

Capital humano

7

Power
to the
people

Equipos autogestionados: nuevo estilo de gestión

Bajo la rúbrica de “**equipos autogestionados**” se designan diversas modalidades de aplicación del concepto de “**Empowerment**”, que irrumpió con fuerza en la década de los 90 como un nuevo estilo de gestión en la empresa.

Se vienen utilizando también otras denominaciones alternativas, tales como Unidades Autónomas de Gestión, Minifábricas, etc. para expresar diferentes enfoques en la aplicación de este concepto, orientado al logro de una mayor efectividad de la contribución de las personas a la empresa. En algunos casos, implican cambios organizativos, incluida la simplificación o reducción de la estructura jerárquica, mientras que en otros, el nivel de directivos o mandos medios se refuerza y enriquece.

En la actualidad se pueden encontrar múltiples variantes en la aplicación de este concepto, aunque todos ellos tienen rasgos comunes. Los equipos autogestionados se caracterizan por el desarrollo de un ámbito de autonomía, mediante la delegación a un grupo de personas de un determinado nivel de autoridad y responsabilidad sobre los procesos en los que intervienen y la gestión de los recursos vinculados con los productos o servicios que realizan.

Una de las compañías con una amplia experiencia en este campo es **Asenta Management Consultants**. Desde la compañía han desarrollado diversos enfoques para dotar a los equipos de autonomía en la gestión de sus actividades. Asenta dispone del método de gestión denominado Minicompañía®, que representa un planteamiento innovador e integral para promover el entorno y crear las condiciones necesarias para una autogestión sólida y eficaz.

Asenta Management Consultants ha desarrollado más de 150 proyectos de implantación de Minicompañías en muy diversos sectores de actividad, resultando más de 600 equipos trabajando de acuerdo a este modelo de autogestión

La Minicompañía es un modelo para la gestión autónoma de las distintas unidades de la empresa con actividades y objetivos comunes. Basa su actuación en la gestión con datos de su actividad y en el trabajo en equipo, para el logro de objetivos compartidos, centrados en la mejora de la satisfacción del cliente, la eficiencia económica y el funcionamiento interno.

Este modelo de gestión se basa en reconocer la importancia y el protagonismo de las personas como fuente de creación de valor, representando una visión avanzada de las relaciones empleado-empresa. A través de la Minicompañía, se consigue potenciar la contribución de las personas a la mejora de los resultados, alineando los esfuerzos en torno a las prioridades definidas por la Dirección.

Este modelo de gestión puede aplicarse en todas las áreas y departamentos de la empresa, con independencia de la naturaleza de sus actividades, integrando las diversas Unidades en una estructura común de gestión.



- Para facilitar la aplicación de los principios que sustentan el modelo Minicompañía, los expertos recomiendan seguir una metodología de implantación, utilizando herramientas estandarizadas, para guiar la puesta en práctica. Estas herramientas ayudan a convertir los conceptos esenciales del Empowerment -alineación e integración de objetivos, participación de las personas, mejora continua, etc.- en actividades concretas.

Los pilares sobre los que se sustentan los equipos autogestionados son tres:

- **Orientación al Cliente.**
- **Desarrollo de las Personas.**
- **Mejora Continua.**

¿Proporcionan una mayor productividad a la empresa?

Los Equipos Autogestionados y, en particular, el modelo Minicompañía, liberan la sabiduría colectiva, de manera que contribuyen a la consecución de una mayor efectividad de la organización en todos los ámbitos en los que se implanta. Esta efectividad no se reduce a la mejora de la productividad, sino que las actividades de mejora se despliegan en los cinco resultados clave de cualquier Equipo: Calidad, Coste, Plazo, Seguridad y Motivación de las personas. De hecho, los Equipos autogestionados establecen objetivos e indicadores de seguimiento en torno a estos cinco tipos de resultados.

Los resultados no sólo son tangibles, sino que se obtienen otros beneficios, característicos de las organizaciones flexibles y aprendientes, capaces de reaccionar a los problemas de una forma más ágil, como consecuencia del flujo de información en un contexto de comunicación abierta y del desarrollo de las habilidades de las personas.

“Este modelo de gestión se basa en reconocer la importancia y el protagonismo de las personas como fuente de creación de valor”



Aunque los resultados dependerán también del punto de partida de la empresa y de la “pasión” con la que se adopta este planteamiento de gestión, lo cierto es que -a diferencia de otros enfoques menos estructurados- la incorporación del Modelo Minicompañía facilita que los resultados sean crecientes y sostenidos en el tiempo.

Empresas que pueden necesitar Equipos Autogestionados

La aplicación de métodos de gestión avanzados, basados en el conocimiento y el compromiso de las personas, tienen validez y eficacia universal. El modelo Minicompañía, como enfoque para el desarrollo de la autogestión en la empresa, es aplicable en todo tipo de empresas y contextos organizativos, y no implica

necesariamente cambios en la estructura organizativa. De este modo, cualquier empresa que necesite mejorar sus resultados de manera continuada, puede considerar este tipo de planteamiento.

Entre los consejos que desde Asenta Management Consultants ofrecen a los directivos sobre este método, lo fundamental sería que se decidiesen cuanto antes a aplicar los principios de Excelencia en la Gestión, incorporando modelos de funcionamiento más eficaces, pero que lo hagan con determinación y constancia, evitando el “zapping” o la actuación “por impulsos de la moda”. En definitiva, la responsabilidad de los directivos es la de aportar valor al conjunto de la sociedad y, lo único que pueden hacer, es gestionar mejor. No pueden hacerlo solos, por lo que resulta un desperdicio no aprovechar la capacidad de todas las personas que pueden contribuir a la mejora de la competitividad de la empresa.

Los empleados tienen un papel fundamental en el ejercicio de la gestión autónoma. De hecho, cada empleado es “presidente” de su área de responsabilidad. Para los empleados, los Equipos Autogestionados representan una oportunidad para dar sentido a su trabajo, asumiendo la responsabilidad que se deriva de la mayor capacidad otorgada en la toma de decisiones, propiciando la posibilidad de desarrollar las capacidades y aspiraciones del individuo y, en consecuencia, la satisfacción personal. ■

