

# Lucas Diesel Systems: El papel de la comunicación interna en un proceso de cambio

**No sólo la concepción, sino también la utilización efectiva de la comunicación interna como elemento dinamizador del cambio organizacional le han hecho a Lucas Diesel Systems merecedor del I Premio Capital Humano en su categoría de Comunicación Interna. Sin embargo, este galardón sólo ha sido el reconocimiento público a unos esfuerzos que, en realidad, ya han tenido su verdadera recompensa: La de un proyecto de empresa compartido.**

María Teresa Sáenz, redactora-jefe de Capital Humano.

## ABSTRACT

**Autor:** SAENZ, M.ª Teresa.

**Título:** «Lucas Diesel Systems: El papel de la comunicación interna en un proceso de cambio».

**Fuente:** Capital Humano, n.º 100, pág. 38. Mayo, 1997.

**Localización:** 31/97.

**Resumen:** El Premio Capital Humano'97 en la categoría de Política Estratégica de comunicación Interna ha recaído en Lucas Diesel Systems, una empresa que ha desarrollado un notable esfuerzo por adecuar su estructura organizativa y sus sistemas de producción a los nuevos requerimientos del mercado. En su búsqueda de herramientas que pudieran facilitar el profundo proceso de cambio que esto requería ha dado lugar al diseño de un Plan de Comunicación Interna íntimamente ligado a la estrategia de negocio de la compañía. Por encima del reconocimiento público que este premio le otorga, su máxima satisfacción se encuentra en la consecución de los objetivos fijados, y reflejados en una empresa competitiva, en una plantilla comprometida y en el reconocimiento de su grupo multinacional como ejemplo a seguir en un ejercicio de benchmarking interno.

**Descriptores:** Comunicación interna / Gestión del Cambio / Grupos de mejora / Círculos de calidad / Motivación.

**D**esde 1962, Lucas Diesel Systems, S. A. viene desarrollando su actividad en el sector auxiliar de la automoción, y específicamente en la fabricación y suministro de bombas

de inyección para motores diesel. En su historia ha pasado por diversos períodos, desde sus orígenes como Condiesel, S. A., en los que vivió la estabilidad asegurada por el proteccionismo económico del sistema político del momento, hasta su actualidad como parte del grupo multinacional anglo-americano Lucas Varsity plc, en el que participa directamente de la competitividad de los mercados y, en especial, de su sector.

Precisamente en esta transición es donde hay que ubicar la aparición intencionada de una utilización estratégica de la comunicación. En efecto, la apertura de la economía española y la irrupción de empresas acostumbradas a competir en mercados altamente agresivos convulsionó la existencia de innumerables empresas españolas. Renovarse o morir se convirtió en la consigna del momento.

A esta alternativa tan reducida también contribuyó otra circunstancia significativa, que fue la de la transición del mercado de fabricación de motores diesel, de forma paralela a los cambios económicos. Durante largo tiempo, la producción se había destinado de forma casi exclusiva a los vehículos industriales, pero la crisis del petróleo forzó la búsqueda de alternativas para el aprovechamiento del combustible, descubriendose así nuevas aplicaciones de la mecánica diesel también a los coches. Ello iba a exigir a las empresas del sector un esfuerzo suplementario en el desarrollo de una

tecnología más sofisticada, acorde con las exigencias del nuevo tipo de inyección.

Por último, otro factor vino a forzar aún más la asunción del cambio, y fue la tendencia de las multinacionales fabricantes de automóviles de abandonar paulatinamente la producción de los motores diesel en nuestro país. Esta particular situación llevó a Lucas Diesel Systems a centrarse exclusivamente en la exportación, pasando de dedicar a este capítulo un 12 por ciento de su producción a finales de los años 80 a un 100 por cien desde 1994.



## FICHA TÉCNICA

**Denominación social:** Lucas Diesel Systems, S.A.

**Domicilio:** Ctra. de Cerdanyola, s/n. 08190 Sant Cugat del Vallés (Barcelona).

**Tel.:** (93) 589 20 00

**Fax.** (93) 675 56 04

**Sector:** Auxiliar de automoción.

**Actividad:** Fabricación de equipos de inyección para motores diesel.

**Facturación:** 24.000 millones de ptas.

**Plantilla:** 1.400 empleados.

**Dpto. de Recursos Humanos:** 16 personas.

Todas estas circunstancias dieron forma a un entorno radicalmente diferente al que estaba acostumbrado a vivir la empresa. No sólo sobrevivir, sino también asegurarse una posición competitiva en los nuevos mercados se convirtió en una prioridad. Y ello sucedía en una época en la que ya se empezaba a hablar del concepto de calidad como de una ventaja competitiva.

## 1. EL ENTORNO: PROCESOS DE CAMBIO

La planta catalana de esta multinacional no tardó en asumir esta necesidad de cambio. Una vez reconocida la necesidad de dotarse de una ventaja tangible en los mercados a partir de una gestión basada en la calidad total, el primer paso fue analizar uno a uno todos los procesos que conformaban la actividad empresarial, para detectar los aspectos en los que había que mejorar. Así, se estudiaron minuciosamente todos los procesos de fabricación, sus costes y los requerimientos del mercado. De ello se encargaron diversas *task-forces*, constituidas a principios de 1986 e integradas por ingenieros de Producción, de Sistemas, de Métodos, de Ventas y otros ingenieros recién titulados, todos ellos bajo la responsabilidad de un director de Operaciones.

El resultado de su trabajo fue la propuesta de unos primeros cambios, tanto técnicos como sociales, cuyo fin era hacer de Lucas Diesel Systems una nueva empresa orientada a los productos y no a los procesos, como había estado hasta entonces. «La materialización de esta idea consistió en implantar células de producción formadas con la agrupación de máquinas que, en su conjunto, se encargaban de fabricar un componente completo. Estas células incorporaban los principios del *just-in-time*, en cuanto a reducción de las actividades sin valor añadido (tiempos de reparación de máquinas, de cambio de herramientas, etc.) y volumen de producción. Además, y en paralelo, se empezaron a aplicar diversas técnicas de mejora de los sistemas de calidad como el Control Estadístico de Procesos y el

<b>Cuadro 1. Objetivos y acciones del Primer Plan de Comunicación Interna</b>	
<b>Objetivos genéricos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración.</li> <li>- Participación.</li> <li>- Trabajo en equipo.</li> <li>- Reforzamiento de la línea de mando.</li> <li>- Flexibilidad.</li> <li>- Implantación de la calidad total.</li> <li>- Evitar: trabajar sólo lo justo, esperar órdenes y la especialización.</li> </ul>
<b>Objetivos concretos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todo el personal de LDS Barcelona debe conocer su trabajo y cuál es su rol dentro de él.</li> <li>- Todo el personal de LDS Barcelona debe conocer su compañía: objetivos, funcionamiento, estructura, dirección, productos, clientes...</li> <li>- Todo el personal de LDS Barcelona debe ser capaz de participar en el funcionamiento de la compañía, sugiriendo mejorar, comunicando sus necesidades y problemas acerca de su trabajo,...</li> </ul>
<b>Acciones</b>	<p><b>Descendentes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación anual de la marcha de la compañía.</li> <li>- Reuniones mensuales en cascada desde la dirección a todos los empleados.</li> <li>- Revista trimestral «InforLucas».</li> <li>- Informe trimestral de actividades con información de todos los departamentos.</li> <li>- Tableros de anuncios en los módulos con información de la compañía.</li> </ul> <p><b>Ascendentes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones mensuales en cascada.</li> <li>- «Cartas de los lectores» en la revista.</li> <li>- Grupos de mejora (círculos de calidad).</li> </ul>

Análisis Modal de Fallos y Efectos», resume Carles Cortès, director de Recursos Humanos de Lucas Diesel Systems.

**Eran necesarios cambios sociales que propiciaran la flexibilidad y polivalencia de la plantilla, ya que el nuevo sistema de fabricación en base a células no podía funcionar si las relaciones no cambiaban.**

Hasta aquí, el diagnóstico de la situación y la detección de las necesidades de cambio técnico fue una tarea que, aunque no sin esfuerzo, se realizó siguiendo unos criterios de medición claramente definidos y teniendo muy claros los objetivos y las mejoras que se querían conseguir. No obstante, los responsables aportaron su experiencia al llamar la atención sobre otra variable, fundamental para garantizar la operatividad de las medidas tomadas en relación con los procesos: El nuevo sistema de producción no podía funcionar si no se conseguía la adhesión y el compromiso del personal con la nueva filosofía de trabajo que aquél imponía.

«Hasta entonces –recuerda Carles Cortès–, el sistema de producción seguido por la empresa había propiciado unas relaciones industriales muy rígidas y complejas. Al tratarse de una planta orientada a los procesos de fabricación, estaba organizada en distintas secciones de trabajo, cada

una de las cuales concentraba un tipo de maquinaria distinto: así, los tornos estaban juntos, las fresadoras también, etc... De esta forma, una pieza cuya fabricación incluía diferentes procesos iba de un centro a otro, hasta su montaje definitivo. Los elevados costes y los tiempos muertos que esta dispersión ocasionaba eran obvios, como también lo era la dificultad de implantar un control fiable de los sistemas de calidad».

Esta organización de la producción obligaba a una distribución del trabajo que reproducía la rigidez de aquél, tanto en lo que se refiere a las escalas profesionales como salariales, y así lo explica Cortés: «Respecto a las primeras, el personal de planta estaba organizado en 12 niveles o grados, definidos según el nivel de responsabilidad o la dificultad del puesto de trabajo, y a ellos se sumaban las diferentes categorías de mandos intermedios y directores. Cada trabajador hacía exactamente lo que indicaba la descripción de su puesto de trabajo y percibía un salario en función de su categoría laboral. Además, recibía una prima (siguiendo el sistema Bedaux) que gratificaba las cantidades de producto realizadas por encima de unos niveles determinados, lo cual iba en detrimento de la calidad, amén de ocasionar la acumulación de stocks no deseados. Por último, este sistema era un obstáculo para introducir cualquier tipo de mejora que acortara los procesos, pues obligaba a redefinir los tiempos y las cantidades de referencia y, por consiguiente, a renegociar los incentivos».

Así pues, eran necesarios unos cambios sociales que propiciaran una mayor flexibilidad y polivalencia de la plantilla, ya que el nuevo sistema de fabricación en base a células no podía funcionar si el personal no lo aceptaba así. La propia definición del sistema de células organizadas por productos implicaba que en una misma célula se encontrarían todas las máquinas necesarias para fabricar un componente, por lo que un operario que antes era especialista sólo en tornos debía pasar a ser capaz de operar también con fresado-

### **Lograr la adhesión del personal al nuevo modelo de empresa era fundamental para la viabilidad del proyecto emprendido por Lucas Diesel Systems.**

ras, taladradoras, máquinas de control numérico, rectificadoras o máquinas de lavar.

A efectos del reparto del trabajo y del absentismo, este nuevo sistema aportaba cambios significativos, tanto a nivel formal como motivacional:

– El sistema de células llevó a definir una nueva estructura de personal, según la cual cada una ya no tendría doce niveles diferentes, sino tan sólo cuatro. Ello obligó a preparar y desarrollar un plan de formación que adecuara los conocimientos

#### **Cuadro 2. ¿Por qué la CI como instrumento de gestión?**

Porque a la CI le presuponemos dos principios de eficacia:

- 1) Una persona adecuadamente informada es una persona motivada, y una persona motivada es una persona predisposta a un buen desempeño.
- 2) Una persona que puede comunicarse dentro de una organización es una persona participativa, y una persona participativa es una persona que mejora la eficacia de cualquier equipo.

y habilidades de los operarios afectados a sus nuevas responsabilidades. De hecho, se ha pasado de una media de 4 horas anuales/persona a 35.

– Además de mejorar la productividad, el nuevo sistema de organización en células exige una polivalencia que produce un efecto psicológico en el operario: cambiar de máquina de vez en cuando hace el trabajo menos repetitivo e incrementa el nivel de atención concentrada en él.

– Por otra parte, la flexibilidad también ayuda a paliar los efectos del absentismo, en la medida en que las sustituciones son más factibles porque los conocimientos sobre el funcionamiento de las diferentes máquinas son compartidos por la mayoría del equipo de la célula.

Alcanzar estas ventajas no ha sido tarea nada fácil. A la complejidad de las transformaciones a acometer se sumaba la resistencia al cambio de los representantes sindicales de la empresa. Así lo atestiguan los cuatro años de negociaciones que Dirección y sindicatos mantuvieron hasta alcanzar un acuerdo denominado, no sin cierta intencionalidad, «La Reforma».

## **2. EL PROTAGONISMO DE LA COMUNICACION**

Decíamos que lograr la adhesión del personal al nuevo modelo de empresa era fundamental para la viabilidad del proyecto emprendido por Lucas Diesel Systems. Y ello porque todos los cambios programados, para funcionar, debían venderse bien al conjunto de la plantilla, y además, porque el nuevo sistema de organización del trabajo, mucho más participativo, requería de la existencia de canales fluidos de comunicación tanto ascendente como descendente. En este momento se empezó a pensar en la comunicación interna como una herramienta estratégica de gestión, al servicio de los objetivos de la organización.

La primera iniciativa corrió a cargo de uno de los equipos de trabajo, task-force que en 1986 elaboró un primer Plan de Comunicación Inter-

na plasmado en el documento «Sistemas de Comunicación Interna para el personal de CAV Condiesel», que constaba básicamente de una serie de reuniones mensuales que, siguiendo un esquema en cascada, partían de la dirección general y llegaban a todo el personal. El responsable del Departamento de Recursos Humanos resume sus objetivos: «Estas reuniones pretendían, en línea descendente, informar sobre la marcha de la empresa y sus planes de futuro, y en sentido ascendente, canalizar las propuestas de mejora o la resolución de problemas internos. Este primer plan contempló también la puesta en marcha de diferentes alternativas, todas ellas encaminadas a institucionalizar canales formales de comunicación e información: revista de empresa, videos informativos, «día de puertas abiertas», concursos, etc. (ver cuadro 1)».

Para desarrollar en la práctica este programa, se creó un equipo de comunicación, formado por un grupo de personas de distintas áreas, pero siempre con credibilidad y buenas relaciones con sus compañeros, cuya adhesión al grupo fue voluntaria y no remunerada. Su estructura y funciones se resumen a continuación:

#### **Estructura:**

Director General  
Director de Recursos Humanos  
Secretaría de Comunicación  
Equipo de coordinadores

#### **Funciones:**

- Coordinar los métodos de comunicación.
- Obtener información para los soportes periódicos (Revista/Informe de actividades).

#### **Cuadro 4. Objetivos de la CI**

En Comunicación Interna nos proponemos tres objetivos:

1. Transmitir la información y asegurar su difusión a todo el personal de la organización sobre todo aquello que les pueda afectar, tanto directa como indirectamente, de tal manera que el personal tenga siempre la información de primera mano, que evite la circulación —siempre inevitable— de rumores. La información tiene que ser sistemáticamente creíble, por lo que es fundamental el cuidar la coherencia de lo que se dice.
2. Proporcionar los medios y la estructura necesarias para canalizar las propuestas y sugerencias de todo el personal. Esta estructura tiene que permitir que las sugerencias se materialicen en soluciones concretas y operativas.
3. Crear imagen corporativa. Si consideramos que la motivación es el fruto de un proceso lento a través del cual estímulos, objetos, imágenes y representaciones consiguen validez causativa en el sujeto. El hecho de crear imagen facilita el proceso de identificación del empleado con la empresa.

A finales de 1993, se procedió a evaluar los resultados de la implementación de este plan durante cinco años, lo que reveló los puntos fuertes y débiles de la compañía en materia de comunicación interna:

#### *Puntos fuertes:*

- Existencia de mecanismos de comunicación con métodos periódicos.
- Percepción positiva por parte de la plantilla.
- Existencia de un equipo de coordinadores que conoce a fondo toda la compañía.

#### *Puntos débiles:*

- Insuficiente implicación de los comunicadores.
- Necesidad de mayor soporte de la Dirección.
- Débil respuesta de los empleados.
- Escasez de formación de los comunicadores.
- Papel de los coordinadores poco claro.
- Falta de comunicación desde la compañía matriz.

A la luz de estas conclusiones, estaba claro que, si la apuesta de la empresa por la comunicación seguía en pie (como así ocurría), era preciso una revisión del sistema iniciado.

### **3. LA REESTRUCTURACION DEL SISTEMA: EL SEGUNDO PLAN DE COMUNICACION INTERNA**

La nueva gerencia de la compañía asumió como propios los planteamientos en torno al papel estratégico de la comunicación vigentes en la compañía y le dio un impulso definitivo, facilitando el nuevo planteamiento.

- Control de la propagación de la información en su área.
- Extender la información en su área, si lo requiere.
- Obtención del *feedback*.
- Recabar preocupaciones que requieran comunicación.
- Ayudar al colectivo de comunicadores.
- Desarrollar el primer encuentro entre comunicadores y coordinadores.

**Cuadro 3. Estructura de la Comunicación**

Dirección General Dirección RR.HH.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir estrategia de comunicación</li> <li>- Controlar la consecución de objetivos</li> <li>- Dirigir/apoyar al equipo de Comunicación (dotar de recursos).</li> </ul>
Equipo de comunicación (3 personas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar el Plan de Comunicación Interna.</li> <li>- Controlar el correcto funcionamiento del plan.</li> <li>- Enlazar la comunicación entre Dirección y Plantilla.</li> <li>- Gestionar el equipo de coordinadores.</li> <li>- Generar/supervisar información de carácter general.</li> <li>- Asegurar la difusión de la información generada.</li> <li>- Desarrollar imagen corporativa.</li> </ul>
Coordinadores (10 personas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitar al equipo de Comunicación la información periódica.</li> <li>- Controlar la difusión de la información (ascendente/descendente) en su área.</li> <li>- Facilitar información sobre la comunicación en su área.</li> <li>- Recoger «feedback» de la comunicación.</li> <li>- Recoger preocupaciones puntuales.</li> <li>- Proporcionar sugerencias y modular las decisiones del equipo.</li> <li>- Desarrollo de actividades de comunicación.</li> </ul>

miento de la reestructuración del Sistema de Comunicación.

El primer paso que se acometió fue profesionalizar la estructura del área de comunicación, nombrando un responsable con plena libertad y confianza para efectuar la revisión pertinente (ver cuadro 2).

Inmediatamente después se definieron los conceptos teóricos de lo que en Lucas Diesel Systems se entendía por Comunicación Interna y los objetivos que se pretendían conseguir con ella (ver cuadros 3 y 4).

Una vez definido qué se entiende y qué se espera de la comunicación, se pusieron en marcha las primeras actividades, ligadas siempre a las necesidades estratégicas de la compañía, para reorganizar la estructura, el funcionamiento y los canales del Plan de Comunicación. Estas actividades se dividieron en cuatro grandes áreas de mejora:

- Técnica.
- Estratégica.
- Técnica y estratégica.
- Concepto.

La informatización de los canales de comunicación, la definición de una política específica sobre los contenidos estratégicos de la comunicación, su cadencia y su imagen corporativa y la descentralización de la

comunicación son algunas de las actuaciones desarrolladas en estas áreas y que han dado como resultado la materialización de unidades de información por módulo y célula, de paneles de información específicos sobre formación, seguridad y calidad y de un plan de acogida de nuevos empleados.

Junto con esta utilización estratégica de las actividades de comunicación, Lucas Diesel Systems está desarrollando otras tantas iniciativas, encaminadas a facilitar la identificación del empleado con la compañía y la fusión de ésta con su entorno social. Entre ellos citamos:

- Concurso fotográfico.
- Concurso de christmas navideños.
- Competición transpirineus (empresas catalanas y francesas).
- Equipo atletismo.
- Feria «Sant Cugat Actiu».
- Forum de Ingenieros de la Universitat Politècnica de Catalunya.
- Patrocinios Locales.

«Por supuesto, seguiremos desarrollando nuevos productos y nuevas actividades para poder conseguir los objetivos que nos hemos marcado como Comunicación Interna –asegura el responsable de RR.HH.–, porque estamos convencidos de que es una vía fundamental para poder disponer de una plantilla predispuesta a asumir los cambios y los retos que el futuro inmediato nos depara y poder ser una plantilla líder dentro del Grupo Lucas Varity en productividad, calidad y flexibilidad».

Sin duda a este entusiasmo ha contribuido los logros obtenidos mediante los esfuerzos realizados en estos 10 años. Tal y como reconoce Carles Cortès, la identificación de los empleados con el proyecto de empresa de Lucas Diesel, el apoyo de las autoridades locales y autonómicas a las actividades desarrolladas, la participación de más de 500 personas en los círculos de calidad y la constancia de la iniciativa empresarial en la información sobre temas sociales son algunos de los objetivos que se han convertido en realidad. □

**La definición de una política específica sobre los contenidos estratégicos de la comunicación, su cadencia y su imagen corporativa son algunas de las actuaciones desarrolladas.**