

Experiència



AMES: la gestió de les persones com a valor d'empresa

Jordi Esteller*

AMES és un grup privat d'empreses, fundat l'any 1951. Es tracta d'una empresa familiar, amb capital íntegrament català, amb seu central a Sant Feliu de Llobregat. Els seus fundadors són els germans Cèsar i Salvador Molins.

L'activitat se centra en la producció i venda de peces sinteritzades i coixinets autolubricats. Té quatre plantes de producció a Catalunya (Sant Vicenç dels Horts, Montblanc, Solsona i Sant Feliu de Llobregat) i dues més a Amèrica (una als Estats Units –Pensilvània– i una a Mèxic –Monterrey–).

La plantilla total del grup és de 850 persones aproximadament, i dóna feina també a unes altres 500, a través de tallers auxiliars.

Un 82% de la seva producció va destinada fora de l'Estat espanyol i, quant a mercats, el de l'automoció n'és el més important, amb el 80%. Del 20% restant, un 10% correspon a electrodomèstics i la resta a eines mecàniques i diversos.

■ **A** AMES tenim la sort que els valors d'empresa estan ben definits i els tenim per escrit. L'any 1987, el Comitè Executiu, liderat per l'actual director general –llavors “nou” en el càrrec– va fer la gran tasca de posar en comú les idees existents pel que fa a la pròpia filosofia empresarial i les va recollir en un document anomenat “Principis”.

Aquests Principis van quedar definits en aquests punts: solidesa, rendibilitat, continuïtat, respecte a la persona, servei al client, recerca i progrés, esperit de qualitat total.

Així doncs, l'actual gestió de persones a AMES, té un referent clar en els Principis de l'empresa i més específicament en el punt d'aquests Principis que parla del respecte a la persona.

Ens ha semblat adient per fer alguns comentaris sobre l'experiència d'AMES en aquesta temàtica, separar-los en quatre apartats:

- **1.** La formació
- **2.** La participació
- **3.** La plantilla (selecció, rotació, promoció, estabilitat)
- **4.** La comunicació interna

Respecte als tres primers podem quantificar i es donen dades concretes i tangibles, referides a les plantes catalanes. Respecte al quart només farem descripcions qualitatives.

■ Formació

El naixement de la formació a AMES, de forma organitzada i sistematitzada, data de l'any 1981. La idea-base en aquell moment era: la formació busca una millora global de l'empresa, tant des del punt de vista humà com tècnic.

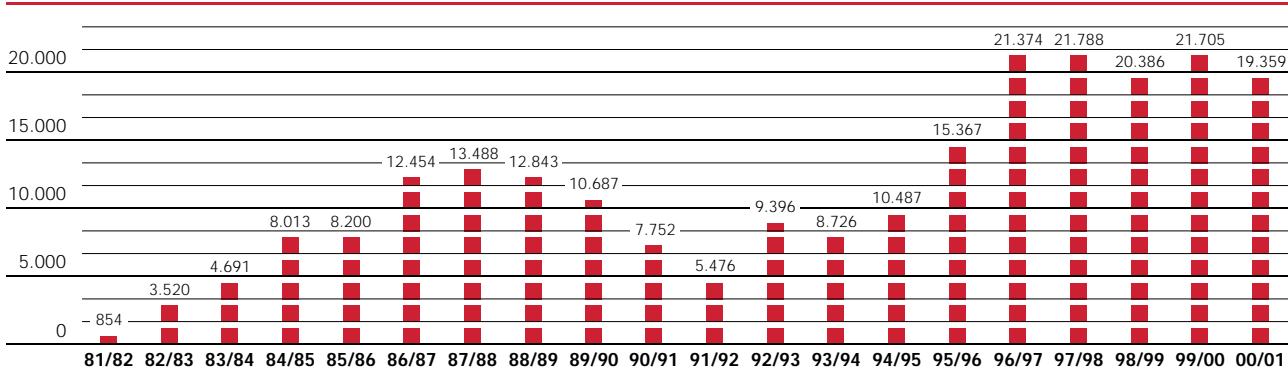
Els objectius de la formació es divideixen en tres aspectes: d'ordre humà, d'ordre tècnic i d'ordre social.

- *D'ordre humà*, la formació vol millorar: les actituds respecte el treball, les actituds respecte l'empresa i la comunicació.

* Director de recursos humans d'AMES.

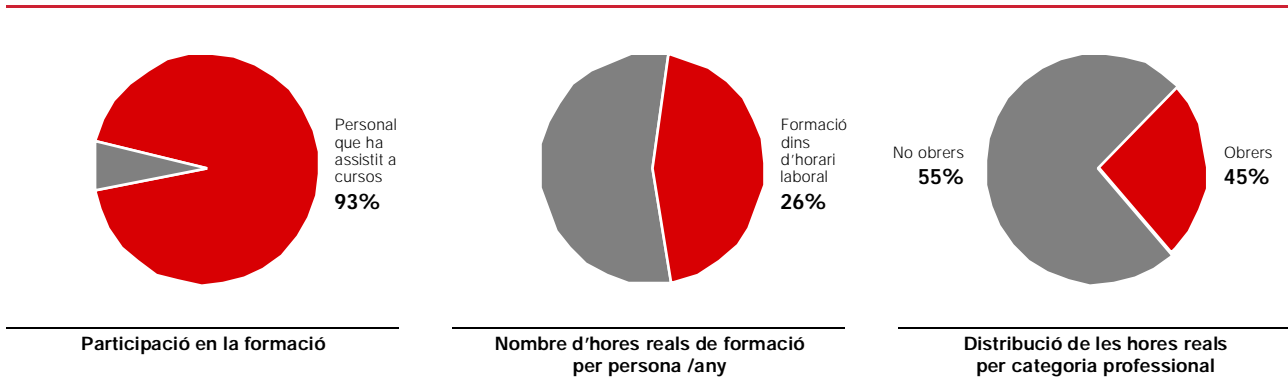
n

Figura 1
Evolució de la formació. Nombre total d'hores reals



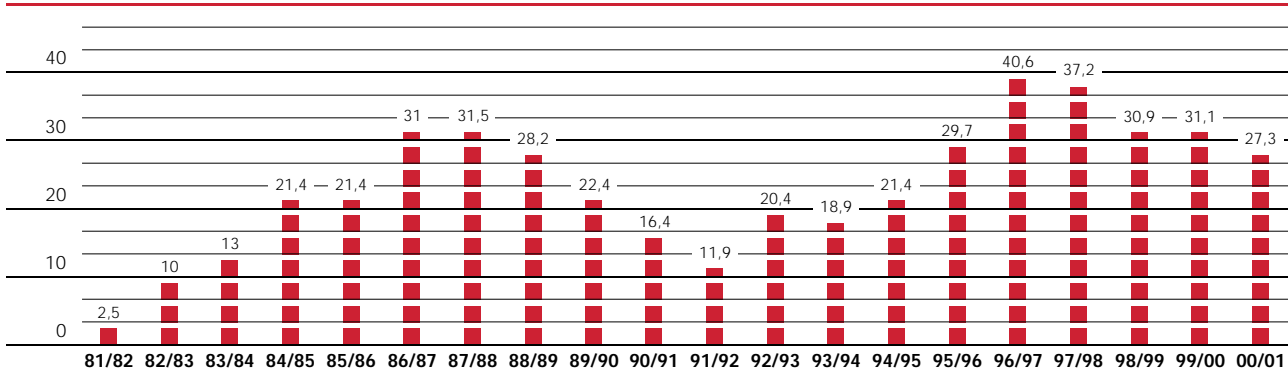
n

Figura 2
Curs 2000/2001



n

Figura 3
Evolució de la formació. Nombre d'hores reals de formació per persona/any





- *D'ordre tècnic*, la formació vol millorar: la qualitat, el servei i els costos.
- *D'ordre social*, la formació vol millorar la persona de forma integral, no solament per fer-la més competitiva professionalment, sinó per fer-la més capaç d'adaptar-se a totes les situacions canviants, que es presenten no només a l'empresa sinó a la vida en general.

Així doncs, la formació prepara el progrés de la persona, del grup i de l'empresa, tal com s'estableix en els Principis d'AMES.

El pla de formació a AMES representa una eina estratègica de gestió, que s'estableix anyalment.

La nostra experiència ens diu que complim el programa establert aproximadament en un 75%.

Com s'estableix el programa?

- **1.** S'estableixen les directrius
- **2.** Es defineixen les necessitats
- **3.** Es dissenya el programa
- **4.** S'executa el programa
- **5.** Se'n fa l'avaluació i el seguiment

El punt clau i crucial del programa és la definició de necessitats. Per concretar i definir les mancances del personal es consulta a totes les persones un cop a l'any.

Amb la nostra experiència, considerem que tenim aquests punts forts i punts febles:

Punts forts:

- **1.** Participació massiva (93% de la plantilla)
- **2.** Majoritàriament fora de l'horari de treball (74%)
- **3.** El programa de formació està molt integrat a l'empresa
 - **a.** Segons les hores de formació anyals, s'obtenen uns crèdits i uns diplomes
 - **b.** Anyalment es fan uns actes públics d'inauguració de curs
 - **c.** El professorat és majoritàriament intern (120 professors)
 - **d.** S'organitza un sopar de professors cada dos anys
 - **e.** Reunió mensual del consell de formació i reunió trimestral amb els comitès d'empresa

Punts dèbils:

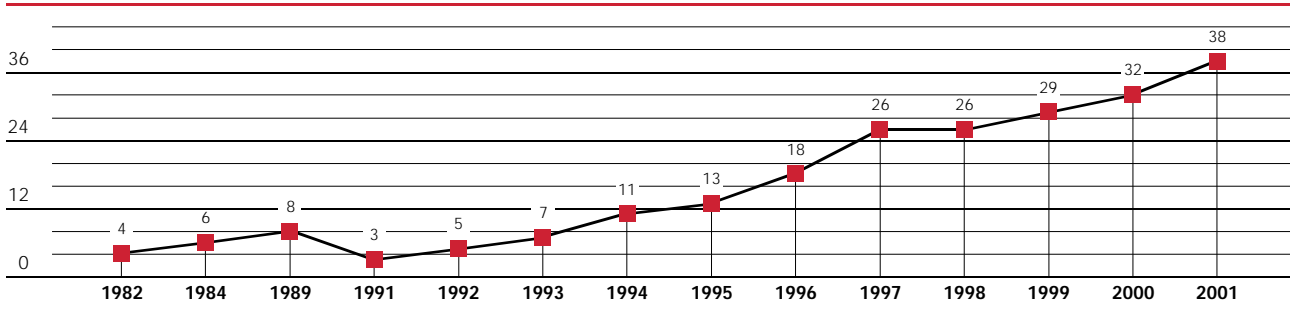
- **1.** Ens costa molt avaluar els programes executats. No som capaços d'establir correlacions entre l'eficàcia de la formació i les millores de productivitat, qualitat, promoció interna, etc.
- **2.** Moltes dificultats per detectar les necessitats de formació.
- **3.** Costa organitzar els cursos amb la gran complexitat d'horaris laborals que tenim. Diversos departaments i seccions treballen 24 hores diàries, 7 dies a la setmana.
- **4.** Distribució desigual de les hores de formació impartides. Tenim un 65% de personal obrer i un 35% de personal no obrer i el personal obrer fa el 45% de les hores de formació i el personal no obrer el 55%.

Un comentari adicional: fem entre un 20 i un 25% de la formació que no estava prevista en el programa inicial. Això suposa una certa improvisació i pèrdua d'eficàcia i qualitat (punt dèbil), però també suposa ser àgils i capaços de donar una resposta ràpida a una necessitat no prevista en el temps normal (punt fort).

A AMES tenim la sort que els valors d'empresa estan ben definits en els punts següents: solidesa, rendibilitat, continuïtat, respecte a la persona, servei al client, recerca i progrés, esperit de qualitat total.

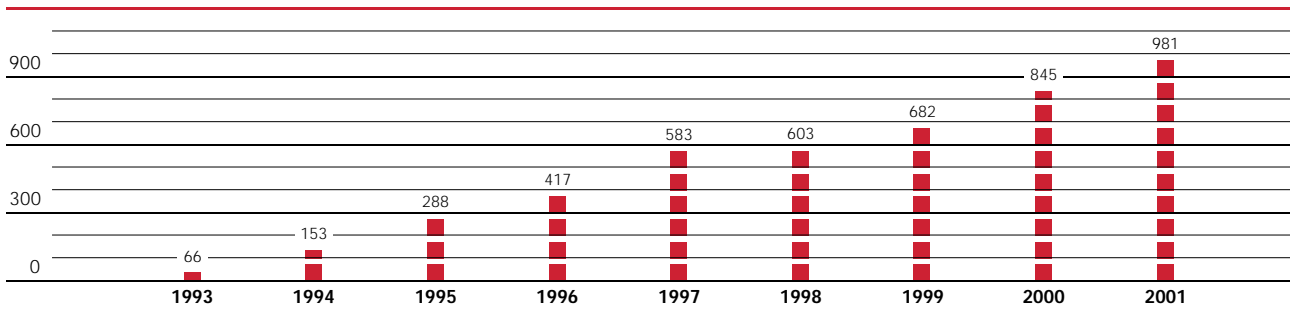
n

Figura 4
Grups de participació



n

Figura 5
Idees de millora dutes a terme



■
La formació prepara
el progrés de la persona,
del grup i de l'empresa.

■
L'estil de comandament
es basa en la generació
permanent de confiança
a tots nivells.



■ Participació

A AMES tenim una cultura de participació que ens ve de força lluny. L'any 1982 vàrem començar a tenir els primers "cercles de qualitat", encara que més antiga era la primera "bústia de suggeriments", sorgida als anys seixanta.

Actualment hi ha a l'empresa diferents modalitats de participació. Per una banda, tenim la participació "individual" i la "col·lectiva". Tot i que ambdues tenen lloc i possibilitats de dur-se a terme, en els darrers anys està guanyant protagonisme la col·lectiva.

Dins de la col·lectiva tenim la "voluntària" i l'"obligatòria". Entenem per voluntària la que es dona en els grups de participació i cercles de qualitat. Aquesta participació té com a característiques principals les següents: les persones que formen part del grup poden triar els temes a treballar (per millorar-los) i tenen continuïtat en el temps. Es reuneixen periòdicament, normalment fora de la jornada de treball sempre que això sigui possible, atesa la complexitat d'horaris. La periodicitat és variable i va des d'un cop a la setmana a un cop al mes.

La direcció general es reuneix una vegada a l'any amb cadascun d'aquests "grups de participació", que en l'actualitat són 38.

La participació "obligatòria", com el seu nom indica, és aquella en què la direcció de l'empresa nomena unes persones perquè estudiïn un tema en concret. S'acostuma a donar un temps per a la seva resolució i es fan algunes reunions per tal que la direcció pugui tenir un *feed-back* de l'assumpte. Aquests grups reben la denominació de "grups de treball".

Anyalment es fan unes reunions generals de participació, normalment el mes de Maig, en què es fa balanç públic de com evoluciona el tema i s'intenta anar mantenint viva la flama d'aquesta filosofia que, resumint-la molt, es podria descriure com: amb un compromís ferm de la direcció, s'assumeixen els principis que "qui sap més d'una feina és qui la fa" i "la qualitat no es controla, es fabrica" i l'estil de comandament es basa en la generació permanent de confiança a tots nivells.

■ Plantilla

En els darrers deu anys la plantilla de l'empresa ha passat de 459 a 698 persones, el que significa un augment del 53%.

Per aconseguir aquest augment s'ha fet una important tasca de selecció. La selecció habitual que fem és la següent:

- **1.** Personal no qualificat
- **2.** Personal amb formació professional
- **3.** Personal amb titulació universitària

Normalment cerquem persones sense experiència o amb una experiència reduïda, dos o tres anys a d'altres empreses.

Els llocs de comandament i de direcció són coberts, pràcticament en un cent per cent dels casos, per la promoció interna. En els darrers cinc anys hi ha un cinc per cent anual, aproximadament, de personal que ha promocionat, i ha passat a ocupar un lloc de treball més amunt a l'organigrama.

Des de la direcció l'objectiu que es fixa és aconseguir la màxima estabilitat de la plantilla. En els deu darrers anys, el percentatge de baixes voluntàries ha estat del 2,6 anual i si aquesta ràtio la referenciem només als darrers cinc anys puja fins el 4,3 a causa, principalment, del fort moviment del mercat laboral en aquest temps.

Quan una persona arriba als 25 anys d'antiguitat se li fa un homenatge públic i passa a formar part del "Club Quart de Segle". Actualment aquest Club està format per 240 persones, de les quals 167 continuen en actiu. Això representa un 24% de la plantilla.

L'antiguitat mitjana és de 15 anys i l'edat mitjana de la plantilla és de 38 anys.

■ Comunicació interna

Hi ha un important catedràtic de la Universitat de Barcelona especialista en aquesta matèria que diu: “la comunicació és quelcom que fem unes quantes vegades tots els dies i fem unes quantes vegades malament tots els dies”.

Amb aquest referent a AMES intentem tenir el mínim d'errades de comunicació possibles i amb aquest objectiu, gens fàcil d'aconseguir, hem organitzat algunes accions que tot seguit es ressenyen.

Cada mes el director general, en nom del Comitè Executiu, presenta en un full, tamany Din-A-4, les informacions més rellevants de l'empresa. Aquest full es presenta, cap a mitjan de mes, en una reunió de coordinació dels diferents directors de departament i fàbriques.

Aquests directors fan circular aquest informe a tota la plantilla, a través dels comandaments respectius. De totes les observacions, comentaris, dubtes, crítiques que es facin, cadascun dels comandaments ha d'informar la direcció general que, en funció del *feed-back* rebut, actua en conseqüència.

■
**Els llocs de comandament
i de direcció són coberts,
pràcticament
en un cent per cent dels casos,
per la promoció interna.**
■

A part d'això, a l'empresa es disposa del “Manual de Benvinguda” en el qual s'intenta ajudar la persona nova que ingressa en la plantilla i ensenyar-li els trets més característics de la nostra cultura.

També tenim una revista, “A més, a més”, que es publica tres cops l'any: abans de les festes de Nadal, abans de les vacances i per Sant Jordi. El consell de redacció el formen exclusivament persones de la plantilla, amb caràcter totalment voluntari. Recentment, n'acaba d'aparèixer el núm. 47.

■ Conclusió

Tot el que en gestió de persones hem anat aconseguint fins ara –del que estem força contents–, s'ha fet sobre la base d'una actitud permanent de diàleg i d'anar superant els molts problemes que sorgeixen en el dia a dia.

Perquè quan estem parlant de canvis en l'estil de comandament, d'una millora global dels nivells de formació, d'una comunicació més fluida i àgil, de convertir el treball en equip en un tema prioritari, el més normal és l'existència de problemes. El contrari no seria lògic o no seria cert. ■