



La vacuna para alcanzar los retos empresariales

Aprovechar el potencial de las personas mediante su implicación y compromiso



Mónica Ruiz
Consultora ASENTA

Introducción



Estamos viviendo una situación nueva para todos, con decisiones que son buenas un día, pero que al siguiente ya no lo son, y donde la incertidumbre marca el momento para todo. Hacer planes resulta casi imposible, ¿podré ir a visitar a la familia?, ¿podré ir de vacaciones?, ¿podré viajar al extranjero? En estas circunstancias todos esperamos impacientes esa ansiada vacuna que nos saque de esta situación.

Es muy probable que las empresas también busquen esa ansiada vacuna que les facilite alcanzar sus retos empresariales. Al contrario de lo que sucede con otras, la vacuna empresarial, es de otro tipo. No será necesario realizar ninguna nueva investigación, ni será necesario realizar ningún ensayo clínico, ni comprobar sus efectos secundarios, es una vacuna probada y verificada y que, desde los años 50, ya se está suministrando en todo tipo de empresas a nivel mundial.

Uno de los principios activos de esta vacuna radica en contar con TODAS las personas de la organización, en aprovechar el potencial de las personas mediante su implicación y compromiso, confirmando que el saber de unos pocos no es suficiente, y que necesitamos la implicación de TODOS para hacer frente a los nuevos retos.

Así, aunque el entorno en el que vivimos parezca caótico, si son más las personas que aportan su talento, podremos conseguir mejorar y salir adelante.

Este artículo tiene por objeto detallaros cómo podéis aplicar esta vacuna y qué condiciones necesarias debe tener la empresa para que realmente surta efecto. En ASENTA, a esta vacuna la llamamos MINICOMPAÑIA, un Modelo de Gestión Avanzada que, después de muchos años de aplicación en múltiples empresas, podemos asegurar su eficacia probada.

Kiyoshi Suzuki, reconocido consultor Japonés de prestigio internacional, fue el creador del modelo Minicompañía. Con Kiyoshi Suzuki nos une una prolongada y profunda relación desde los años 80, cuando visitó por primera vez Ubisa. A partir de ese momento, han sido numerosas las ocasiones en las que hemos aprendido de su conocimiento y experiencia.

Es en su libro “The New Shop Floor Management”, traducido a diferentes lenguas y que en castellano tiene el título: “La Nueva Gestión de la Fábrica”, donde se recogen, de forma ordenada, los principios y conceptos clave de este modelo de gestión, que está inspirado en las prácticas de empresas japonesas avanzadas en gestión.



Modelo de Gestión Avanzada Minicompañía

El modelo de Gestión Avanzada Minicompañía trata de crear en la empresa unas condiciones que favorezcan que en la actividad diaria haya autonomía en la gestión por parte de TODAS las personas que forman la organización, manteniendo la orientación al cliente y el control y guía de la Dirección.

Para conseguir desarrollar esta autonomía en la gestión es necesario que la organización adopte un planteamiento cultural apoyado en tres pilares:

Utilizar la sabiduría colectiva, promover una gestión participativa en la que todos pueden contribuir a la mejora.

Actuar sobre los factores que están bajo nuestro control, tener un buen conocimiento del entorno, para así poder actuar en los aspectos que podemos controlar.

Practicar una gestión transparente, en la que todas las personas puedan entender lo que está pasando en la actividad diaria de forma clara y sencilla, compartiendo la información relevante.

El modelo Minicompañía se basa en tres pilares; **el cliente como referencia prioritaria**, entendiendo que el siguiente proceso es mi cliente, **la implicación y participación de las personas**, poniendo foco en hacer personas antes que hacer productos, y **la mejora continua**, integrando la participación en la mejora como parte esencial del trabajo diario.

Marco operativo de funcionamiento del modelo Minicompañía



El modelo Minicompañía se puede aplicar tanto en empresas industriales como de servicios, en empresas de cualquier tamaño y en todas aquellas áreas que tengan actividades y objetivos comunes.

Cuando construimos el marco de funcionamiento de una Minicompañía, clarificamos la **Visión y Misión**, desarrollamos la **orientación al cliente**, creamos cauces para conseguir la **implicación de TODOS**, mejoramos las **capacidades de solución de problemas** en las personas del área y desarrollamos mejores cualidades de **liderazgo** que consigan que las personas, trabajando en equipo, contribuyan al logro de los retos y objetivos de la empresa.

A continuación, vamos a detallar qué hay detrás de cada uno de estos elementos básicos.



Clarificar la Visión y Misión

Las personas deben tener un sentimiento de propiedad de lo que hacen e identificarse con su grupo, elaborar la misión ayudará a trabajar en equipo. Las personas que forman la Minicompañía deben elaborar su propia misión. Si se comprende la misión, qué vamos a hacer y por qué, y vivimos pensando en la misión, nuestro comportamiento cambiará en consonancia con ello.

La formulación en equipo de la misión no sólo contribuirá a aumentar la autoestima de las personas, sino que contribuirá a abordar los problemas en origen con las personas altamente motivadas.



Desarrollar la orientación al cliente

Para conseguir dar satisfacción a los clientes, ya sean internos o externos, tenemos que aplicar el concepto de que el siguiente proceso es el cliente y comprender lo que éste necesita para poder satisfacer sus necesidades.

Considerar el proceso siguiente como si fuera un cliente es clave para que cada persona de la organización comprenda la importancia de la orientación al cliente y, así, poder asegurar su satisfacción.

Para desarrollar la orientación al cliente se desarrollan diagramas de relaciones cliente-proveedor, se elaboran cartas cliente-proveedor donde se describe la relación con los clientes y proveedores que suministran o reciben producto y/o servicios. Poner esta información por escrito ayuda a las personas a darse cuenta de la importancia de la orientación al cliente.

Así mismo, **los procesos** del área deben estar perfectamente definidos desde la óptica del cliente, asegurando el máximo valor y el mínimo desperdicio, y controlados, utilizando herramientas adecuadas para conseguir entregar mejores productos y servicios al cliente.



Fomentar la implicación de TODOS

A fin de mejorar la satisfacción del cliente, tenemos que aprovechar la creatividad de todas las personas de la organización, haciéndoles partícipes de lo que pasa en su área de actividad.

Compartir los resultados relevantes de sus procesos a través de **paneles de resultados**, mostrando progresos a todas las personas de la organización, en relación con los objetivos del área (Calidad, Coste, Entrega, Seguridad y Moral) y así saber “si ganan o pierden el partido”,

ayudará a concentrar esfuerzos y trabajar en equipo.

Los estándares serán realizados y mejorados continuamente por las personas del área. Los estándares servirán para unificar criterios y realizar de forma eficiente las actividades de los procesos. Las empresas avanzadas son muy disciplinadas en el cumplimiento de sus estándares, por lo que dedican mucho esfuerzo en su elaboración, formación y difusión, y en asegurar su cumplimiento.



Mejorar la capacidad de TODOS

Es preciso que seamos conscientes de la importancia de ampliar las capacidades de nuestras personas como parte de su desarrollo e indispensable en un entorno como el actual, sujeto a rápidos cambios.

Para mejorar la satisfacción a los clientes es necesario el desarrollo de las **capacidades de las personas**, capacidades relacionadas con el desarrollo del trabajo, con la mejora y con el trabajo en equipo.

La **matriz de competencias** ayuda a desarrollar estos planes. Esta herramienta sirve para evaluar las capacidades de las personas y tratar de adecuarlas a las necesidades de la organización.

Si se proporciona el ambiente adecuado, todos debemos ser capaces de continuar creciendo y mejorando nuestras capacidades.

La mayoría de las personas pueden **resolver problemas** en el trabajo si se les da la oportunidad. La organización necesita crear diferentes cauces para que puedan aportar sus capacidades de solución de problemas, incluyendo programas de participación individual y en equipo, como los programas de **sugerencias** y **actividades de solución de problemas**.

Los programas de **sugerencias** deben poner el foco en las ideas sencillas puesto que se implantan mucho más eficazmente que las soluciones complejas. Todos debemos identificar problemas y proponer soluciones, esta es la actitud de la autogestión.

Algunos programas de **sugerencias** fracasan por centrar o por poner demasiado foco en la recompensa, en las grandes mejoras, y por la falta de paciencia para hacer que las sugerencias funcionen.

La **solución de problemas** en equipo puede no ser fácil, especialmente cuando el equipo es nuevo. Si el equipo no tiene experiencia, es importante que haya confianza para practicar las actividades de solución de problemas en equipo.

Aprovechar la sabiduría colectiva de las personas es la clave del éxito de una organización.



Mejorar la capacidad de liderazgo

A medida que las personas van aprendiendo y comenzando a practicar las capacidades de solución de problemas, proporcionar una orientación apropiada es crucial para el éxito. Si los directivos quieren liderar, deben comprender el proceso de mejora y ser capaces de orientar, cualquiera que sea la situación.

Los directivos de hoy en día tienen que desarrollar mejores cualidades de liderazgo. El liderazgo eficaz hará posible mejorar las capacidades de las personas.

Los directivos deben superar su temor a perder el control, deben pensar en sus colaboradores como si fueran sus clientes.

Realizar **reuniones** sistemáticas para compartir los éxitos y fracasos de las ideas de mejora, delimitar una zona donde poder celebrar las reuniones, utilizar medios de **comunicación**

visuales y escritos como: paneles, informes mensuales de actividad, etc. servirá para crear un ambiente apropiado para la mejora continua.



Resultados que se consiguen



Con la implantación del Modelo de Gestión Avanzada Minicompañía se obtienen resultados tanto cuantitativos, como cualitativos. Existen numerosos ejemplos de resultados cuantitativos alcanzados, pero, sin duda, los resultados cualitativos son los más significativos, ya que están ligados a la transformación cultural de las organizaciones.

Entre ellos destacan: el desarrollo del sentido de propiedad de las personas, el reconocimiento como grupo en torno a unos valores comunes, la transferencia del conocimiento y desarrollo de sus habilidades, el asumir mayores responsabilidades y la ampliación de la visión de su trabajo. En definitiva, una mayor motivación y satisfacción por lo que hacen.

Conclusiones

Para que una Minicompañía funcione con éxito, se requiere conocimiento, no se implanta lo que se desconoce, deseo de querer cambiar frente a la autocomplacencia, responsabilidad de la Dirección, concentración de los esfuerzos y priorización, y la cooperación de todas las personas que forman la organización.

Aunque el mundo en el que vivimos parezca turbulento y los retos a los que nos enfrentamos actualmente son enormes, sólo si aprovechamos al máximo el potencial de las personas, conseguiremos un camino despejado para atravesarlo.