aunque de corta duración, donde los equipos revisan planificaciones, revisan desviaciones, toman decisiones y se relacionan con otras unidades.

INGEMAT

«... se simplifica el sistema financiero, se implanta el sistema del Margen Bruto como medida de la rentabilidad, se reduce el gasto estructural y se establece la transparencia con respecto a la información económica. Este nuevo enfoque de lo económico, gracias a su claridad y sencillez, permite que los datos económicos y su evolución sean conocidos por todas las personas en tiempo real transmitiendo una confianza y permitiendo la implicación y la participación en la gestión a todos los niveles ...»

ARTECHE

«... La información que manejan los «lantalde» suelen ser datos de contratación de nuevos pedidos que afectan a su propia unidad, cumplimiento de objetivos, plazos de oferta, de entrega y el «egunero» donde se reflejan indicadores de calidad, gráficos de producción diaria, etc. (la productividad es un caballo de batalla porque se discute qué debe incluirse en la medición y qué no...»

LAZPIUR

«... La comunicación es un área de gestión preferente, en gran parte soportada por el sistema intranet conocido internamente como TXIKINET. A este sistema acceden todas las personas a través de los más de 60 ordenadores distribuidos por toda la empresa, ya que todas las personas utilizan el ordenador aunque no sea más que para rellenar la hoja diaria de trabajo. El mapa de comunicación se divide en seis zonas con diferentes colores que identifican las seis áreas del sistema general de comunicación: las personas, los resultados y planes de empresa, el plan estratégico y las tres áreas del sistema de Gestión Integrada, esto es, calidad, medio ambiente y seguridad. ...»

FINESSE

«... Todos los indicadores se exponen en el taller a la vista de todos . Al ser una PYME de 12 personas trabajadoras José Luis (Responsable de Producción) se reúne diariamente, durante unos minutos, con cada operario por rotación, para repasar la calidad e incidencias del día anterior, resultados de mejoras, etc. y hacerles conscientes de que existe un seguimiento y de la disponibilidad de los datos e indicadores»

AMPO

«... Otro elemento clave para la eficacia de la comunicación y para el logro de una máxima implicación y compromiso es la claridad y transparencia de la información económica con un sistema de cuentas simples y entendibles por todos. Cualquiera puede preguntar ¿con qué margen hemos cogido ese pedido? La transparencia total transmite credibilidad y confianza y crea sentido de pertenencia a la vez que facilita una mayor implicación en la gestión al acercar los datos a la realidad ...»

Estas dinámicas de información fluyen de forma transversal alineadas a la Cadena de Valor y permiten alimentar los indicadores de gestión, que se relacionan directamente con los sistemas de gestión estándares tradicionales (cuenta de explotación y balance). Pero con la ventaja de un seguimiento más inmediato, de forma que los equipos pueden analizar rápidamente las desviaciones y tomar las acciones oportunas.

AMPO

«... Ya no existe la figura del jefe que transmite órdenes e instrucciones. En su lugar múltiples equipos se reúnen para organizar el trabajo colectivo, resolver problemas de producción, mejorar un producto o valorar las necesidades de un cliente. Cientos de reuniones semanales, mensuales, trimestrales o convocadas «ad hoc» para una cuestión concreta se producen todos los días. Todas las personas tienen asignado al menos un 4% de su tiempo a reuniones. La comunicación fluye por este entramado contribuyendo, junto con la acción diaria, a transmitir y consolidar los nuevos principios y valores...»

«... un equipo ELC (Equipos Línea de Cliente), compuesto por 7 a 12 personas, por ejemplo, se organiza con autonomía y se compromete a un objetivo de producir 20 válvulas. Estos objetivos se coordinarán con los de otros equipos y quizá sea necesario revisarlos para compensar la carga con otros equipos, pero esto no va a variar sustancialmente la planificación resultante ni va a suponer una complejidad innecesaria y sin embargo se garantiza la responsabilidad y autonomía del grupo al decidir no sólo el cómo, sino también el qué van a hacer...»

INGEMAT

«... La gestión de este tipo de organización implica una cantidad enorme de reuniones e interacciones que sugieren la idea de un caos organizado. Caos que permite grados de libertad y creatividad imposibles en una organización tradicional, dentro de una cohesión y sintonía que emerge de los objetivos, la información y la cultura compartidos. La coordinación se realiza y se comparte a través de una herramienta sencilla, un calendario de reuniones o Matriz de Relaciones, en el que se recogen y visualizan todas las reuniones del año con su líder, personas participantes, fecha y duración. En este cuadro se contemplan las reuniones del equipo de pilotaje, de los equipos de pedido, de las áreas, del PIO, etc., «

Dinámica 4: Reinención de los mecanismos de planificación y estrategia por lo que toda la organización visualiza el futuro

Los equipos de trabajo, además de participar activamente en la operativa diaria, también se conectan con la planificación y estrategia generales de la empresa. De esta forma, todas las personas de la organización aportan y conocen la estrategia y, más importante, se comprometen con las acciones para desplegarla.

Los actores ¿Quiénes participan en la formulación de la estrategia y la elaboración de la planificación?

- Equipo de dirección o pilotaje
- Líderes de los equipos de trabajo
- Consejo Administración/Junta Rectora
- Comité de Empresa/Consejo Social

LANCOR

«... el Plan de Ideas y Objetivos (PIO) que se elabora anualmente con la participación de toda la empresa. El Plan es liderado por el Equipo de Pilotaje, aprobado por el Consejo y presentado a la Asamblea. En total, en el PIO 2009 participaron 80 personas (de 86) Esta participación es un elemento clave, ya que a través de su gestión se van generando las ilusiones, compromisos, complicidades necesarias para llevarlo adelante y superar las dificultades y obstáculos que, con toda seguridad, se presentarán. Los equipos se implican directamente en su preparación y discusión a través de sus líderes...»

ALCORTA

«... En 2005 se inicia una nueva etapa del proceso a la que el gerente se refiere como la etapa del proyecto compartido, más que un proceso consciente, una evolución lenta y no planificada. Entre todos se decide crear un estilo, una cultura y para ello, se decide trabajar con valores, se realizan reuniones en cada mini compañía para explicitar la misión de la empresa, se dedica mucho tiempo a pensar cuáles eran los valores que mejor representaban lo que se quería que fuese la empresa, qué personas de Alcorta eran admiradas y cuáles eran sus valores...Se definieron tres áreas estratégicas: la comercial, la industrial y la de las personas. En esta última se trabajaron intensamente los conceptos de comunicación, transparencia y credibilidad, qué es lo que interesaba saber a las personas. A partir de los intereses de la gente la comunicación se centró en inversiones, nuevos pedidos, cartera, futuro...»

La dinámica ¿Cómo se elabora la estrategia y la planificación y cómo se interrelacionan las diferentes personas de la organización para ello?

- Es una planificación estratégica orientada a incorporar los cambios en el entorno-mercado e integrar las nuevas necesidades de los clientes
- El equipo de dirección, junto a los líderes de los equipos de trabajo, revisan, diseñan o modifican las estrategias concretas por unidades de negocio, redefiniendo así las «reglas del juego» internas o externas.
- Para ello cuentan con información y aportaciones de todas las

personas de la organización, por lo que se produce una cadena de información y un reforzamiento del proyecto compartido.

- En este proceso se involucra a otros órganos de poder (consejo de administración/junta rectora y comité de empresa). En algunos casos se decide en una reunión en la que participan todas las personas.

LANCOR

«... En el PIO (Plan de Ideas y Objetivos) se plasman los objetivos en cada una de las áreas del Proceso Equipo Línea Cliente y las previsiones de resultados de acuerdo con dichos objetivos. Es un plan a corto, un año de horizonte, no es por tanto un Plan Estratégico, pero sí un plan guiado por principios y valores compartidos tales como la calidad y servicio al cliente. Para ello, se empieza por visitar a todos los clientes. Los clientes tienen sus planes y se comparten con ellos. Previamente se ha hecho un estudio de mercado: tendencias de los ascensoristas. A partir de esta información se fijan planes en el área de Relaciones con los Clientes: ventas o acuerdos de suministro, compromisos de servicio, márgenes con cada cliente, acciones de cara a nuevos clientes, etc. En este área se ha progresado mucho en la confianza con los clientes. Esto ha permitido, por ejemplo, que Yaskawa elija a LANCOR frente a China a la hora de realizar la máquina PMS 420 (3.200 ud.) ...»

EGA MASTER

*«...La reflexión estratégica marca las líneas claves de actuación de la empresa y pretende ser una ocasión para «renacer» como empresa. Es por ello que Ega Master, considera fundamental que todo el Equipo Humano, **102 personas**, comprenda e interiorice las orientaciones y estrategias globales de forma que conozcan su repercusión en el trabajo diario. El actual proceso participativo orientado totalmente a la gestión por procesos según el modelo de excelencia europeo EFQM, permite la participación de las personas en la definición y despliegue de objetivos estratégicos a procesos ya que todas las personas están involucradas como mínimo en un proceso de la organización...»*

La planificación se despliega por la organización a través de planes anuales consensuados con los equipos. Como consecuencia de todo

ello se piensa en el futuro de forma participativa, se generan nuevas reglas de juego y se consensuan nuevos compromisos.

Dinámica 5. Creación de contextos para la INNOVACIÓN y la COOPERACIÓN

En estas organizaciones, la «innovación es cosa de TODAS las personas». Forma parte del ADN organizativo. Lo que se hace es facilitar y generar las condiciones y los entornos para que las personas puedan desplegar su conocimiento e innovar en cooperación, tanto en el día a día, como en el medio y largo plazo.

No se trata de una innovación sin foco, sino que gira alrededor de las necesidades de los clientes y de los mercados. De esta forma se fomenta la apertura de la empresa, de sus personas, que buscan problemas externos a los que enfrentar las capacidades internas.

Por lo tanto, la innovación se produce:

- **En el día a día:**
Se innova en los procesos permanentemente partiendo de la relación continua con los clientes, los indicadores, las formas de trabajo en los equipos etc.
- **En el medio y largo plazo:**
En función de necesidades de clientes u oportunidades de mercado se generan equipos específicos, multidisciplinares, con un encargo más complejo, que abordan «proyectos de innovación» con mayor riesgo en casos de:
 - Nuevos productos
 - Apertura de nuevos mercados
 - Incorporación de nuevas tecnologías
 - Cooperación compleja con los clientes
 - Cambios organizativos internos

AMPO

«... AMPO es una empresa con un alto nivel de innovación, capaz de ofrecer a sus clientes soluciones tecnológicas en los límites del estado del arte en campos como la soldadura, la metalurgia o los revestimientos superficiales, o de desarrollar nuevos diseños de válvulas, para aplicaciones de altas prestaciones y de mantener colaboraciones con Centros de I+D, Laboratorios y Departamentos de Ingeniería de

Universidades de primera línea a nivel mundial. Esto responde al esfuerzo y la voluntad de todo el equipo humano por situar a la empresa en esas cotas de competitividad y de servicio a los clientes, pero indudablemente el modelo de organización contribuye a ello generando un contexto propicio para la creatividad, el intercambio de conocimiento y la generación de nuevas ideas. Todo ello unido a la relación intensa con los clientes, el conocimiento profundo de sus problemas, el fuerte compromiso con su solución, la integración de los proveedores, genera el caldo de cultivo en el que la innovación surge de forma espontánea como una necesidad para dar respuesta a los retos que de forma continua se plantean...»

EGA MASTER

«... La empresa está continuamente desarrollando nuevos o mejores productos a un ritmo de casi 7 nuevas referencias al día, alcanzando entre un 20 y un 25% la facturación procedente de nuevos productos (desarrollados en los 3 últimos años). Para apoyar esta actividad disponen de un procedimiento sistemático para la I + D + i, en el que junto a las propias ideas se utilizan las de los clientes y los proveedores como fuente de innovación y la presencia internacional como medio de captación de las necesidades de los mercados y de información sobre la actividad de los competidores. También desarrollan proyectos en colaboración con LEIA o con la Escuela de Markina, sobre todo para el desarrollo de ensayos de comportamiento de materiales, acabados, etc.»

Proyectos de innovación en cooperación

Los proyectos de innovación más complejos exigen la colaboración de centros tecnológicos, proveedores, clientes, universidades, competidores....

LAZPIUR

«... El nivel tecnológico que exigen las máquinas que fabrica LAZPIUR hoy no podría mantenerse sin la colaboración con los Centros Tecnológicos... Esta colaboración se extiende al desarrollo de nuevos productos, o la aplicación de tecnologías y permite liberar recursos internos, lograr una mayor velocidad de respuesta al mercado y, en ocasiones, es una vía de selección de personas. De hecho, mucha

de la actividad de I+D en estos momentos se desarrolla con Tekniker. Se trabaja con un software muy complicado. Existe un equipo interno de I+D pero la gente no se dedica a tiempo completo, sino que lo comparte con la actividad de diseño u otras actividades. En ocasiones hay proyectos que se desarrollan con 2 y 3 centros tecnológicos. Han colaborado con INASMET, CEIT, FATRONIK, ROBOTIKER, GAIA, IKERLAN; LABEIN, INVEMA, etc. »

ARTECHE

*«... En la organización se diferencia la **organización estable** (que responde a los procesos de producción y cadena de valor establecidos y reflejados en los indicadores) de la **organización «ad hoc»** que convive en paralelo en base a grupos de trabajo para el desarrollo de «proyectos interdepartamentales» (cuyas estructuras se configuran y desaparecen en función de la vida del proyecto). El desarrollo de esta organización es una importante fuente de innovación, intercambio de conocimiento y de liderazgo compartido, pues de una u otra forma muchas personas lideran un proyecto y a la vez actúan como colaboradores en otros. »*

Dinámica 6. Reinterpretación de la Internacionalización:

VISIÓN GLOBAL

Estas empresas abordan la internacionalización desde diferentes focos, reinterpretando el entorno global. Para ellas las barreras geográficas no suponen un límite, sino una oportunidad para:

- Captar nuevos clientes o abordar nuevos mercados.
- Conseguir nuevos proveedores.

Multilocalizar sus plantas productivas en razón de su estrategia. En este punto se hace necesaria una reflexión sobre cómo trasladar los modelos de empresas basadas en las personas a otros contextos culturales.

EGA MASTER

«.....Los otros grandes ejes estratégicos son la internacionalización y la innovación, que para EGA MASTER son conceptos fuertemente relacionados, ya que el liderazgo en el mercado global exige la innovación y ésta a su vez se apoya en la información recogida en cada uno de los mercados y en la respuesta a sus necesidades.

La internacionalización ha sido un planteamiento clave desde los inicios de EGA MASTER, lo que le ha llevado a estar presente hoy en 147 países. Todo ello es fruto de un gran esfuerzo comercial en el que lograr el encaje con otras culturas es un elemento prioritario que se refleja en una plantilla con fuerte presencia de extranjeros y en los idiomas que se dominan en la empresa (15 idiomas diferentes, desde el euskera al chino), comenzando por los propios hijos de Iñaki Garmendia, Aner e Iñaki, que hablan japonés y chino respectivamente...»

ARTECHE

*«...A partir de 1993-95, años en que fue necesaria una regulación de empleo, se inició un proceso de diversificación e internacionalización, y de crecimiento con plantas como las de México que con 657 personas, emplean ya a más personal que la casa matriz. Dentro de este mercado global, ARTECHE ha sido capaz de mantener posiciones muy competitivas en mercados como el de Alta Tensión (AT), dominado por grandes empresas multinacionales como SIEMENS, ABB o AREVA, donde alcanza una cuota del 12% a nivel mundial en Transformadores de Medida. Esta posición se basa en una gran capacidad de respuesta a las necesidades del cliente, ofreciendo soluciones a medida con el máximo nivel de calidad y fiabilidad, en la apuesta por la innovación y en la capacidad y experiencia de su equipo humano, con más de **400 titulados, la mayoría ingenieros** y con una gran actividad dedicada al rediseño y mejora de productos y reingeniería tecnológica de procesos...»*

Dinámica 7. Formulación de un nuevo CONTRATO PERSONA-EMPRESA ligado al proyecto empresarial y personal

Se observa que el Contrato Persona-Empresa es un contrato amplio que contempla el sistema retributivo, el desarrollo profesional y la conciliación de la vida laboral-personal:

Respecto al sistema retributivo:

- Existen unas diferencias salariales reducidas
- Predomina la transparencia del sistema retributivo, todo el mundo conoce las reglas del juego.
- Se basa en:

- Retribución fija, ligada a pocas escalas salariales y conocidas por todas las personas.
- Retribución variable, donde priman los resultados de equipo y del proyecto compartido frente a los resultados individuales.
- Participación en beneficios que, en muchos casos, se liga a la retribución variable y/o la participación en el capital.

ALCORTA

«... Los salarios se revisan según el IPC y existe una paga variable, para todos igual, en el caso de que haya beneficios, que va creciendo de año en año mientras continúen los beneficios dentro de un pacto a 5 años y hasta llegar a aproximadamente una paga completa. Eventualmente se podría cambiar a un % sobre beneficios...»

LANCOR

«... Un aspecto fundamental del nuevo planteamiento es la participación de todas las personas en los beneficios, en este caso con un 25%. Todo lo que se haga para mejorar la competitividad de la empresa y para que sea eficiente y rentable repercutirá en los ingresos de las personas. Para Javier Salcedo no es el único factor, pero sí uno muy importante a la hora de buscar el compromiso de todos con el proyecto...»

EGA MASTER

«...El modelo de organización de Ega Master, orientado a la participación, involucración y asunción de responsabilidades exige prestar una especial atención a todas las personas que la componen. Esta atención se materializa en los recursos dedicados y en los compromisos adquiridos por la organización en esta materia más allá del Convenio Colectivo Sectorial, por lo que han desarrollado una Política de Reconocimiento que se materializa en diferentes canales: Reconocimientos colectivos formales e informales, premios anuales, retribuciones individualizadas, planes de pensiones privados, política de retribución por objetivos, incentivos al personal de fábrica, pagos complementarios a la Seguridad Social y Seguro Médico privado ...»

WALTER PACK

«... Junto a la revisión de salarios se acordó un reparto de beneficios consistente en el 30% de todos los beneficios superiores a la media de los últimos 4 años, lo que permitió repartir beneficios desde el primer año. El acuerdo lleva consigo una rebaja del sueldo en caso de pérdidas. Evidentemente esto exige total transparencia, pero resultó sencillo.»

AMPO

«... Justamente por eso, para alentar y ser coherente con esta filosofía de diversidad, de dar cada uno la mejor versión de cada uno y, al fin y al cabo, de ser consecuentes con lo que realmente significa el trabajo en equipo, existen solo 4 franjas retributivas entre las 500 personas de AMPO. Se trata por tanto, de no querer hacer diferencias entre los miembros del equipo...»

Desarrollo profesional ligado al desarrollo del proyecto, entendido como:

- Un incremento de capacidades técnicas.
- Aprendizaje en la gestión de compromisos y relaciones, tanto a nivel interno como externo, capacidades de gestión, visión global....
- Implicación en nuevos retos y soluciones creativas.

Conciliación de la vida profesional y personal

- Partiendo de un marco general, éste se adapta a las situaciones personales que se le presentan a las personas a lo largo de su vida. Esto implica soluciones de horarios flexibles, teletrabajo, polivalencia, análisis de la vida profesional de cada uno, etc.

LAZPIUR

«... Un aspecto de especial interés en la relación con las personas es la gestión del reconocimiento, un sistema destinado a completar el sistema participativo e integrar el desarrollo de la persona con el de la empresa. Dentro del reconocimiento se contemplan cuatro apartados que son: 1) el gasto, que es el concepto salarial, cumplimiento del convenio, 2) el beneficio, ligado a los resultados de la empresa, según inversiones, 3) la inversión, que contempla aspectos como formación, promoción, polivalencia, empleabilidad, seguridad personal, etc. y 4) el concepto

social, que incluye aportaciones sociales, empleo a familiares, tiempo libre, flexibilidades, ayudas económicas puntuales, etc. Según esto, el concepto de retribución final será en base a una combinación variable de los 4 conceptos...»

EGA MASTER

«... La importancia del equipo humano se explicita en la declaración de la misión: donde se dice: «...trabajamos en un proyecto basado en las personas, creyendo firmemente en su desarrollo e implicación que responda a sus expectativas y a las del entorno social en general». A este respecto para Iñaki Garmendia (hijo) las personas son el fundamento de cualquier organización y en EGA MASTER, esto se refleja en todos los aspectos de la gestión relacionados con las personas, desde la contratación, a la formación, la comunicación, la promoción, el reconocimiento, la retribución, la conciliación laboral-familiar, etc... «

Se trata de un nuevo CONTRATO PERSONA-EMPRESA en sintonía y coherencia con la emergencia del trabajo cognitivo, el proyecto de empresa compartido y el desarrollo de modelos de gestión basados en las personas.

Dinámica 8. REFORMULACIÓN del papel de las ESTRUCTURAS TRADICIONALES

Hemos visto la actuación y transformación de tres estructuras clave tradicionales: Consejo de Administración, Comité de Dirección y Comité de Empresa, que, en las cooperativas visitadas se podría traducir por Junta Rectora, Comité de Dirección y Consejo Social.

- **Consejo de Administración**, que apoya cambios en las reglas de juego y los modelos de gestión:
 - Voluntad de rentabilidad y proyecto a largo plazo asociado al desarrollo de empresa y sus personas en el tiempo. Ética y visión compartida.
 - Compartición del poder y la toma de decisiones con las personas de la empresa, lo que supone reconocer de hecho que la propiedad está compuesta no solo por el capital económico, sino también por el del conocimiento.

27 www.esop-
association.org

- Reuniones fluidas y basadas en el mismo sistema de información transparente y coherente utilizado en el resto de la empresa.
- Nuevos modos de actuación: reparto de acciones, limitaciones a la actuación del capital económico (ESOPs-Employee Stock Ownership Plan²⁷), pacto de accionistas... aunque se hace necesario profundizar y buscar fórmulas jurídicas que articulen y amparen estos procesos de participación en el capital desde lo legal, lo fiscal, la toma de decisiones....

ALCORTA

«... Un aspecto de gran interés en el modelo de gestión de Alcorta es la participación de personas trabajadoras en la propiedad con un 20% de las acciones. La adquisición se produjo recientemente tras llegar a un acuerdo con los socios mayoritarios cuando éstos deciden recomprar la empresa al Grupo Mahle. Actualmente son 15 los socios-empleados, aunque existe la voluntad de ampliar al 100% de la plantilla, y gracias a las cláusulas introducidas en el contrato, la participación les otorga una serie de derechos, tales como el derecho de veto ante ciertas decisiones, lo que les permite disponer del máximo control sobre el futuro de la empresa. No es por tanto una participación orientada principalmente al reparto de beneficios, sino más bien a garantizar que el futuro de la empresa está en buena medida en manos de sus trabajadores. Indudablemente, se trata de una fórmula de participación en la propiedad poco conocida entre nosotros aunque, según parece, existe una fórmula similar bastante extendida en USA, conocida como ESOP (Employee Stock Ownership Plan). ...»

INGEMAT

«... Ya no es el accionista mayoritario quien tira o empuja a los demás, sino los demás quienes recurren a él, lo que le permite centrarse en otras áreas: comerciales, de innovación institucionales, estratégicas...»

- **Comité de dirección**, que debe adquirir una nueva orientación, diferente a la predominante (basada en la dirección, la supervisión y el control), para apoyar el desarrollo de los nuevos modelos:

- Se transforma en un comité de pilotaje del proyecto, con una visión a largo plazo, es decir, en operador de la Organización en RED.
- Al descentralizarse la toma de decisiones y el control diario de las operaciones, se sale del día a día y adopta nuevos roles:
 - Facilitar que la cadena de valor y los sistemas funcionen con esta orientación al cliente.
 - Actuar como nodo de interconexión entre los diferentes centros de decisión de la empresa: consejo de administración, comités de empresa, unidades de apoyo y unidades de negocio.
 - Conectarse con otras redes externas: banca, administración, asociaciones, clúster, universidad.
 - Centrarse en las personas de la empresa y el cambio cultural.

De «Comité de Dirección» a «EQUIPO FACILITADOR, INTEGRADOR y ABIERTO»

AMPO

«... La diferencia con el modelo clásico de planificación y control centralizados es que el equipo de pilotaje y todos los servicios tecnológicos en general intervienen no como elemento controlador, sino coordinando y ayudando a equilibrar las cargas de las líneas sin recurrir a la imposición. ...»

ALCORTA

«...En un punto del proceso se plantea, aunque de una forma casi inconsciente, una decisión fundamental: los que hasta ahora detentaban un poder dentro de la organización debían decidir si querían cederlo para compartirlo y adoptar en su lugar una actitud de servicio. Y se tomó esta decisión creyendo que era lo mejor para la empresa. Lo que antes era información a ocultar, reservada a unos pocos, pasa a ser información para todos, las órdenes dan paso a la necesidad de escuchar y convencer, el control se sustituye por la confianza, los puestos de las personas se enriquecen y ésto aumenta la motivación. La obediencia es sustituida por el compromiso. En definitiva, se pasa de una cultura orientada al jefe a otra orientada al cliente. Esto obliga a

nuevas formas de compromiso por parte de todos. En estos momentos, por ejemplo la empresa ha solicitado un ERE en el que participa el mismo Gerente, dentro de una rotación acordada...»

- **Comité de Empresa**, que ha sido la principal estructura de defensa de los intereses de las personas trabajadoras en las organizaciones clásicas, caracterizadas por el modelo taylorista y el trabajo abstracto. Sin embargo en los modelos de gestión basados en las personas, emerge una nueva forma de relación entre las personas de la empresa basada en el diálogo, la participación, la confianza y la transparencia. Por ello, el Comité de Empresa debe repensar su rol para adecuarse a la nueva realidad.

Como hemos visto en las organizaciones del panel de contraste:

- Las relaciones entre el comité de empresa y el comité de dirección se hacen desde la transparencia, el diálogo permanente y la negociación de un contrato persona-empresa adecuado a la emergencia e importancia del trabajo cognitivo.
- En algunos casos el comité de empresa participa en el proyecto representando a parte de las personas y creando opinión entre sus afiliados.
- En algunas empresas incluso desaparece la representación sindical tradicional, dando paso a otras estructuras de participación.

LAZPIUR

«... no ha habido nunca problemas con los sindicatos y de hecho, en la práctica no hay sindicatos. Hace años que no hay elecciones. En su momento llegaron a un acuerdo por el que 3 representantes de las personas trabajadoras se van rotando para asistir a las reuniones mensuales y la relación es muy buena...»

Dinámica 9. Interiorización de la Responsabilidad Social

Todo lo anterior, analizado desde la Responsabilidad Social, evidencia un alto grado de compromiso de estas empresas con su entorno social y económico que se traduce en:

- Fuerte orgullo de pertenencia por parte de las personas que

forman parte de la empresa.

- Imagen positiva en el entorno, lo que las convierte en empresas atractivas para trabajar en ellas, lo que atrae a los mejores profesionales.

Estas empresas han sentado las bases en lo medioambiental y lo social, que, junto a lo económico, son los ejes de la sostenibilidad futura.

EGA MASTER

«... EGA MASTER basa su estrategia competitiva en contar con un equipo humano mejor que el de sus competidores, preparado e ilusionado. Este objetivo comienza con la contratación, buscando rodearse de personas capaces de motivarse y se favorece posteriormente creando un entorno motivador, uno de cuyos elementos principales es el orgullo de participar en un proyecto de futuro. El éxito consiste en combinar las dos cosas: gente capaz de motivarse y entorno motivador...»

ARTECHE

«... Nuestra filosofía empresarial se basa en el desarrollo de un equipo humano multicultural, integrado por profesionales comprometidos con los objetivos del Grupo. Profesionales capaces de dar respuesta eficiente a cualquier reto, que comparten sus conocimientos de forma libre y activa en un clima de confianza y participación con el objetivo de crear valor para la organización, para los colectivos implicados en el negocio y para el entorno social...»

Dinámica 10. Transparencia y acciones ante la Crisis

Dadas las fechas en las que se han realizado las entrevistas, la forma de encarar la crisis ha puesto de manifiesto la importancia de haber mantenido una cultura de transparencia que ha permitido desarrollar las siguientes líneas de actuación:

- Toma de conciencia clara de la situación a todos los niveles.
- Planteamiento de escenarios de solidaridad y mantenimiento del empleo:
 - Integración de la subcontratación.
 - Desarrollo de actividades de mantenimiento.

- Rotaciones de personas, polivalencia y equilibrar cargas de trabajo.
- Prepararse para la salida:
 - Desarrollo de programas de formación y capacitación.
 - Desarrollo de mejoras internas.
 - Lanzarse al mercado: Ampliar el contacto con los clientes y buscar otros nuevos para lograr más pedidos, proyectos...
 - Crear bolsas de horas y flexibilidad para mejora de plazos.

Estas empresas adoptan el principio de que las personas son su mayor valor, por sus conocimientos, experiencias y relaciones, por lo que sacarlas del proyecto se contempla como un despilfarro y una pérdida de activos.

LAZPIUR

«... La crisis está suponiendo para las empresas una prueba de fuego de su capacidad de respuesta en condiciones adversas que obliga a recurrir a todos los resortes de la organización. En el caso de LAZPIUR se ha creado un equipo de situación y se ha realizado una reflexión estratégica. Este equipo de situación ha elaborado unos principios básicos que son: el control del gasto, dejar de subcontratar lo que se pueda hacer dentro, adaptarse y trabajar bajo dos principios: que nadie quede fuera y distribución de tareas y horas. La reflexión estratégica ha llevado a la necesidad de centrarse en las acciones con mayor impacto en el objetivo de salir de la crisis y estar preparados para después, esto es: la nueva gestión comercial, la gestión de personas, la nueva forma de gestión de proyectos control técnico/económico, el control de costos, el trabajo en equipo, la formación centrada en idiomas, técnicos, actitudinales, emocionales y la comunicación ...»

LANCOR

«... La relación entre las personas es un aspecto fundamental del modelo y exige sumo cuidado, especialmente en tiempo de crisis como el actual. El principio mantenido es el de «todo el mundo se queda aquí» lo que ha llevado a un sistema de rotación en el paro de acuerdo con un escenario de ventas y a plantear un sistema de prejubilaciones en condiciones muy favorables. . . . »

WALTER PACK

«... En noviembre de 2008 comienza a sentirse la crisis con anulación de pedidos, etc. El 8 de diciembre se convoca asamblea en la que, junto a la previsión de los beneficios al cierre del ejercicio y el consiguiente reparto, se informa sobre la situación de cartera y se proponen medidas para 2009, incluida la congelación de sueldos y otras más delicadas como irse al paro los últimos empleados o los que están en período de prueba y aprovechar el seguro de desempleo, dentro del acuerdo de no prescindir de nadie y dedicar el 30% de los ahorros procedentes del paro a compensar a estas personas. Evidentemente sólo en un clima de confianza es posible llegar a todos estos acuerdos ...

Dinámica 11. Proactividad hacia el cambio y la renovación.

Al igual que hay personas propensas al cambio, que lo buscan y lo provocan, las organizaciones del panel de contraste se caracterizan por una propensión al cambio y la renovación.

El proceso de transformación abordado por estas empresas trata de responder a tres preguntas:

- ¿Por qué?
 - Por la inquietud y voluntad del líder de la empresa.
 - Por la evolución del proyecto desde la calidad y la orientación al cliente.
 - Por búsqueda de alternativas para enfrentarse y darle la vuelta a una crisis interna o económica de la propia empresa.
- ¿Quién lo lidera?
 - Los propios líderes de las organizaciones por convencimiento.
 - Nuevos líderes que surgen dentro de la empresa.
 - Líderes externos que provocan un cambio radical en las reglas de juego.
- ¿Cómo se aborda?
 - De forma evolutiva o «mancha de aceite» impulsada por un equipo que diseña el cambio y lo van transmitiendo.
 - De forma radical, por el diseño de un proyecto y su aprobación en una asamblea a partir del cual se inicia el cambio.

INGEMAT

«... la empresa tenía problemas para responder a los fuertes retos que se planteaban. Por los años 2006 y 2007 el modelo empieza a agotarse. Las ventas están estancadas y también lo está el desarrollo profesional de las personas. Hay una alta dependencia en automoción y en determinados clientes. Los resultados económicos no son buenos y hay una alta rotación de las personas...»

LAZPIUR

«... más que de cambio en un sentido radical habría que hablar de una evolución en la organización y en la forma de gestionar la empresa, buscando la competitividad a través de la calidad, la excelencia en la gestión y la cultura innovadora y del liderazgo de Miguel Lazpiur, gerente y propietario. En este sentido, la inclusión del compromiso y el crecimiento de las personas como uno de las aspiraciones de la empresa y como eje de actuación prioritario es una consecuencia lógica de la evolución de su modelo de organización y de la convicción de Miguel Lazpiur en relación con los conceptos de calidad, modelo EFQM, innovación, etc., desarrollados a lo largo de los años, y de su liderazgo, coherencia e implicación con el proyecto empresarial y con las personas que lo integran ...»

FINESSE

«... Félix (Administrador) reúne a todo el personal y les expone la realidad de la empresa con datos y la necesidad de cambiar si se quiere sobrevivir. Es necesaria su total implicación para llevar adelante este cambio, no hay otra vía, es la última oportunidad. La reacción inicial es de incredulidad y falta de ilusión, aunque se acepta como única salida...»

ALCORTA

«...El gerente, junto a un grupo de 15 personas, inician una reflexión con la intención de identificar los problemas de fondo e iniciar los cambios organizativos y estratégicos necesarios para situar a la empresa en una posición competitiva en el exigente mercado de automoción a nivel global ... «

Cada empresa representa una experiencia singular surgida en un contexto y tiempo dados, donde la decisión de cambio viene condicionada por la historia de la organización, sus personas y la situación de los mercados y productos en ese momento. De esta forma, cada caso supone una evolución particular que ilustra el tránsito hacia un modelo de empresa basado en las personas.

4. El tránsito hacia modelos de gestión basados en las personas

Como ya se habrá podido deducir, la integración de las claves y dinámicas anteriores en las organizaciones y su transformación hacia modelos de gestión basados en las personas no es un camino sencillo. Las dificultades que se han encontrado las empresas visitadas, y que seguramente se encontrará cualquier empresa que inicie cambios similares, han tenido que ver principalmente con:

- Las personas, sus actitudes y las resistencias al cambio.
- Los sistemas, estructuras, jerarquías y prácticas vigentes y la necesidad de adecuarlos a las nuevas realidades.
- La gestión de la incertidumbre.

Las Personas, sus actitudes y las resistencias al cambio:

1. Dificultad para comprender que hoy, en nuestras organizaciones, muchas personas están orientando ya su actividad hacia la aportación de valor al cliente, con lo que implica de utilización de redes informales de comunicación e intercambio de conocimiento, así como de toma de decisiones (poder distribuido), al margen de las estructuras rígidas formales.
2. Necesidad de líderes (entre la propiedad y el equipo de dirección) capaces de asumir e interpretar esta nueva realidad de empresa orientada al cliente, que propicien la creación de un «proyecto compartido» ilusionante, con nuevas reglas de juego y donde las personas son claves.
3. Dificultad para iniciar el proceso de transformación, que implica una recomposición de fuerzas y cometidos en las estructuras de la empresa (Consejo, Junta Directiva, Comité de dirección, Comités de empresa y cargos sociales) y una reorganización en

base a unidades de negocio y de apoyo versus departamentos tradicionales.

4. Resistencia de las personas directivas y mandos intermedios a adoptar un liderazgo de servicio (en vez del basado en la autoridad y el control) orientado al cliente y basado en la confianza en todas las personas de la empresa, en su capacidades y conocimientos.
5. Dificultad de algunas personas para asumir protagonismo y liderazgo en este nuevo modelo de empresa volcado al exterior y organizado en base a equipos autogestionados, acostumbradas a recibir órdenes y a ser controladas y no a tener que decidir por ellas mismas.
6. Dificultad de los equipos para convivir con un ambiente de (auto) exigencia muy alto, marcado por mercados y clientes dinámicos y competidores numerosos, que requiere mucha coordinación y diálogo. No todas las personas pueden aguantar el estrés o quieren comprometerse en el grado necesario.
7. Resistencia a reconocer que los resultados de la empresa son propiedad no sólo del capital, sino también del conocimiento, esto es, de las personas. Esto se agrava por la falta de fórmulas jurídicas que favorezcan la participación de las personas en la propiedad, aunque sea parcial.
8. Oposición de algunas estrategias sindicales en posiciones de enfrentamiento típicos del modelo industrial tayloriano a este tipo de modelos participados, lo que hace muy difícil transformar 'profundamente' empresas con esta cultura sindical.

Sistemas, estructuras, prácticas vigentes y la necesidad de adecuarlas a las nuevas realidades:

9. A veces puede ocurrir un retraso en la toma de decisiones estratégicas o duras, por la necesidad de acordarlas o consensuarlas en los diferentes niveles de la organización.
10. Necesidad de establecer dinámicas de comunicación muy densas entre las personas de los equipos y entre los equipos de la empresas, además de con los clientes. Esto significa desarrollar una serie de competencias menos habituales (comunicación, relacionales, manejo de conflictos...), en las que carecemos de la formación y entrenamiento adecuados.

11. Necesidad de formación y reflexión sobre el modelo que se va desarrollando entre todos. Sobre todo es relevante el tratamiento de las personas que no apoyan el modelo, que pueden poner en tela de juicio la coherencia de los principios y valores subyacentes (¿se puede prescindir de los que ponen palos en las ruedas?)
12. En algunos casos, una alta dependencia de un líder o coordinador general puede paralizar temporalmente, e incluso hacer fracasar el proceso de transformación.

Gestión de la incertidumbre:

13. Sensación en algunas personas de reorganización continua, de descontrol, de caos, de vértigo, por estar acostumbrados a una cultura de mayor control y dirección desde la jerarquía. En condiciones adversas o ante resultados negativos de la empresa, esta sensación de caos puede volverse en contra del proceso de transformación.

Las empresas visitadas han tenido que enfrentarse a retos y dificultades en todas estas áreas referidas anteriormente. Para ello se ha necesitado perseverancia y tiempo, y saber como promover actitudes como confianza, coherencia y respeto mutuo, transmitir entusiasmo, capacidad de rectificar y mucho sentido del humor, lo que se ha traducido en un cambio de las reglas de juego y los valores.

Cuando no se produce tal **cambio de valores y actitudes** y sólo se intenta cambiar a nivel superficial, el proyecto peligra y se podría abortar ante los imprevistos que surjan en el camino (por resultados, por conflictos de poder interno, resistencias al cambio, etc.), recurriéndose a tópicos como el descontrol, la descoordinación, la falta de toma de decisiones, la falta de involucración, etc. Es por tanto necesario apuntalar el proceso de transformación con mucha **comunicación, transparencia** y actuando **pedagógicamente**, para ayudar así a que se produzca el cambio de manera natural.

Sin lugar a dudas, en las empresas que avanzan en el tránsito, el elemento diferenciador es que las dificultades comentadas, lejos de convertirse en factores paralizantes, se han convertido en **retos motivadores** para seguir avanzando en el proceso de transformación.

Iniciando el proceso de transformación

En este capítulo se ha mostrado el ejemplo de 9 empresas (si bien se podrían haber seleccionado algunas otras) que en su día decidieron transformar sus modelos de gestión, buscando mejorar su competitividad desde la potenciación de la innovación, la creatividad y el conocimiento de todas sus personas.

No fue un proceso fácil. Nunca lo es para las personas u organizaciones que se adentran en terrenos nuevos e inexplorados, enfrentándose por ello a inercias organizacionales y sociales, derivadas de los modelos ya establecidos. Sin embargo y como se ha visto en los ejemplos anteriores, el esfuerzo ha merecido la pena, alcanzándose resultados tangibles, tanto en los indicadores de negocio, como en las nuevas dinámicas de relaciones externas e internas generadas.

Estas empresas pioneras, han sabido captar y poner en marcha los cambios que la sociedad del conocimiento nos demanda de forma urgente. Se trata, como hemos visto a lo largo del documento, de crear las condiciones ambientales que favorezcan el despliegue del trabajo cognitivo, descentralizando la toma de decisiones y cediendo poder, organizándose en equipos orientados al cliente con mayores cotas de autonomía y de autoorganización, diseñando sistemas sencillos y transparentes de información y comunicación, etc.

Consideramos además que hoy y aquí, en Euskadi, es el momento y lugar adecuados para que muchas empresas se sumen a este movimiento de transformación, porque disponemos de:

- Una rica cultura de cooperación y asociacionismo que, de alguna manera, puede facilitar la adopción de estos nuevos modelos de gestión orientados hacia las personas.
- Un conjunto de administraciones cercanas que están favoreciendo y apoyando estos proyectos de innovación en gestión, de innovación organizacional, con vocación de servir de palanca para la modernización y diversificación de nuestro tejido empresarial.
- Unas organizaciones con las personas más preparadas y más informadas de toda su historia, fruto de la madurez y desarrollo de una sociedad avanzada.

Los nuevos modelos de gestión propuestos se alinean también con los objetivos y estrategias marcadas por los países más avanzados, que responden a los nuevos retos globales (cambio climático, sostenibilidad, escasez de materias primas, cambios demográficos, pobreza...) y al proceso de transformación que está sufriendo la sociedad actual, marcada por la globalización y el acceso inmediato a la información por el impulso de las tecnologías de información y comunicación.

Así la Comisión Europea, en su documento borrador de la futura **Estrategia «UE 2020»²⁸**, en Europa y al que ya nos hemos referido anteriormente, señala las siguientes prioridades:

1. Crear valor basando el crecimiento en el conocimiento.
2. Potenciar el papel de los ciudadanos en sociedades inclusivas.
3. Crear una economía competitiva, conectada y más respetuosa con el medio ambiente.

Los modelos de gestión propuestos, el aprendizaje emocional y la conceptualización a partir del despliegue del trabajo cognitivo, se alinean también con las tendencias de innovación en gestión propuestas por los **35 principales expertos en gestión**²⁹.

Los nuevos modelos de gestión basados en personas (basados en los 7 Conceptos-Guía, las dos claves comunes y las dinámicas de gestión), sobre los que hemos profundizado a lo largo de este documento, contribuirán significativamente a los objetivos anteriores, porque permitirán el desarrollo efectivo de la innovación y el conocimiento de las personas en el entorno de nuestras actuales empresas y organizaciones, ayudando así a mejorar su competitividad, de forma conectada (concepto de organización en red), duradera (la innovación en gestión es más difícil de imitar) y sostenible (empresas responsables con el entorno social y medioambiental).

28 «Documento de trabajo de la Comisión. Consulta sobre la futura Estrategia «UE 2020»». Noviembre 2009

29 35 expertos mundiales bajo el lema de «reinventar el futuro de la gestión» han seleccionado 25 ideas para definir el Management 2.0. (Fuente: Innobai nº 13) y que pueden ser coincidentes con la conceptualización y transformación organizativa. Ver Anexo 2