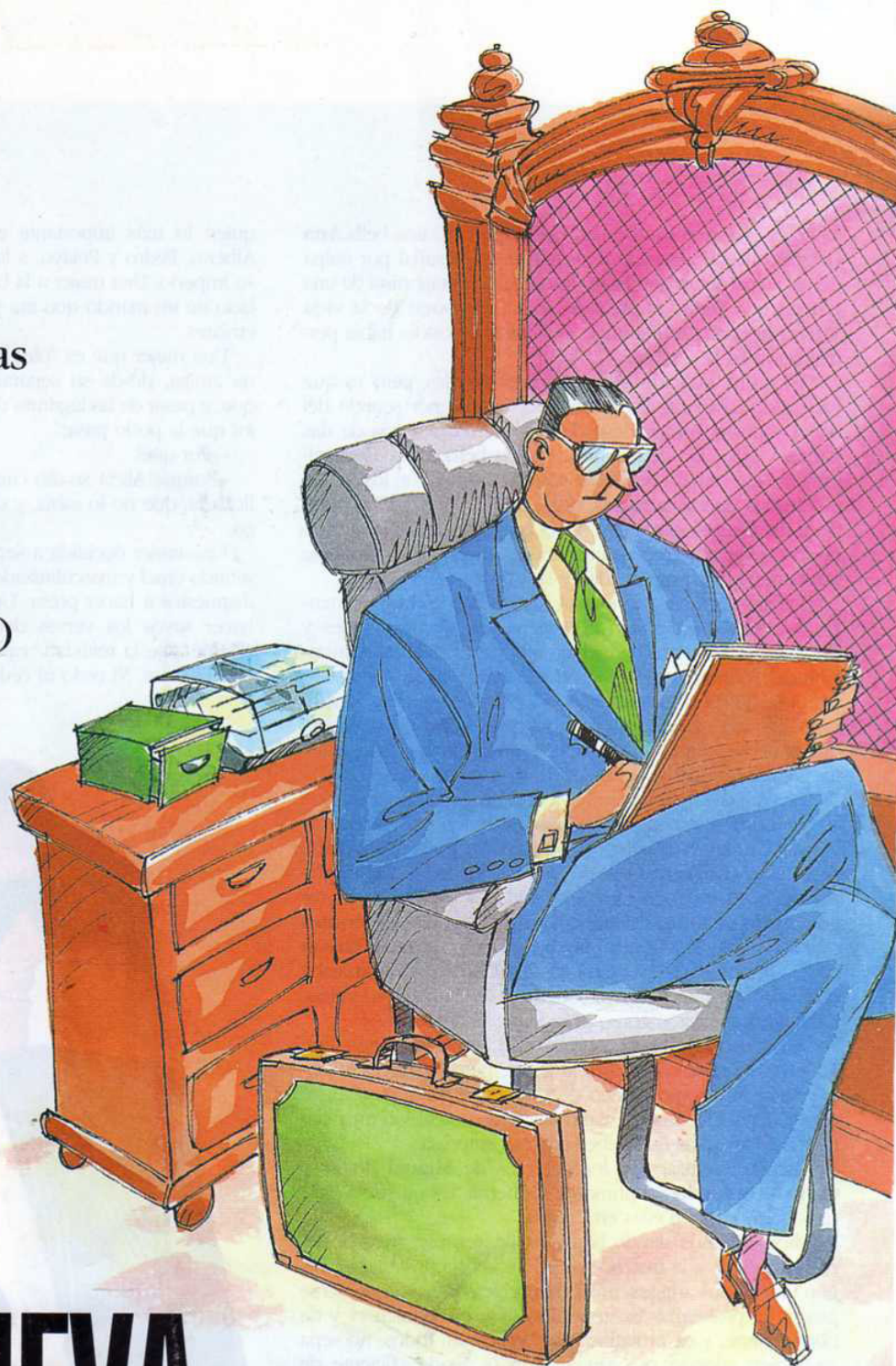


Los *workshops* basados en los Programas y técnicas para la mejora integral y continua de la gestión empresarial (P.M.C.) constituyen una nueva filosofía de trabajo empresarial en la que los empleados tienen mucho que decir. Y que hacer

Por ANGELES COSANO
Ilustración: HORACIO DIEZ



UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL



El objetivo de los workshops se centra en responsabilizar a los propios empleados de su trabajo, a través de unas sesiones de trabajo de sólo cinco días de duración en donde se sigue una metodología basada en la creatividad y participación de todos sus miembros. Los resultados son más que inmediatos

La competitividad es hoy por hoy el reto y la máxima referencia en cualquier economía. Y está claro que para llegar a conseguir unos niveles óptimos en este afán empresarial hay que potenciar e incidir en una serie de parámetros: desde disminuir los costes e incrementar la productividad hasta extremar la calidad de los productos de acuerdo con los requerimien-

tos de los clientes; sin olvidar la organización de los procesos productivos de la manera más eficiente. Precisamente todo este tipo de nuevas exigencias son las que están definiendo una serie de cambios en la propia dirección de las empresas, tanto en los sistemas de producción como en la dirección comercial, sin pasar por alto la misma gestión de los recursos humanos. Esta nueva concepción de organización

del trabajo está haciendo surgir una nueva cultura empresarial, basada en una mayor implicación de los trabajadores hasta convertirse ellos mismos en impulsores de una mejora continua orientada a la calidad, el servicio y el precio.

Pero una cosa es predicar y otra bien distinta dar trigo. ¿Dónde está la piedra filosofal que siente las bases para este proceso de cambio? «Está claro que no hay soluciones mági-

cas. Aunque es evidente que debemos creer y apostar por dicho proceso. En definitiva, estamos ante una nueva revolución industrial, que se diferencia de las precedentes en que no está protagonizada por las modificaciones técnicas, sino por una transformación de la filosofía de gestión», manifiesta Isidro Villar, ingeniero industrial y socio presidente de Eurodirsa, consultoría de dirección, dedicada al desarro-

Gestión

llo de los denominados *workshops*, un sistema de mejora de competitividad en el que se combinan técnicas de productividad y programas de participación de los empleados. «En definitiva, son los trabajadores los que mejor conocen los problemas y por tanto quienes mejor pueden solventarlos». La técnica consiste en unas sesiones de sólo cinco días de duración, en las que uno o dos técnicos de la consultoría se desplazan a la empresa cliente y, tras constituir un grupo de trabajo con los empleados de la misma, trabajan codo con codo con dicho grupo en una sección definida como «pilot», siguiendo una metodología basada en la creatividad y participación de todos sus miembros y bajo una filosofía de equipo.

La base de dichas sesiones está en los «Programas y técnicas para la mejora integral y continua de la gestión empresarial» (P.M.C.) que, en resumidas cuentas, cumplen el objetivo esencial de satisfacer al cliente. Su línea de actuación se centra básicamente en reducir costos y obtener mejoras, tanto en calidad como en servicio y precio, a través de la creación de una cultura empresarial que involucre a todo el personal en una actitud permanente de adaptación a los cambios. «De esta forma se crea un vínculo entre los empleados y la empresa que mejora su motivación al verse re-



conocidos», señala Julián Díaz, director de la división aeroportuaria de Aldeasa, quien *a priori*, según sus propias palabras, mostró «un escepticismo total al creer que este sistema no iba a aportar nada nuevo y además restaba poder a los mandos intermedios. Sin conocerlo, parece que cuestiona la autoridad».

Sin embargo, una vez implantados, a lo largo de este año, seis *workshops* en las *duty free* del aeropuerto de Madrid, se ha convertido en uno de los más fervientes defensores de este tipo de gestión que «abre una nueva mentalidad de dirección. Y bien utilizado por los mandos intermedios representa claramente una mejora de su gestión». Julián Díaz está tan asombrado de los resultados obtenidos que muestra su total apoyo a la implantación de *workshops*

en todas las tiendas que hoy por hoy se encuentran bajo el paraguas de Aldeasa.

En parecidos términos se manifiesta Vicente Sanz, director de organización y recursos humanos de Consum, una empresa de distribución comercial que tiene su principal ámbito de actuación dentro de la Comunidad valenciana y posee más de 300 puntos de venta propios y franquiciados. Por ahora, durante este año, sólo se han desarrollado dos grupos de trabajo en los puntos de venta, aunque en el futuro, y ante lo sorprendente de los resultados, no se descarta la posibilidad de iniciar esta experiencia en los servicios centrales (almacenes y oficinas). «La actitud de los trabajadores experimenta un cambio radical. De la cautela inicial, cuando no escepticismo, se pasa a un estadio de entusiasmo, que

es fruto del grado de implicación y de las mejoras que se perciben día a día». Eso sí, según el criterio de Villar, «al disponer únicamente de cinco días se precisa que todas las ideas sean puestas en funcionamiento inmediatamente. Sin olvidar que la sección en la que se desarrolla el *workshop* debe ser considerada como un negocio más dentro del conjunto y por tanto debe actuar con la misma autonomía y responsabilidad con que actuaría una empresa proveedora o una empresa cliente».

Aunque el sector de automoción ha sido el pionero de estas «nuevas relaciones industriales», estos modelos organizativos de gestión ya se han comenzado a utilizar en sectores como los de servicios o en consumo. Y, aunque a primera vista resulte increíble, los resultados son inmediatos. **13**



De la cautela inicial, y cuando no escepticismo, los trabajadores pasan a un estadio de entusiasmo, porque se sienten motivados e involucrados en la empresa