asenta
Management Consultants
25
1992-2017

La Participación en la Mejora a través del Modelo Minicompañía

Desarrollo del "Empowerment"

Participación en la gestión, un reto no tan complicado de llevar a cabo

Se habla mucho de la participación en las empresas, pero parece ser que no sabemos bien cómo llevarla a cabo. Escuchamos con frecuencia enunciados en favor de una gestión participativa en nuestras organizaciones, y parece que todos estuviéramos de acuerdo, cuando la realidad es que a veces no tenemos una idea clara sobre su significado o no compartimos su proyección en la actividad diaria.

Por igual motivo, esto nos lleva a comprobar también que tanto el alcance como el nivel de participación en la gestión difiere entre unas organizaciones y otras.

Cuando hablamos de participar en la gestión nos referimos a **tomar parte activa en un proyecto compartido**, **trabajando en equipo** para la mejora continua de las actividades, con implicación en la **toma de decisiones** y asumiendo la **responsabilidad de los resultados**.

Pocos directivos dudan sobre la necesidad de disponer de colaboradores implicados para llevar adelante los objetivos empresariales y que dar cauce a la participación para aprovechar la sabiduría colectiva es además una fuente de realización personal.

"Si quieres hacer a tu gente ganadores, primero debes hacerles jugadores"
ASENTA

Y los directivos nos preguntan cómo avanzar. **Canalizar la participación** y **dar autoridad para la toma de decisiones** es el medio para hacer a las personas responsables y protagonistas del logro. Sin embargo, comprobamos con frecuencia que determinados estilos de liderazgo y sistemas de gestión imperantes en muchas empresas actúan como barreras que inhiben la aplicación efectiva de este planteamiento.

"Por cada par de manos, tenemos un cerebro"
ASENTA

Una experiencia tras otra en nuestra práctica de consultoría, nos vienen confirmando reiteradamente que la participación de las personas en la mejora se facilita y refuerza notablemente cuando existen los mecanismos adecuados para articular y canalizar su contribución.

Existe una amplia diversidad de propuestas para hacer operativo y poner en práctica esta aspiración en el funcionamiento de las organizaciones. En este terreno de intervención cultural, también se observan muchas iniciativas superficiales y, por ello, de escaso recorrido, pero que dejan secuelas de confusión, desencanto e insatisfacción entre las personas. Por eso, decimos que **corresponde al equipo directivo evaluar el propósito, alcance, eficacia y resultados de cada uno de esos enfoques**, antes de decantarse por la adopción de alguno de ellos.

Desde **ASENTA** proponemos un enfoque sistemático y de eficacia probada, que responde a un planteamiento integral de la gestión. Se trata de dirigir allí donde se añade el valor. Nos referimos al **Modelo denominado "Minicompañía"**, que permite construir cauces robustos para la participación e implicación en la mejora de la actividad diaria, colocando en primer plano a las personas y favoreciendo el aprovechamiento del talento para mejorar la competitividad de la empresa.

Este Modelo de Gestión ha recibido además un **reconocimiento a nivel europeo,** por medio de diversas empresas que lo vienen aplicando de manera sostenida y que han sido galardonadas con el Premio EFQM de Excelencia. Esas empresas avanzadas en gestión tienen muy claro que la satisfacción de los clientes es condición para la consecución de buenos resultados empresariales y requiere tanto procesos bien gestionados como personas competentes y comprometidas.

El nombre de "Minicompañía" deriva de los pilares de este modelo de gestión, que consiste en **organizar pequeñas unidades de trabajo**, con un amplio nivel de autonomía dentro de su área de responsabilidad y orientadas a satisfacer las necesidades de sus clientes, internos o externos.

"Cada persona es el presidente de su área de responsabilidad"
Kiyoshi Suzaki

El modelo Minicompañía no se limita a actuar sobre la organización física o el diseño organizativo de una unidad, sino que consiste en desarrollar un **completo modelo de gestión para cada unidad de la empresa**. Su actuación gira en torno a la mejora continua de sus actividades diarias y el ámbito de aplicación puede ser una línea de producto, una sección o un área de apoyo.

Podemos afirmar que dar autoridad y responsabilidad a las personas para gestionar su actividad, exige de la Dirección empezar por establecer un marco de actuación y aportar formación para el desarrollo continuo de las competencias de las personas.

Establecer un marco de actuación significa, por un lado, **definir una Misión y unos Valores compartidos**, que propicie el alineamiento en la actividad de las diversas unidades y el despliegue de los objetivos. Por otro lado, implica a**cordar los ámbitos de responsabilidad**, definiendo sus procesos y la interrelación entre ellos.

MARCO DE ACTUACIÓN DE LA MINICOMPAÑÍA		
Misión	Personas	Territorio
Relaciones C/P	Procesos	Procedimientos
Plan Gestión	Comunicación	Activ. Mejora
Formación en Habilidades		
Mejora del Área de Trabajo		

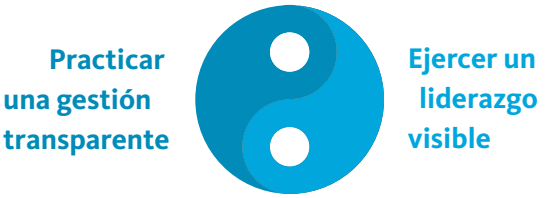
Ese marco de actuación debe delimitar aquellos **factores que estén bajo el control de la minicompañía** para aportar seguridad y servir de referente para movilizar y orientar la acción de las personas.

“No podemos cambiar la dirección del viento, pero sí podemos manejar el timón y orientar las velas”
Kiyoshi Suzaki

Poner en práctica el principio de que **cada persona es el “presidente” de su área de responsabilidad**, exige algo más que limitarse a otorgar autoridad. Requiere, entre otras cosas, que las personas dispongan de la información precisa para la toma de decisiones y que sean competentes.

Esto se concreta en dos principios que caracterizan una buena gestión de la actividad diaria. Nos referimos, primero, a **practicar una gestión transparente,** haciendo que la actividad, los resultados y la mejora de los puestos de trabajo sean comprensibles a todos y, segundo, a **ejercer un liderazgo visible**, guiando y apoyando a las personas en sus puestos de trabajo.

PRINCIPIOS PARA LA BUENA GESTIÓN DIARIA



De esta manera, el desarrollo continuo de las habilidades de los colaboradores para resolver problemas y la aplicación del enfoque sistemático para la mejora, se constituyen en tarea fundamental de todos los líderes de la organización.

Las investigaciones más recientes en el campo de la psicología resaltan la importancia de **reforzar en las organizaciones aquellos factores que actúan como motivadores intrínsecos y fuentes de satisfacción profesional**.

Esto resulta de especial interés para los denominados trabajadores del conocimiento, por tratarse de entornos donde el salario y otros motivadores extrínsecos resultan claramente insuficientes.

En este sentido, un reciente estudio destaca que **contribuir a un propósito significativo**, disponer de **autonomía para decidir las acciones** y **desarrollar el nivel de destreza**, se identifican como los tres factores motivacionales clave a promover en el ámbito de trabajo y coincide que los tres están presentes en la base del modelo Minicompañía.

FACTORES MOTIVACIONALES CLAVE A PROMOVER EN EL ÁMBITO DE TRABAJO

Con este modelo de gestión, la mejora en el rendimiento o resultados de la unidad viene acompañada de otros beneficios.

Así, la Minicompañía promueve la motivación y satisfacción en el trabajo, ya que las personas desarrollan un sentido de propiedad de lo que hacen, se reconocen como equipo en torno a unos valores compartidos, comparten el conocimiento y desarrollan sus habilidades, asumen mayores responsabilidades y amplían la visión de su trabajo.

Si quieres compromiso, la gestión participativa y autónoma funciona mejor. El modelo Minicompañía puede ayudarte a conseguirlo. ¡Buena suerte!