

Gorráiz, 28 de junio de 2007

**Seminario de Innovación Organizativa
Centro para la Competitividad de Navarra (CCN)**

Francisco Ceberio, Director General de Frenos Iruña

**“Si no hay confianza entre empleados y dirección,
no se pueden cambiar los modelos organizativos”**

Francisco Ceberio, director general de Frenos Iruña, expuso en un seminario del CCN el cambio organizativo llevado a cabo en su empresa hace siete años. El prescindir de una estructura organizativa tradicional y taylorista y aplicar el concepto de minifábricas (equipos autónomos multidisciplinares de gestión) ha permitido a la compañía aumentar su facturación y desarrollar la motivación de sus empleados.

El Centro para la Competitividad de Navarra (CCN) ha puesto en marcha un seminario sobre innovación organizativa. Tras la pausa estival, este evento pretende celebrarse con periodicidad mensual y reunir a empresarios interesados en aprender sobre nuevos modelos de gestión de recursos humanos. Las siguientes ponencias confirmadas son las de Enrique Zamarbide, director ejecutivo de recursos humanos de Medtronic, José Luis Marqués, ex-director general de manufactura de General Motors y Paul Osterman, Vicedecano de la MIT Sloan School of Management. Emilio Huerta, director del CCN y Catedrático de la Universidad Pública de Navarra, será quien dirija las sesiones. La idea de poner en marcha este seminario surge de las conclusiones del primer informe publicado por el CCN, *Innovación y productividad en la economía de Navarra. Posicionamiento frente a las regiones europeas más avanzadas*. En este estudio se ponía de manifiesto la importancia de la gestión de los recursos humanos a la hora de fomentar la innovación empresarial.

El 27 de junio el CCN contó con la presencia de Francisco Ceberio, director general de la empresa navarra Frenos Iruña. En la sede de Institución Futuro, y ante más de 20 empresarios, el ponente expuso el cambio del modelo organizativo llevado a cabo en su empresa, una Sociedad Anónima Laboral, a partir de 2000 y cómo, a raíz de la remodelación, el funcionamiento y la facturación de la compañía han aumentado sobremanera.

El empresario destacó la importancia de los valores de su empresa, fundada en 1955: involucración de sus directivos, honestidad y participación de todo el personal, convertir la mejora continua en metodología, etc. Partiendo de estos valores, la empresa inició un proceso de reflexión sobre cómo ponerlos en práctica. Ceberio relató que, tras analizar la situación de la empresa y determinar qué fallos impedían su buen funcionamiento (como el poco trabajo en equipo, la escasa delegación, la mentalidad taylorista y la falta de coordinación), se decidió cambiar el modelo

organizativo y la dinámica de funcionamiento para establecer una arquitectura de organización propia.

Las minifábricas

El empresario afirmó que, guiados por la idea de que los empleados trabajasen motivados, desplegando sus mejores energías y capacidades, “se decidió que los trabajadores debían tener la autonomía necesaria para participar en las decisiones, sentirse útiles y estar satisfechos de formar parte de un gran equipo humano”. Con este planteamiento se reorganizó el trabajo en minifábricas. Éstas son unidades autónomas que integran todos los procesos de diseño, fabricación, montaje y comercialización. “En el caso de Frenos Iruña, las minifábricas se organizan según familias de productos: depresores, hidráulica y servofrenos”. Así, cada minifábrica, también llamada UGV, es una unidad independiente que engloba los departamentos de fabricación, mantenimiento, calidad, planificación, montaje, técnica y compras. Por el contrario, los aspectos comerciales, de administración y de recursos humanos se gestionan fuera de las UGVs. La estructura de cada unidad se compone de un equipo de dinamización (con un gestor y un equipo gestor), un equipo técnico y un equipo de planta. Según Ceberio, “se ha conseguido dotar a cada minifábrica de un equipo autónomo multidisciplinar de gestión”.

El director general de Frenos Iruña recalcó los grandes beneficios aportados por este nuevo plan estratégico, no sólo financieros (la empresa ha doblado sus ventas desde que se introdujo el nuevo sistema) sino también en lo que al personal se refiere. Con la implantación de este sistema se ha conseguido acortar el lead-time, simplificar las tareas de programación y seguimiento y reducir los stocks intermedios. “El nuevo sistema de organización ha logrado que los empleados puedan visualizar la totalidad del proceso, de forma que éste tenga sentido para todos, les permite evaluar los resultados a través de los clientes y de indicadores internos y fomenta el aprendizaje colectivo y la proposición de mejoras”.

El ponente valoró de forma muy positiva la aceptación del nuevo modelo entre sus 90 empleados. “El sistema de primas tuvo que cambiar, y ahora el 30 por ciento del sueldo de los empleados depende de la facturación, el valor añadido de cada persona, la puntualidad de las entregas, la calidad... entre otros factores”. En este contexto, mencionó la teoría de la pirámide de Maslow al reconocer que “una vez cubierto el aspecto financiero, los empleados necesitan además reconocimiento, sentirse integrados en el grupo, etc.”. Ceberio destacó que el aspecto fundamental es la confianza, porque “si no existe confianza entre los empleados y la dirección de la empresa, nunca se conseguirá desprenderse de los modelos de gestión arcaicos”.

Por último, el empresario aludió a la gestión del conocimiento como aspecto clave en el funcionamiento de las empresas. Incidió en que hay que saber transformar los datos y la información en conocimiento, entendido como creación de patentes, nuevos productos y nuevos mercados: “De ahí surge la ventaja competitiva que te diferencia de tus competidores”.