

PLAN CHISPA DE AUSA: UN MODELO DE GESTIÓN DE LA CONFIANZA Y LA TRANSPARENCIA

Ausa es una empresa de tradición y vocación familiar que ha sabido profesionalizar su gestión para ponerla al servicio de una estrategia de expansión internacional. Su Plan Chispa apoya esta planificación a largo plazo aumentando el valor del equipo humano por medio de acciones de comunicación, de trabajo en equipo, de formación, de reconocimiento y de compensación que refuerzan los valores de credibilidad, respeto, trato justo, orgullo y compañerismo.

María Teresa Sáenz Blanco,

Directora de Observatorio Recursos Humanos y RR.LL.



Galardonada como empresa con la práctica de gestión de personas más creativa por los Great Place to Work 2006 españoles, Automóviles Utilitarios, S.L. (AUSA) ha sorprendido y se ha sorprendido a sí misma por encontrar reconocimiento a lo que asume como una misión arraigada en los orígenes familiares de la compañía. A lo largo

de sus 50 años de existencia, la innovación ha sabido hacerse hueco en la tradición y es éste, quizá, el motor que ha llevado a esta compañía manresana de 390 trabajadores a ser, hoy en día, la principal fabricante mundial de vehículos industriales de tamaño medio.

“Nuestro Manual de Acogida habla de Ausa como una empresa familiar pro-

fesionalizada y con vocación internacional”, afirma Antoni Tachó, Director de RR.HH. y, en verdad, ambos son los rasgos que la caracterizan. Manteniéndose fiel al primero y comprometiéndose firmemente con el segundo, ha hecho suya la necesaria profesionalización de la gestión, dotándose de una jerarquía de mando competitiva desde los niveles directivos hasta la propia Dirección General: “Los accionistas no quieren perder la propiedad de la compañía, pero también tienen muy claro que la gestión la tienen que asumir profesionales, bien sean de las familias o ajenos a ellas, y que el Director General, que no es accionista, tiene que ser externo”.

Esta doble vocación familiar e internacional encuentra refrendo en los conceptos estratégicos y, concretamente, en los valores corporativos, que hablan de una empresa competitiva, innovadora, familiar, líder, integradora y de futuro. Para trasladarlos a la práctica, haciendo efectiva una misión ambiciosa, el Departamento de RR.HH. ha puesto en marcha el Plan Chispa, una suer-



PROYECTO COMPETITIVE

Se trata de un modelo de aportación de ideas de operarios de fábrica “autoanalizadas”. En una primera etapa se convocó a los empleados a un ejercicio para comunicar ideas de mejora que, después, fueron analizadas en reuniones multidisciplinares en las que participaban los que habían propuesto la idea, sus responsables directos y los representantes de los departamentos que podían involucrarse en su implementación.

Seis meses después se formalizó el proceso de aportación de ideas poniendo a disposición de todos los empleados unas hojas de sugerencia que, hoy, cinco años después, siguen funcionando a pleno rendimiento. Además, se utiliza también la herramienta IPD (Instrumento Para Decidir), con la que los propios trabajadores pueden evaluar la viabilidad de su idea. Su funcionamiento es como sigue: Una vez que las máquinas están apagadas, se repasan todas las incidencias o defectos que tienen y se recopilan en el sistema informático. Con este registro es fácil obtener estadísticas y detectar posibles errores, a la vez que permite que los operarios calculen el retorno de las posibles inversiones a proponer y valorar si son oportunas o no.

Merece la pena significar cómo han percibido los empleados la utilidad del sistema, pues han sido ellos mismos los que lo han presentado en otras empresas a modo de *benchmarking* sobre el terreno.)

El Plan pretende conseguir que todos los empleados sean auténticos directores generales de su puesto de trabajo, esperando que, a la vez, cada persona se divierta mientras se desarrolla personal y profesionalmente)

SEDNA: LA SED DE NOVEDADES AUSA

La innovación es uno de los pilares de Ausa, también presente entre sus conceptos estratégicos, que ha merecido el diseño de un círculo de gestión propio, con el que se procedimenta la generación y la captación de ideas, su evaluación y selección, su análisis en profundidad y su desarrollo e implementación.

■ **Generación y captación:** bien de manera espontánea (canalizadas directamente por los departamentos implicados) o a través de sesiones de creatividad enfocadas. Estas últimas se dividen en Áreas Focuss, en las que se buscan ideas sobre un área en general, y en Áreas Purpose, en las que todas las ideas que surjan deben estar enfocadas a solucionar un problema concreto. Se organizan siempre con grupos interdisciplinarios de seis u ocho miembros de la propia compañía o con profesionales externos relacionados con el tema a tratar.

■ **Metodología:** Una o dos semanas previas a la sesión, se realiza una reunión informativa para exponer el tema sobre el que se pretende innovar y anunciar el día y lugar de la sesión. También se muestra un vídeo sobre el desarrollo de estas jornadas de creatividad, con el fin de que los asistentes sepan cómo funciona y rompan con la incertidumbre inicial. Durante la sesión propiamente dicha, se aplican diferentes técnicas de creatividad en función del tema y las personas, teniendo el líder un papel básico en la conducción de la jornada.

■ **Evaluación y selección:** Se realiza a través de unos criterios pre-establecidos por el Departamento de Desarrollo Corporativo que se manejan directamente en el Círculo de Innovación formado por las

personas que han intervenido en alguna de las fases del proceso de innovación.

■ **Análisis en profundidad:** Lo llevan a cabo los Departamentos de Estrategia de Producto y Estrategia de Negocio, en función de si se trata de una idea de producto o negocio respectivamente. En esta fase también puede intervenir el o los autores de la idea, en un intento por conseguir su plena implicación.

■ **Desarrollo e implantación:** Los Comités de Producto y de Planificación Estratégica revisan los análisis y deciden sobre la aprobación y desarrollo de la idea.

Para incentivar la participación de toda la plantilla en este circuito de innovación se ha diseñado SEDNA, una web interna destinada única y exclusivamente a la innovación, en la que los empleados pueden aportar ideas y también consultar las de los demás, en un valioso ejercicio de compartir la información; propone también desafíos, con lo que ello redundará en la participación de todos para su resolución y, por supuesto, mantiene al día de las acciones realizadas, de su resultado y de nuevos proyectos por abordar. SEDNA está muy presente en el día a día de la compañía, hasta tal punto que en la recepción del edificio principal hay un cartel, a modo de un panel de embarque, que invita a participar en esta intranet de gestión de la innovación. *“Todos tenemos un billete a SEDNA y todos podemos participar del círculo de gestión de la innovación: captación de ideas y selección de las mismas a través del teléfono, e-mail, sesiones de creatividad, brainstorming...”*

te de estrategia para lograr equipos de alto rendimiento en todos los niveles de la organización.

EL PUNTO DE PARTIDA

La distribución de la plantilla es ya una radiografía del plan de internacionalización en el que está inmersa la compañía: en la actualidad se compone de 390 personas, repartidas entre Manresa, donde está casi el 90 por ciento de la misma, China (4), EE.UU. (4), Inglaterra (13), Francia (14), Madrid (22), Alemania (4), Brasil (1), Italia (1) y Polonia (1).

Antoni Tachó, Director de RR.HH. de la compañía, explica que, como decíamos antes, la misión y los valores infunden la forma de conducir la gestión de personas, de

Se llevó a cabo un estudio de clima laboral que ayudó a identificar los principales ejes del desarrollo de las personas, las emociones vividas y los factores clave de la personalidad corporativa interna)

tal manera que mientras la primera representa el futuro de Ausa, los segundos recogen la tradición. *“En cierta medida esta dualidad confiere características propias a nuestro enfoque de gestión”*, reconoce, y por lo que respecta a la gestión de personas se manifiesta en dos ideas de cabecera: la primera, que cada uno ha de sentirse director general de su trabajo, y la segunda, que ha de divertirse en el ejercicio del mismo. *“Queremos personas con la máxima responsabilidad, aseguramiento, competitividad, auto-rendimiento, que aporten valor añadido, innovación y creatividad, y que, a la vez, oigan el despertador cada mañana con ilusión. Y así lo transmitimos en nuestra comunicación cotidiana, bien programada bien informal”*.

Y así, buscando una herramienta que ayudara a aflorar un valor dife-



rencial en las personas nació en el año 2003 el Plan Chispa: *“En un momento determinado nos cuestionamos qué teníamos para innovar y constatamos que disponíamos de personas muy comprometidas, formadas y portadoras de valor, que veían en la compañía a un referente de empleo en la comunidad. Pero queríamos algo más. Queríamos creatividad, incluso en la línea, para cuestionar los procedimientos e innovar. En definitiva, lo que queremos es tener directores generales en cada puesto, desde el primero hasta el último. Podemos tener un motor muy bien diseñado, con planos ajustados y bien ensamblado, pero si no salta la chispa, no funciona. Queríamos, pues, personas que aportaran un algo más a la organización”*.

El Plan Chispa, definido como una estrategia para lograr equipos de alto rendimiento, vino a concretar qué se necesitaba y qué había que hacer para conseguirlo:

■ **Qué:** El Plan pretende conseguir que todos los empleados sean auténticos directores generales de su puesto de trabajo, apelando a la res-

ponsabilidad, aseguramiento, proactividad, concentración instantánea, innovación, mejora continua y creatividad, esperando que, a la vez, cada persona se divierta mientras se desarrolla personal y profesionalmente en una organización de alto rendimiento en constante evolución.

■ **Cómo:** A través de la aplicación de diferentes herramientas de comunicación, formación, retribución...

El proyecto fue impulsado por el Director General y el Departamento de RR.HH. y hoy en día está plenamente consolidado, habiéndose implementado todas las herramientas que contiene y que explicaremos a continuación.

ESTUDIO DE CLIMA

Antes de darle contenido al Plan Chispa, *“empezamos intentando descubrir las emociones que nos mueven y los sentimientos de las personas para intentar ver cómo era de fuerte nuestro contrato emocional”* -explica Antoni

Tachó-. Para ello se llevó a cabo un estudio de clima laboral que ayudó a identificar los principales ejes del desarrollo de las personas, las emociones vividas y los factores clave de la personalidad corporativa interna, como hechos claramente diferenciadores de Ausa frente a su competencia y como principal fuente de la “chispa” de su funcionamiento.

A partir de la información recabada se procedió a definir las áreas básicas de actuación del plan: la formación y el desarrollo de las personas, la retribución y la comunicación interna. Los tres se han convertido ya hoy en la Plataforma de Gestión de Personas del Departamento de RR.HH.

HERRAMIENTAS PARA COMUNICAR MÁS Y MEJOR

Los pilares de la comunicación son:

■ **Revista interna:** A-Tracció se edita con la colaboración de un co-



En las reuniones de seguimiento el Director General y los Directores de Área explican la evolución del último semestre y las previsiones para el siguiente, con el objetivo de informar a los empleados del estado y evolución de la compañía a todos los niveles)

mité de voluntarios que se prestan a responder, mes a mes, a las inquietudes de sus compañeros en materia de comunicación.

■ **Jornadas de puertas abiertas:** Con la naturaleza de actividad interna, una vez al trimestre se organiza una jornada de puertas abiertas, donde veinte trabajadores de departamentos distintos participan durante una mañana en una visita a la em-

presa. Los grupos comienzan a las 8,30 recordando los orígenes e historia de la compañía y después se desplazan por todos los departamentos –comenzando por el despacho del Director General–, donde conocen, de la mano de su responsable, cuál es su organización, quiénes los integran y cómo trabajan. Como colofón hay una prueba de máquinas pues, no en vano, *“aquí fabricamos cosas que tienen vida y que hemos de saber*

que funcionan y cómo funcionan”. Para concluir, se deja la posibilidad de probar las máquinas que fabrica en un terrero preparado para tal fin.

■ **Reuniones de Seguimiento.** En ellas el Director General y los Directores de Área explican la evolución del último semestre y las previsiones para el siguiente y su objetivo es mantener a todos los empleados al corriente sobre el estado y evolución de la compañía a todos los niveles. *“Eso significa cuánto hemos facturado, cuánto hemos ganado, qué cuota de mercado tenemos, qué rentabilidad sobre ventas, qué rentabilidad sobre fondos propios, cuál es el nivel de absentismo, cómo va a evolucionar el empleo, qué productos vamos a lanzar al mercado...”*, puntualiza el responsable de RR.HH. La sesiones, dirigidas tanto al personal indirecto como directo, se realizan en instalaciones externas, generalmente un hotel, con la única peculiaridad de que en el caso del segundo colectivo la presentación la realiza únicamente el Director General, debido a la necesidad de dejar cubiertos los tres turnos de trabajo.

■ **Intranet:** Todos los ordenadores tienen conexión a Internet y todos los empleados pueden acceder a la Intranet, bien en el propio puesto o bien en el comedor de empresa. La información volcada en este medio pretende ser útil, eficaz y ágil en su presentación, a la vez que se garantiza la simplicidad de la navegación.

■ **Desayunos con la Dirección.** En la misma línea que las anteriores, en los desayunos de dirección, semanales e integrados por grupos deliberadamente heterogéneos de 7 u 8 personas, se debaten temas de interés para la organización. El Director de RR.HH. actúa como moderador, intentando descifrar las preocupaciones y las emociones que sienten los empleados en su lugar de trabajo.

■ **Jornadas de Gestión del Talento Interno (GTI).** Son sesiones de formación impartidas por gente de

Ausa para gente de Ausa. Hasta el momento, se han impartido jornadas sobre calidad, nóminas, análisis de ratios, liderazgo, retribución variable y dirección por objetivos, entre otras; siempre se convocan al final de la jornada, ocupando parte de ésta y parte de fuera de ella, y los asistentes se suman voluntariamente.

FORMACIÓN Y DESARROLLO PARA LA EMPLEABILIDAD Y LA POLIVALENCIA

Todos los trabajadores tienen la oportunidad de participar en su propio desarrollo a través de las acciones formativas propuestas por los responsables de los distintos departamentos y por RR.HH. Por lo que respecta a los operarios, Ausa participa de los Planes Agrupados del Sector del Metal con la propuesta activa de iniciativas en las que los empleados pueden participar, bien por su relación directa con la tarea o bien como un valor más para su em-

pleabilidad futura que, a la vez, garantiza la polivalencia en la fábrica.

Para el resto de colectivos, y especialmente con los identificados como de alto potencial, es habitual la puesta en marcha de acciones específicas con la colaboración de distintos centros de formación e instituciones de postgrado. En total, la inversión realizada en este capítulo en 2005 alcanzó la cifra de 100.000 €

JUSTICIA Y EQUIDAD RETRIBUTIVA

Todo el personal indirecto (70 por ciento) tiene retribución por objetivos vinculados a su desarrollo personal y que suponen entre un 8 por ciento para el caso más bajo -que puede crecer hasta un 16 por ciento- y un 35 por ciento para la posición más alta, con un límite máximo del 100 por cien del salario fijo. En concreto, en 2005 se ha cobrado de media un 20 por ciento de *variable*, cuando lo habitual es un 10. *“Esa retribución variable -puntualiza Tachó-, afectada por los beneficios del grupo -si las cosas van bien van bien para todos- mejora sobremanera el paquete retributivo que se percibe y que, además, se adapta a la retribución a la carta”.*

UNA GRAN EMPRESA PARA TRABAJAR

Cada uno de los aspectos señalados, aislados, no suponen nada diferencial, pero Antoni Tachó afirma convencido que, sumado, sí lo es. El Plan Chispa aporta un modelo de gestión que es, en el fondo, un modelo de gestión de la confianza y de la transparencia que, a la vista de los resultados del negocio, se está revelando como una apuesta acertada de la Dirección General y como una respuesta eficaz de RR.HH. a las necesidades definidas por el plan estratégico.

Tras la sorpresa inicial a lo que, según reconoce la propia compañía,

TRABAJO EN EQUIPO Y REUNIONES EFICACES

Existe en la compañía un gran interés por el trabajo en equipo y por adoptar las decisiones importantes siempre en colaboración. Por ello, el número de reuniones de seguimiento e información que se convocan es elevado, independientemente de que sean intra como inter-departamentales.

Para minimizar el riesgo de la tendencia natural a la ineficacia de las reuniones incorrectamente planteadas, se está implantando un procedimiento para optimizar el tiempo empleado en ellas y sacarles el máximo provecho. En la intranet se encuentran disponibles una hoja de convocatoria, un acta y un pliego de evaluación que deben rellenar los convocantes y los asistentes, y cuyos resultados son analizados por RR.HH. con el fin de estandarizar un sistema de reuniones válido y eficaz para todos. Además, se han elaborado dos decálogos, uno con consejos para el desarrollo de las reuniones y otro para su organización, que se han dado a conocer entre los interesados y que presiden todas las salas. Finalmente, RR.HH. elabora un indicador de cada reunión finalizada.)

comenzó siendo un ejercicio *“para compararnos en el mercado”*, el Director de RR.HH. se aventura a esbozar los rasgos que pueden hacer de Ausa una gran empresa para trabajar: *“Tenemos casi todos los elementos de gestión de RR.HH. que utiliza una multinacional, con la peculiaridad que representa la cercanía y la posibilidad de conocer y hablar de tú a tú con cada persona. Queremos conocer a todos los que trabajan con nosotros y conocer cosas acerca de ellos, pues eso te ayuda a comprender situaciones que, sin tener en cuenta el contexto o las circunstancias personales, podrían tener interpretaciones literales pero erróneas (absentismo, baja productividad, etc.). Si sabes la historia puedes entender más cosas. En una gran empresa todo esto se diluye y esa es nuestra gran ventaja: la cercanía”.*)

Con la naturaleza de actividad interna, una vez al trimestre se organiza una jornada de puertas abiertas, donde veinte trabajadores de departamentos distintos participan durante una mañana en una visita a la empresa)