

CASOS PRÁCTICOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CASO 9: FASA RENAULT¹

En el número 19 de la revista Excelencia aparece un artículo de Fernando Coello, Director de Formación de Recursos Humanos en la empresa Fasa Renault, del que reproducimos a continuación algunos párrafos.

«Si un trabajador regresara hoy a Fasa Renault tras quince años de ausencia, por encima de las profundas innovaciones tecnológicas o de los espectaculares modos de producción, sin duda destacaría entre todos los cambios producidos la presencia de las Unidades Elementales de Trabajo como soportes de toda la nervadura organizativa y exponentes de la nueva cultura de trabajo de la empresa.

¿Dónde ha quedado la empresa que él conoció basada en la jerarquía, la disciplina, el orden, la rigidez, la verticalidad, la obediencia o el silencio? ¿Qué ha pasado para que hoy prime, por encima de todo, el trabajo en un equipo formado por personas con capacidad de decisión, un profundo conocimiento de las competencias y una autonomía en su tarea?

Ciertamente, en poco tiempo han ocurrido muchas cosas. Mejor dicho, están ocurriendo. Porque hay un dato cierto y definitivo: hoy, el 95 por 100 del personal de Fasa Renault trabaja organizado en torno a una Unidad Elemental de Trabajo. Y la cifra asciende al 100 por 100 si nos referimos a las personas vinculadas directamente al proceso de fabricación.

A las puertas del año 2000, Renault puso en marcha un sistema de gestión capaz de desarrollar su visión y su ambición como empresa: la calidad total. Y desplegó a través de 7 grandes ejes lo que eso quería decir. El sexto, «Trabajar mejor juntos», atesora en su enunciado la nueva filosofía

¹ Fuente: Díez de Castro, E.P. *et al.* (2001): *Administración y Dirección*. Madrid. McGraw-Hill/Interamericana de España (419-422).

relacionada con los recursos humanos que, poco a poco, deberá propagarse en toda la empresa. Se trata de una nueva cultura con unos principios que van a suponer cambios profundos en todos los órdenes: generalización de las relaciones cliente-proveedor, desarrollo de estructuras de proyectos, potenciación del trabajo transversal, capitalización del saber y del saber hacer, disminución del número de escalones jerárquicos, simplificación de los procedimientos, flexibilización del tiempo de trabajo, anticipación desde la competencia y, en fin, creación de un clima de trabajo que favorezca la transparencia de información, la asociación en la toma de decisiones, el diálogo y la iniciativa.

La aplicación de este sexto eje obliga a un cambio de organización: nacen las Unidades Elementales de Trabajo (UET). Las UET son grupos de trabajo que reproducen en su interior los principios y modos planteados por la empresa a gran escala. Es decir, orientan su trabajo hacia el cliente en una relación cliente-proveedor; tienen delimitada una misión y una visión; establecen su Plan de Progreso con unos indicadores; desarrollan su Plan de Animación; trabajan de manera transversal... Las UET se convierten en unidades vivas, con entidad propia. Por decirlo de una manera gráfica, no se ha dividido la empresa, “el gran elefante”, en trozos más o menos grandes, sino que se han creado pequeñas fábricas, “pequeños elefantes”, que, juntos, conforman el gran proyecto en común.

Este cambio de organización sólo es posible con un cambio en las personas. Sin duda, el buen hombre que visita la fábrica quince años después, hoy no podría trabajar en ella. No sabría hacerlo. Esperaría a que alguien le dijera lo que tiene que hacer; no tomaría decisiones por sí mismo. Operaría bajo el principio del miedo y de la disciplina, no de la responsabilidad. No reuniría los conocimientos ni la polivalencia necesaria.»

La empresa Fasa Renault cree que la competitividad de cualquier empresa está basada en la calidad, los costes, los plazos y los recursos humanos. En lo relativo a estos últimos, existen una serie de actuaciones que contribuyen, en la opinión del Sr. Coello, a conseguir el nivel de actuación requerido.

En primer lugar está «el papel del mando (directivo)». «Como responsable de un equipo de trabajo, él es el encargado de transmitir y ejemplari-

zar los valores de un nuevo estilo de trabajo. Por eso, al igual que lo hace la empresa, es preciso que el mando lleve a cabo profundos cambios en sus actitudes, modelos de dirección, comportamientos o los valores mantenidos hasta ahora. Hoy precisamos mandos con capacidad no sólo para dirigir sus equipos de trabajo, sino para liderarlos. Un mando que recibe el poder no de la organización para convertirlo en jefe (y que suele ser visto con la capacidad de premiar o castigar), sino que basa su prestigio y carisma en el reconocimiento de sus propios subordinados. Un líder porque anima, reconoce, da autonomía, motiva, planifica, comunica y, en suma, porque es capaz de gestionar y potenciar los núcleos de energía de las personas y de los equipos para provocar cambios.»

Otro de los pilares básicos es la gestión «transversal» de los proyectos: «Los proyectos acometidos transversalmente son un claro exponente de la implantación del trabajo en red. Se trata de un nuevo estilo de trabajo, una nueva manera de afrontar los proyectos que, además de ofrecer unos mejores resultados finales, impregna poco a poco todos los estamentos de la empresa de los valores que atesora. Qué duda cabe de que el trabajo abordado a través de equipos transversales multidisciplinares abandona la concepción de la empresa como pirámide, multiplica exponencialmente la experiencia individual y colectiva y contribuye a hacer definitivo el paso de la empresa de la obediencia a la de la responsabilidad, de la empresa del orden a la de la auto-organización o, en fin, de una cultura rígida a otra flexible y viva.

Este cambio es aún más profundo si tenemos en cuenta que en estos momentos nuestras fábricas están modificando su organización, antes establecida de acuerdo con criterios relacionados con las funciones, para dar paso a estructuras que se establecen de acuerdo a los procesos. Surgen así equipos de trabajo en los que la especialización se diluye, la cultura del trabajo en equipo adquiere una importancia capital, grupos vertebrados en torno a un proyecto en los que prima la relación funcional sobre la jerárquica y que sólo son posibles sustentados sobre paradigmas como la cooperación, la confianza mutua, la orientación hacia el cliente, el progreso personal, la autonomía, la responsabilidad o la flexibilidad.»

Otra de las apuestas decisivas de Fasa Renault parece haber sido la de ofrecer a sus trabajadores todo un «bagaje formativo» para poder llevar

adelante el denominado TPM o «Mantenimiento Productivo Total», en virtud del cual el trabajador «dispone de los conocimientos precisos para prevenir los problemas y solventar las pequeñas averías. Ahora él es el responsable de su estado y funcionamiento. Ahora puede realizar sugerencias para mejorar los rendimientos y los mudos de trabajo. Hay cosas que dependen de él. Es protagonista. Es actor». En este contexto, la formación se entiende como un «requisito imprescindible no sólo para mejorar los perfiles profesionales y acrecentar las competencias, sino para favorecer los cambios sustanciales en las actitudes y la personalidad del trabajador». Asimismo, la formación es entendida como el camino hacia la polivalencia. Se trata de disponer de «personas con una visión de conjunto, que dominan los procesos de manera global, que entienden lo que aporta su trabajo al conjunto del proyecto, con capacidad para asumir riesgos y resolver diversos cometidos».

Mediante entrevistas individualizadas «el mando intermedio ayuda al trabajador a establecer y planificar su proyecto de evolución. La entrevista no trata de marcar unos objetivos de producción o de rendimiento, por ejemplo, sino de favorecer el progreso del trabajador en las dimensiones que tradicionalmente se contemplan en los programas de calidad total, como: profesionalismo, implicación en la dinámica de progreso, relaciones proveedor-cliente, calidad, medio ambiente,....

Poco a poco, el mando va percibiendo las potencialidades que atesora un uso adecuado del reconocimiento en su tarea de dirección. El sistema de reconocimiento se desarrolla en Fasa Renault mediante tres líneas de acción simultáneas. En primer lugar, todas las factorías y direcciones tienen establecidos a nivel institucional sus propios planes de reconocimiento a través de la línea jerárquica. En segundo lugar, el Premio Renault a la Excelencia reconoce al más alto nivel a las personas y equipos de trabajo más destacados a lo largo de un año. Durante un solo año, Fasa Renault celebró un total de 361 actos institucionales de reconocimiento, lo que supuso una inversión presupuestaria de 30 millones de pesetas (180.000 €).

En tercer lugar, el Código de estilo del mando establece diez principios de conducta que todos los mandos de la empresa deben asumir e incorporar a su manera de realizar la dirección de su equipo de trabajo. A partir de un primer punto que dice: Todas las personas tienen derecho a ser valora-

das por sus aportaciones personales más allá de lo estrictamente obligatorio en el trabajo, este código establece una línea de actuación que va más allá de simples cambios funcionales u operacionales, para delimitar un estilo de comportamiento, una forma de ver, de entender y de hacer, que debe ser percibida con nitidez por todos los miembros de su equipo de trabajo.

Animar la iniciativa y la creatividad de los trabajadores es uno de los objetivos primordiales del sistema de sugerencias, una excelente herramienta para el desarrollo de la participación y la implicación de las personas y los equipos de trabajo. Algunos datos ponen de relieve la implantación de este sistema dentro de Fasa Renault. Durante 1997 se presentaron un total de 62.841 sugerencias, lo que supuso una media de 5,33 sugerencias presentadas por persona. De ellas, fueron aplicadas 46.798, es decir, 3,7 sugerencias por persona. La tasa de participación se elevó al 72 por 100. Como dato especialmente significativo cabe destacar que el 80 por 100 de las sugerencias presentadas tuvieron un carácter local, es decir, eran ideas o mejoras relacionadas con la propia área de trabajo del sugerente. Esto supone sin duda un paso cualitativo más, al participar el propio sugerente en la aplicación de la idea por él presentada. Además, la evolución del número de sugerencias presentadas en los últimos años muestra con claridad la apuesta decidida por potenciar este sistema de animación en la empresa. Así, en los últimos cinco años, tanto la tasa de presentación como de aplicación se ha duplicado, pasando la primera de 2,57 a 5,33 y la segunda de 1,62 a 3,70».

Este sistema surgió en la sede central de Renault en Francia y ha ido extendiéndose por todo el mundo en todas sus compañías filiales y subsidiarias. Mediante su aplicación la empresa ahorró alrededor de 6.000 millones de pesetas en el año 1993 (unos 3,6 millones de euros). El operario que presenta una sugerencia de mejora efectiva se lleva un porcentaje sobre el beneficio que se obtenga. Si la cuantía es inferior a las 15.000 ó 20.000 pesetas (entre 90 y 120 euros aproximadamente), el dinero suele ir al fondo de sugerencias y se destina a actividades de ocio entre los operarios. A partir de ahí se le da un porcentaje, que en algunas ocasiones ha supuesto hasta dos millones de pesetas (12.000 euros). Éste es el caso de un empleado de Palencia que con una sugerencia sobre el movimiento de mate-

riales dentro de la empresa permitía el ahorro de alrededor de siete millones de pesetas al año (42.000 euros).

El artículo termina afirmando que «Estamos reclamando de todos los trabajadores un cambio de actitud, una nueva manera de entender su papel en la empresa. Y un cambio de este calibre ni se consigue de la primavera al verano, ni a golpe de silbato. Venimos de una cultura milenaria en la que conceptos como responsabilidad, trabajo en equipo, autonomía o creatividad han tenido poco predicamento en la relación laboral. Ahora necesitamos personas protagonistas de su propio trabajo, capaces de interpretar solos y grupos. Llegar a esto no es tarea fácil y nos obliga a todos a un proceso de madurez profundo. Éste es hoy nuestro reto y estamos dispuestos a superarlo».

CUESTIONES Y RESOLUCIÓN

1. La **cultura** de Fasa Renault ha sufrido un cambio gradual a lo largo de los años. ¿Qué variable es transcendental en la evolución? ¿Qué papel puede haber jugado el Premio Renault a la Excelencia? ¿Y el código de Estilo del mando?

La evolución es fruto de la estrategia y en definitiva, de las decisiones de la alta dirección de la empresa. (Sirva esto para evidenciar que la cultura es moldeable por los directivos de la organización). Las dos herramientas que se citan son un mecanismo para fortalecer los valores que se pretenden instaurar (innovación; aceptación de riesgos; orientación al equipo; agresividad...).

2. ¿Cómo ha cambiado *la distancia de poder* en la cultura de Renault?

Se alude a una menor jerarquía y menor disciplina, lo que supone una menor distancia de poder.

3. ¿Qué ha sucedido en Renault con respecto a la dimensión *evasión de la incertidumbre*? ¿Qué consecuencias tiene?

Ahora la evasión de la incertidumbre es menor, porque al trabajador se le plantean nuevos retos que resolver, más allá de la resolución de unas tareas rutinarias y estandarizadas. Podemos afirmar que ahora el trabajo es más complicado y más ambiguo, por eso un trabajador anterior ahora no podría trabajar en la organización.

4. ¿Cómo ha variado la dimensión *individualismo/colectivismo*? ¿cómo puede contribuir a esta dimensión el premio que se concede a los operarios por las sugerencias efectivas presentadas?

Mientras que por una parte, la alta dirección defiende los valores relacionados con la cooperación y el trabajo en equipo, podría esperarse que se fomenten creencias egoístas y oportunistas en la organización, derivadas de que los premios a las sugerencias propuestas son individuales. (Aquí podemos destacar que una cosa son los valores “políticamente correctos” que se expresan y se defienden y otra las creencias individuales de cada empleado de la organización. Aunque en la teoría decimos que las creencias son la raíz de los valores y que están perfectamente relacionados, cabe matizar que no todas las creencias son expresables o van a dar lugar a los valores correctos que promueve la organización.

5. Identifique las diferentes fases del **proceso de cambio** según el modelo propuesto por Kotter.

- 1) *Sentido de urgencia del cambio.* Esta fase se da por sobreentendida, ya que el texto, cuando apunta que Renault puso en marcha un proceso de cambio en su sistema de gestión basado en la calidad total, da por supuesto que dicha decisión es fruto de una reflexión estratégica.
- 2) *Creación de una coalición de dirección.* El proceso de cambio citado en el texto se refiere a la articulación del denominado sexto eje “Trabajar mejor juntos” que implica la implantación de una nueva filosofía relacionada con los recursos humanos. Esta segunda fase del proceso de cambio se puede observar en varias partes del caso. En primer lugar, el propio caso está extraído de un artículo publicado en una revista profesional por el Director de formación de recursos humanos de Renault, lo que ya de por sí da una idea del compromiso de la alta dirección con el cambio. Por otra parte, también se hace referencia al “papel del directivo” en este proceso “como responsable de un equipo de trabajo que debe transmitir y ejemplarizar los valores de un nuevo estilo de trabajo”. Por último, se cita en el texto al “Código de estilo de mando” donde se es-

tablecen los principios de conducta que todos los mandos de la empresa deben asumir para realizar la dirección de sus equipos. Así pues, aunque no se cita explícitamente a ningún agente de cambio, cabe suponer que el Director de recursos humanos puede realizar ese papel ayudado por todo el cuerpo de directivos de la empresa que son comprometidos para dirigir y liderar ese cambio.

- 3) *Desarrollo de una visión y una estrategia.* El proceso de cambio citado en el texto se refiere a la articulación del denominado sexto eje “Trabajar mejor juntos” que implica la implantación de una nueva filosofía relacionada con los recursos humanos. Esta nueva cultura va a suponer cambios tanto organizativos (unidades elementales de trabajo, grupos de trabajo multifuncionales, disminución de niveles jerárquicos) como en las personas y en su forma de afrontar el trabajo (flexibilización del tiempo de trabajo, gestión transversal de proyectos, trabajo en equipo, responsabilidad, polivalencia, iniciativa)
- 4) *Comunicación de la visión de cambio.* La comunicación se realiza de varias formas: a través de los cursos de formación, donde se transmiten no solo conocimientos técnicos sino los nuevos valores de responsabilidad e iniciativa en la realización de su trabajo que deben conducir hacia un cambio en las actitudes y personalidad del trabajador. También se comunican al trabajador los nuevos paradigmas que han de asumir en relación con su trabajo a través de entrevistas individualizadas con sus directivos inmediatos.
- 5) *Eliminación de obstáculos.* La resistencia al cambio se combate sobre todo con Formación y Apoyo: cursos de formación técnica orientada a favorecer la polivalencia, la responsabilidad y la iniciativa; entrevistas individualizadas con los mandos intermedios que actúan como apoyo para el progreso del trabajador. La creación del sistema de sugerencias es una he-

ramienta de diseño organizativo que favorece la participación y la implicación de las personas en el proceso de cambio.

- 6) *Generación de metas a corto plazo.* Establecimiento de un sistema de reconocimiento a la tarea del directivo y el Premio Renault de Excelencia: más de 360 actos de reconocimiento al trabajo de las personas y equipos lo cual sirve como referente de hasta qué punto se están alcanzando las metas globales del cambio. También sirve como indicador del grado de cumplimiento del cambio el nivel de éxito del sistema de sugerencias de los trabajadores.
- 7) *Consolidación y continuar con el cambio.* El último párrafo del texto hace referencia a la necesidad de consolidar el cambio y de que este no se conseguirá de la noche a la mañana.
- 8) *Institucionalizar los nuevos enfoques culturales.* Existen algunos indicios de la implantación del nuevo paradigma cultural: Segundo párrafo del texto: “Si un trabajador regresara hoy a Fasa Renault tras quince años de ausencia, por encima de las profundas innovaciones tecnológicas o de los espectaculares modos de producción, sin duda destacaría entre todos los cambios producidos la presencia de las Unidades Elementales de Trabajo como soportes de toda la estructura organizativa y exponentes de la nueva cultura de trabajo de la empresa”. También cuando se afirma: “Sin duda, el buen hombre que visita la fábrica quince años después, hoy no podría trabajar en ella. No sabría hacerlo. Esperaría a que alguien le dijera lo que tiene que hacer; no tomaría decisiones por sí mismo. Operaría bajo el principio del miedo y de la disciplina, no de la responsabilidad. No reuniría los conocimientos ni la polivalencia necesaria”

6. Indique las técnicas utilizadas por la gerencia para reducir la resistencia al cambio.

- a) Facilitación y apoyo.
 - b) Educación y comunicación.
 - c) Participación e implicación.
7. Explique el funcionamiento del Sistema de Sugerencias implantado por la empresa desde la perspectiva de la **teoría de las expectativas de la motivación**.

El objetivo del sistema de sugerencias es animar la iniciativa y la creatividad de los trabajadores. Así pues se pretende que los trabajadores empleen su tiempo libre en estudiar y analizar posibles mejoras relacionadas principalmente con su trabajo (aunque también se pueden presentar sugerencias que afecten a otras áreas).

Desde la perspectiva de la teoría de las expectativas ¿Cuándo estará un trabajador motivado para realizar el esfuerzo que supone participar en el sistema de sugerencias? Y ¿Cómo podrá la dirección influir para fortalecer dicha motivación?

- *Preferencias.* Las recompensas por participar con éxito son deseables por los trabajadores y no existen resultados negativos por no participar. Así, si la sugerencia produce una mejora efectiva, el trabajador recibe un porcentaje de los beneficios y si estos no son muy elevados se destina esa cantidad a un fondo para actividades de ocio de los empleados. De este modo las recompensas son tanto monetarias como de prestigio ante los propios compañeros (contribuir al fondo común) y ante la dirección. No se conocen consecuencias negativas por no entrar en el sistema de sugerencias.
- *Expectativas.* El trabajador ha de percibir que es capaz de realizar el trabajo, es decir, que es capaz de presentar sugerencias concretas orientadas a mejoras concretas. Para aumentar estas expectativas la gerencia tiene que prestar apoyo y si es preciso formación específica. En este caso podría tratarse de impartir algunos cursos donde enseñar al trabajador a analizar proble-

mas y presentar propuestas y también proporcionar apoyo material para que puedan desarrollar sus sugerencias (locales de reunión, medios informáticos, etc.). También serviría para reforzar las expectativas el comunicar las estadísticas de participación que se indican en el caso: en un solo año cada trabajador fue capaz de presentar una media de 5.33 sugerencias y a cada trabajador se le aceptaron, por término medio, 3.7 sugerencias. Además, el 80% de las propuestas eran ideas o mejoras relacionadas con el área de trabajo del sugerente, con lo cual se está dando el mensaje de que no hace falta ser un experto en temas complejos alejados de la experiencia diaria del trabajador para poder participar en el sistema. Es decir, que todo el mundo es capaz de presentar sugerencias de mejora que, además, sean eficaces.

- *Instrumentalidad*. El sistema de recompensas para los trabajadores está ligados de manera objetiva a los resultados derivados de la mejora propuesta y los trabajadores son conscientes de ello.

8. Justifique hasta qué punto las acciones descritas en el texto reflejan que la empresa ha podido aplicar el **modelo de las características del empleo** de Hackman y Oldham (diseño de puestos de trabajo motivadores).

Según este modelo, la dirección de la empresa diseña los puestos de trabajo con una serie de características de tal modo que los puestos así diseñados tienen la cualidad de motivar de manera especial a quienes los desempeñan ya que provocan en los individuos unas sensaciones o estados psicológicos críticos que les llevarán a sentir una alta motivación en el trabajo.

En el caso de Renault, los cambios que está introduciendo la compañía llevan aparejados el diseño de los puestos de trabajo de forma que contengan esas características que los harán altamente motivadores:

1) *Variedad de destrezas.*

- “Surgen así equipos de trabajo en los que la **especialización se diluye**”
- “Asimismo, la formación es entendida como un camino hacia la **polivalencia**. Se trata de disponer de personas con una visión de conjunto, que dominan los procesos de manera global, que entienden lo que aporta su trabajo al conjunto del proyecto, con capacidad para asumir riesgos y resolver diversos cometidos”.

2) *Identidad de la tarea.*

- La voluntad de implantación de esta característica en los puestos de trabajo se observa claramente en los objetivos de los programas formativos: “Se trata de disponer de personas con una **visión de conjunto**, que **dominan los procesos de manera global**, que entienden lo que aporta su trabajo al conjunto del proyecto, con capacidad para asumir riesgos y resolver diversos cometidos”.
- Creación de las UET, “miniempresas” dónde el trabajador puede identificarse con un trabajo **“completo”**;
- El **Sistema de Sugerencias** también incorpora esta característica a los puestos de trabajo,

3) *Importancia de la tarea.*

- Esta característica de nuevo puede observarse en los objetivos de formación del trabajador: La voluntad de implantación de esta característica en los puestos de trabajo se observa claramente en los objetivos de los programas formativos: “Se trata de disponer de personas con una visión de conjunto, que dominan los procesos de manera global, que **entienden lo que aporta su trabajo al conjunto del proyecto**, con capacidad para asumir riesgos y resolver diversos cometidos”.

- La implantación del denominado TPM o «Mantenimiento Productivo Total» contribuye a incorporar esta característica, en virtud del cual el trabajador «dispone de los conocimientos precisos para prevenir los problemas y solventar las pequeñas averías. Ahora él es el **responsable de su estado y funcionamiento**. Ahora puede realizar sugerencias para mejorar los rendimientos y los mudos de trabajo. Hay cosas que dependen de él. Es protagonista. Es actor».
 - También se puede ver esta característica con el **Sistema de Sugerencias** y con el **Sistema de Reconocimiento**.
- 4) *Autonomía*. El diseño de los puestos de trabajo en Renault se caracteriza por que dota a los puestos de capacidad de decisión:
- “¿Qué ha pasado para que hoy prime, por encima de todo, el trabajo en un equipo formado por personas con capacidad de **decisión**, un profundo conocimiento de las competencias y una **autonomía** en su tarea?”.
 - “el buen hombre que visita la fábrica quince años después, hoy no podría trabajar en ella. No sabría hacerlo. Esperaría a que alguien le dijera lo que tiene que hacer; no tomaría decisiones por sí mismo”.
 - En referencia al papel del mando intermedio: “Un líder porque anima, reconoce, **da autonomía**, motiva, planifica, comunica”.
 - En relación al trabajo al trabajo en equipo por proyectos: “la especialización se diluye, la cultura del trabajo en equipo adquiere una importancia capital, grupos vertebrados en torno a un proyecto en los que prima la relación funcional sobre la jerárquica y que sólo son posibles sustentados sobre paradigmas como la cooperación, la confianza mutua, la orientación hacia el cliente, el progreso personal, la **autonomía**, la responsabilidad o la flexibilidad

- 5) *Feedback*. El sistema de sugerencias y, más aún, el sistema de reconocimiento implantado por la empresa suponen la introducción en los puestos de referencias tangibles para el trabajador sobre los resultados que obtiene en su trabajo.