



Bellota, una organización innovadora basada en la creación de equipos de trabajo autogestionados



BELLOTA HERRAMIENTAS

Denominación social: Bellota Herramientas, S.A.U.

Domicilio: C/ Urola,10. Legazpia (Guipúzcoa).

E-Mail: cpe@cpe.bellota.com.

Sector: Industrial.

Actividad: Fabricación de Herramientas de Mano y Recambio Agrícola.

Facturación del último año: 114,3 millones de euros.

Plantilla: 475 personas.

Bellota Herramientas ha obtenido el Premio AEDIPE-Human-Capital Humano a la innovación Basada en Personas, en la categoría de Innovación, por la utilización de metodologías organizativas innovadoras en la forma de trabajar, como el Proyecto de Dinamización Organizacional (MotiBa), que revela la apuesta de la compañía por la capacitación de las personas y la creación de equipos de trabajo autogestionados.

José Antonio Carazo, Director de Capital Humano.

La historia de la organización se remonta a principios del siglo XX. En 1908 se fundó la empresa bajo la firma "Segura, Echeverría y Cía.", estando destinada a la fabricación de herramientas para la agricultura, minería y oficios. En 1919, Patricio Echeverría continuó su trayectoria en solitario, pasando a convertirse en Sociedad Anónima en 1938, con la denominación Patricio Echeverría, S.A.

El 14 de abril de 1992, constituyó un hito muy importante para Patricio Echeverría, al constituirse la Corporación Patricio Echeverría, S.A. (CPE) como cabecera del grupo, el septiembre se llevó a cabo la escisión de sus diferentes Divisiones en empresas diferenciadas (P.Echeverría Aceros, S.A., P. Echeverría Forja, S.A., Bellota Herramientas, S.A., P.E. Inversiones S.A). La sociedad Bellota Herramientas, S.A. (BH) tiene como objeto social; la fabricación, co-

mercialización y distribución de herramientas de mano y recambio agrícola.

BH tiene su domicilio social en Legazpi (Guipúzcoa), donde cuenta con un taller de fabricación y un almacén de expediciones. También en Olloqui (Navarra) cuenta con otro taller de fabricación. La plantilla actual consta de 475 personas, de las cuales 450 tienen un contrato laboral indefinido. La marca Bellota es líder en el mercado Ibérico, estando presente, entre otros, en los mercados de Italia, Grecia, Francia, Marruecos y Rusia. En UHE la cifra de negocios es de 67,5 millones de euros distribuida en actividades agricultura - jardinería, construcción-protección e industria-madera. Su negocio de Recambio Agrícola da servicio en los cinco continentes, tanto a fabricantes de maquinaria como a distribuidores. Sus ventas en este negocio son de 46,8 millones de euros. >

> UN ESTILO DE LIDERAZGO BASADO EN VALORES

El concepto de liderazgo se trató por primera vez en el año 2000 tras la realización de la primera autoevaluación EFQM, A raíz del proyecto emprendido por BH para impulsar la excelencia en la gestión (2005), se comenzó a definir los diferentes niveles de liderazgo observados en la organización. En BH se define al líder como: “Modelo a seguir, coherente en sus acciones con la cultura y los valores de la organización, con responsabilidad sobre el trabajo de otras personas, con capacidad para tomar decisiones y alcanzar objetivos propios y del equipo”.

Ullam rehenim usant.
Ferrumque niatur, con
cum id et et liquos et a
quam lam doluptas eate
volupta sed ullabo. Ut
odi blanihicab ipsam,

La visión de la empresa es “generar valor para el accionista y consolidar el futuro del negocio siendo el mejor referente para el usuario que exige soluciones de calidad”. Su misión es “desarrollar, fabricar y distribuir productos y servicios de calidad para los usuarios de los sectores de construcción, agricultura, jardinería e industria. “Queremos satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios y distribuidores con rentabilidad. Lo lograremos: potenciando las capacidades de las personas, fortaleciendo nuestras marcas y conociendo al usuario para ampliar, mejorar e innovar productos y servicios a través de los canales de distribución que lleguen mejor al usuario y reduciendo los costes con procesos y actividades eficientes. Todo ello trabajando en un entorno seguro y de respeto con el medio ambiente. Con ello, contribuiremos al desarrollo y aumento de valor de nuestra Corporación y a la satisfacción de todas las personas de la Empresa”.

LA IMPORTANCIA DE LAS PERSONAS

La misión de la empresa recoge la importancia de las personas diciendo que “A través de la participación de todos los empleados”, coherentes con la política corporativa de RR.HH. y la misión de CPE, muestran la importancia que adquieren las personas en el crecimiento y rentabilidad de la actividad, siendo la clave el desarrollo profesional y el compromiso de todo el colectivo.

La gestión de las personas contribuye tanto a la consecución de los objetivos estratégicos como a la satisfacción de las personas de la organización. El Director de RR.HH, junto a su equipo, revisa anualmente el proceso de personas del que es propietario para valorar y mejorar su eficacia dentro de la organización. Teniendo en cuenta las directrices generales de CPE, los objetivos estratégicos, áreas de mejora de la autoevaluación EFQM, encuestas de clima laboral y auditoría de los Sistemas de Gestión (Calidad, SGPR y Medio Ambiente), el equipo define los objetivos del proceso, que se materializan en planes de acción desde los diferentes subprocesos de personas.

Para desarrollar una apropiada planificación de las personas, durante la realización del presupuesto anual y aprobado el Plan de Ventas, el Director de RR.HH. agrupa las necesidades de plantilla existentes, tanto cuantitativas como cualitativas. Además de estas necesidades a corto plazo, también se analizan aspectos que tienen incidencia en la planificación como: la movilidad de personas entre diferentes negocios, políticas de rejuvenecimiento de la plantilla, promoción interna, los procesos de recursos humanos, etc.



EL PROYECTO MotiBa

Uno de los principales proyectos que han impulsado la implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas es MotiBa. Este proyecto persigue en las personas: su desarrollo individual y como miembro de un equipo, la independencia en toma de decisiones, la autonomía para organizar su trabajo, el nivel retributivo acorde a las competencias y un trabajo más enriquecedor. Iniciado el proyecto en el año 2003, esta metodología se ha realizado en cuatro fases para su definición, desarrollo e implantación:

1. Identificación de equipos,
2. Definición de sus características,
3. Difusión del proyecto,
4. Plan de puesta en marcha y extensión del proyecto.

Las líneas de fabricación pioneras fueron la línea de Azadas y la de Rejas. Se comenzó con una prueba piloto que fue extendiéndose de forma solapada al resto de equipos de todas las líneas de la organización, en el primer Grupo se encontraban las líneas de fabricación de Paletas, Abrasivos y Brazos, y en el segundo Grupo las líneas de Cinceles, Discos y Mangos y Grupo 3: Martillos, Palas y Sierras).

El nuevo modelo organizativo propuesto por el proyecto MotiBa, invierte la pirámide jerárquica organizativa en las líneas de fabricación y la estructura tradicional existente se aplana (horizontal), suprimiéndose la figura de mandos intermedios como por ejemplo la del encargado. A su vez, se define un equipo coordinador, y equipos de generación de valor (EAG), que asumen mayores responsabilidades y adquieren poder en la toma de decisiones. Esta metodología ha supuesto a nivel individual, una mayor cercanía a los líderes de los equipos, la autonomía en el desarrollo de su actividad diaria, el establecimiento de medidas de percepción para conocer su opinión (encuestas de clima, psicosocial, etc.), una mayor participación en las reuniones y en los foros tanto de procesos como departamentales y la capacidad de proponer la realización de Motibalantzen (equipos de resolución de problemas).

La adopción de un enfoque basado en procesos ha generado un cambio cultural en cuanto a la responsabilidad e implicación de las personas en el desarrollo y mejora de los procesos. Este modelo de gestión ha potenciado las capacidades de las personas, favoreciendo una visión global del proceso (más allá del correcto desempeño) con una clara orientación al cliente y a resultados (por qué y para quien lo hace) y la aportación individual tanto a la consecución de objetivos del proceso como a los objetivos de la organización.

Desde hace años los equipos multidisciplinares vienen desarrollando proyectos de reingeniería para dar respuesta a necesidades de mejoras de proceso. Las principales características de estos proyectos son la concreción en temas específicos y la pluralidad de sus componentes que abarcan desde operarios hasta los clientes y proveedores, que con su integración y compromiso asumen responsabilidades en el correcto desarrollo de las actividades que surgen. En la actualidad son los equipos de proceso quienes priorizan los proyectos a abordar, integrándolos en el PG anual. El foro de seguimiento y revisión de estos proyectos es el Comité de Operaciones.

OTRAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS

La selección de personas es llevada a cabo a través del subproceso Función de empleo, cuya misión es “Elaborar e implantar planes de programas para asegurar el número suficiente de personal, con la cualificación necesaria en los puestos adecuados, incorporando al candidato con el perfil buscado”. Cuando existe la necesidad de cubrir un puesto en BH, se prioriza la promoción interna sobre la contratación externa. Si la organización no cuenta con la persona del perfil adecuado para cubrir la vacante, se comenzaría con una selección externa, utilizando diferentes fuentes de reclutamiento (medios, bolsa de trabajo, etc.). Todas las personas que se incorporan a BH reciben una formación específica y se les da un Manual de Acogida adaptado al puesto que deben cubrir y con la información general de la empresa y de la Corporación.

El Proyecto de Dinamización Organizacional, MotiBa, ha supuesto una innovación radical para la organización. La implantación del proyecto evidencia la clara apuesta de BH por las personas, capacitándolas para adquirir y desarrollar competencias, las que posibilitan el trabajo en equipos auto-gestionados en las líneas. Contar con personas autónomas, con complementariedad, polivalencia y corresponsabilidad (ser responsable junto con otros), asegura poder anticiparse a situaciones futuras, trabajar según los valores de la organización y fortalecer el sentimiento de permanencia.

La implantación de la gestión por procesos también ha supuesto un gran avance, ya que se ha conseguido que todas las personas tengan una clara orientación al cliente, trabajen en equipo y participen continuamente en la mejora del proceso, con sus sugerencias e implicación. Este modo de gestión también ha supuesto un reparto más equitativo de responsabilidades, descentralizando el liderazgo y fomentado la corresponsabilidad de las actividades y de los resultados. ➤

- > La Evaluación del Desempeño es el proceso que por un lado, como BH, consigue que las personas desempeñen su labor de la forma más eficiente, y por otro, impulsa el desarrollo profesional de las personas mediante la valoración de su rendimiento. La herramienta que BH utiliza para la evaluación del desempeño es la entrevista individual de periodicidad bianual celebrada a principio de año para dirigir y evaluar y otra en el comienzo del 2º semestre para orientar y valorar; la implantación de esta herramienta ha significado una importante mejora en la evaluación del desempeño. Las entrevistas facilitan el dialogo, surgiendo una comunicación bidireccional en la que el Responsable de Área comunica el resultado de la evaluación a la persona y el plan de formación consiguiente para reforzar su desarrollo. También se establecen objetivos en función de sus actividades y tareas, alineados tanto con los objetivos del proceso como con los globales de la organización.

En cuanto a la Formación se define en la Misión que “la organización forma a los empleados en habilidades específicas para corregir deficiencias en el desarrollo de su trabajo actual”. Las necesidades de formación se identifican mediante las entrevistas individuales y el análisis de los objetivos de las áreas y los proyectos de la organización. Una vez definidas todas las necesidades se elabora el Plan de Formación Anual, incluyéndolo en el Plan General de RR.HH.

Los principios a los que debe dar respuesta cualquier acción formativa que se imparta en BH son: satisfacer las necesidades de Formación, para conseguir una mayor adecuación de los recursos a las funciones encomendadas en la actualidad o a futuro y convertirse en sistema de motivación laboral, lo que supone considerar la actualización de conocimiento como criterio básico de satisfacción en el trabajo. Teniendo en cuenta que los recursos son limitados, este segundo principio se aplicará con carácter restrictivo en función del coste que dicha formación suponga.

La Comunicación Interna es una de las más importantes herramientas de gestión para la empresa dedicándole una gran cantidad de recursos internos, en BH se potencia el rol que los responsables de área juegan en la Comunicación Interna, se pretende alcanzar un dialogo eficaz y fluido entre las personas, abarcando todos los niveles de la organización y siendo ágil y precisa en la respuesta a las necesidades e intereses de las personas. En BH, por

un lado, se identifica la “comunicación institucional”, la que se transmite desde Dirección a toda la organización y por otro, la “comunicación multidireccional”, que es la que fluye entre todas las personas y áreas de la organización.

La Comunicación Interna responde a una planificación que se evalúa, revisa y mejora a través de las percepciones que recogen tanto las encuestas de clima (eficacia de canales de comunicación: Comunicación Interna y capacidad de comunicación de líderes: liderazgo) como la valoración de los grupos y equipos como la Reunión Semestral. Las opiniones recogidas en las entrevistas anuales y las ideas generadas en las reuniones de Reflexión MotiBa también contribuyen a ello. La empresa cuenta con un mapa de comunicación que busca responder con eficacia a los cambios que se producen tanto a nivel estratégico como

organizativos y de resultado de la empresa y de la corporación en su conjunto. BH también promueve la creación de un entorno adecuado para una comunicación eficaz (acondicionando salas de reuniones, paneles, revistas, Oraintxes (Notas Internas), revista corporativa, etc) y apoya la incorporación de nuevas

tecnologías para potenciar la Comunicación Interna (Intranet, Lotus notes, etc.).

La política salarial de BH contempla dos colectivos claramente diferenciados: el de taller y el de oficinas. Esta política “pretende” ser equitativa internamente y externamente; para ello, internamente se analizan los diferentes puestos comprobándose su adecuación a los estándares que tenemos y externamente se comparan con los datos del sector y/o de empresas con similar tipología o actividad. El sistema retributivo del colectivo de taller ha evolucionado desde una retribución basada en la producción horaria, con una parte del salario en función de la actividad, denominado “prima”, a una retribución con un enfoque basado en competencias. Al personal de oficinas se le aplica una política salarial individualizada en función de la titulación, los años de experiencia y la responsabilidad dentro de la organización. En este último colectivo, en las áreas relacionadas con el negocio y con los clientes, parte de la retribución es variable, en base a la consecución de objetivos establecidos, fijados en la evaluación del desempeño a través de la entrevista anual que se realiza individualmente con cada persona. ■

PUBLI