



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Proyecto: Tablero de comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

Mag. Silvia Stamato
sstamato@uces.edu.ar

Ponencia presentada en el 18º Congreso de Profesionales en Ciencias Económicas. Año del Bicentenario

Buenos Aires, 16 al 18 de junio de 2010

LIDERAZGO E IDENTIDAD CULTURAL.

BASE PARA LA INNOVACIÓN PYME

Área: Administración y Sistemas. Administración

Tema: Nuevas estrategias para movilizar los RRHH: atracción y retención de talentos.
El dilema gerente – líder.

Abstract:

El presente parte del análisis de los componentes de la Cultura empresarial. Analiza el liderazgo profesional basado en la Identidad Organizacional que abreva en la definición de la Cultura. Tomando en cuenta las características de la empresa PYME en nuestro país, principalmente los problemas de gestión, considera las ventajas de la adecuada definición de la Cultura y la aplicación de un liderazgo de tipo profesional, basado en los valores subyacentes.

La autora es Investigadora en IECIF, Instituto de Investigación en UCES, donde investiga desde 2009 sobre la aplicabilidad de Tablero de Comando en la PYME. Además es docente de Gestión de PYMES en la misma Universidad y asesora a empresarios PYME en temas de gestión y management. En ese marco analiza la Cultura Empresarial, las cuestiones éticas y la gestión basada en valores como base ineludible para la aplicación de la tecnología del Balanced Score Card

LIDERAZGO E IDENTIDAD CULTURAL.

BASE PARA LA INNOVACIÓN PYME

“El mejor sistema de control de gestión es la cultura de la empresa” Peter Drucker

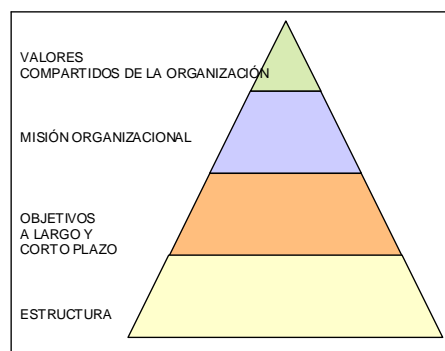
La cultura empresarial. Identidad Organizacional

La primera cuestión de importancia al organizar los procesos administrativos de cualquier empresa es la **definición clara de su cultura**. La cultura parte de la naturaleza de una organización y constituye su **identidad**. Se trata del aporte que la organización hace a la comunidad y debiera ser el factor cohesivo de la misma.

La identidad de una organización constituye entonces, lo que ésta es, cuáles son sus valores, cuál es su fin, que solución ofrece en el mercado. La identidad de una organización será aquello que la caracterice en el mercado, pero también atraerá el compromiso y la aceptación de los miembros de esa organización. En la pirámide de la figura 1 se puede observar cómo está conformada la Identidad Organizacional.

Figura 1. La Identidad Organizacional¹

Identidad Organizacional



¹ Mintzberg, Henry. "El Proceso Estratégico de Decisión". Editorial Prentice Hall. México. 1997

Los valores

La definición de los valores propios de una empresa es el punto de partida de la definición de la misión y de la estrategia de la empresa. Para definir valores se debe partir del ¿Qué? ¿Para qué? Y ¿Por qué?

Dada una cultura organizacional, constituida por unos valores compartidos se debe pensar en primer término en la **misión del negocio**: “¿Qué es nuestro negocio y que debería ser?”, para luego decidir **objetivos integrados con la misión**, que **estructura** será la más conveniente para desarrollar estrategias y planes y tomar decisiones hoy para resultados que se obtendrán en el futuro.

La definición de la identidad de una organización sólo puede realizarla el órgano directivo y/o ejecutivo máximo de la empresa u organización. Porque es el que puede visualizar el negocio completo, tomar las decisiones que correspondan, evaluar las necesidades actuales y futuras y distribuir los recursos financieros, materiales y humanos para obtener los resultados esperados.

Ya en los años 80 , el experto estadounidense en Management, Tom Peters señalaba que “las empresas exitosas tienen una **cierta cultura subyacente**, que las diferencia de sus competidores”.

Además, hoy se debe tener en cuenta que el hombre no es solamente un agente económico sino un ser social, el carácter económico es funcional a la satisfacción de sus necesidades La economía debe estar al servicio del hombre, si esto se invierte pierde su esencia

Entonces, respecto de la cultura de cada empresa, ésta opera principalmente en dos niveles,

- A) **Nivel implícito: lo que se piensa**, es decir las creencias, los valores asumidos, nucleares, valores primarios que delinear la cultura predominante. Si estos valores son compartidos proveen significado y

cohesión al trabajo diario y son fundamentales para perseguir “intereses comunes” más allá de los personales.

- B) **El nivel explícito u observable** que *incluye lo que la empresa hace*, procedimientos, comportamientos, prácticas, modos de hacer, en fin, “rituales”, además de lo que parece ser y que se manifiesta en su imagen, logo, edificio, infraestructura, localización geográfica, avisos publicitarios, comunicaciones, relaciones públicas, etc.

Es importante diagnosticar la consistencia entre estos distintos tipos de cultura.

Si se detectan inconsistencias entre los valores implícitos o “declamados” y la práctica diaria para con las personas, sean éstas empleados o clientes puede deberse a que **los valores declamados no se reflejan en la práctica**: La declamación de valores que sustentan la visión/misión, los objetivos y la estrategia se ven diluidos en el día a día de la empresa, porque muchos empresarios están atrapados en los “quehaceres” operativos y pierden la oportunidad de seguir diseñando la estrategia que encamine a la organización hacia su visión. La organización pierde el rumbo y la enunciación de objetivos se aparta de la estrategia, que queda aislada y se vuelve incoherente. Sus directivos no son capaces de distinguir las resultantes éticas y políticas de sus decisiones.

También al referimos a los valores de la organización consideramos:

1. . **Valores ético-morales que** hacen a la coherencia con la visión y la misión. Son los valores de base y sirven de marco a la toma de decisiones, a la estrategia y a la acción diaria. Sin embargo, éstos triangulan con los económicos y financieros y los humanos. Representan un eje central alrededor del cual se integran las conductas de la empresa.

2. . **Valores económico – financieros o de competencia**, que buscan el logro de la eficiencia en estos campos, generar resultados, posicionarse en el mercado, el éxito del negocio.

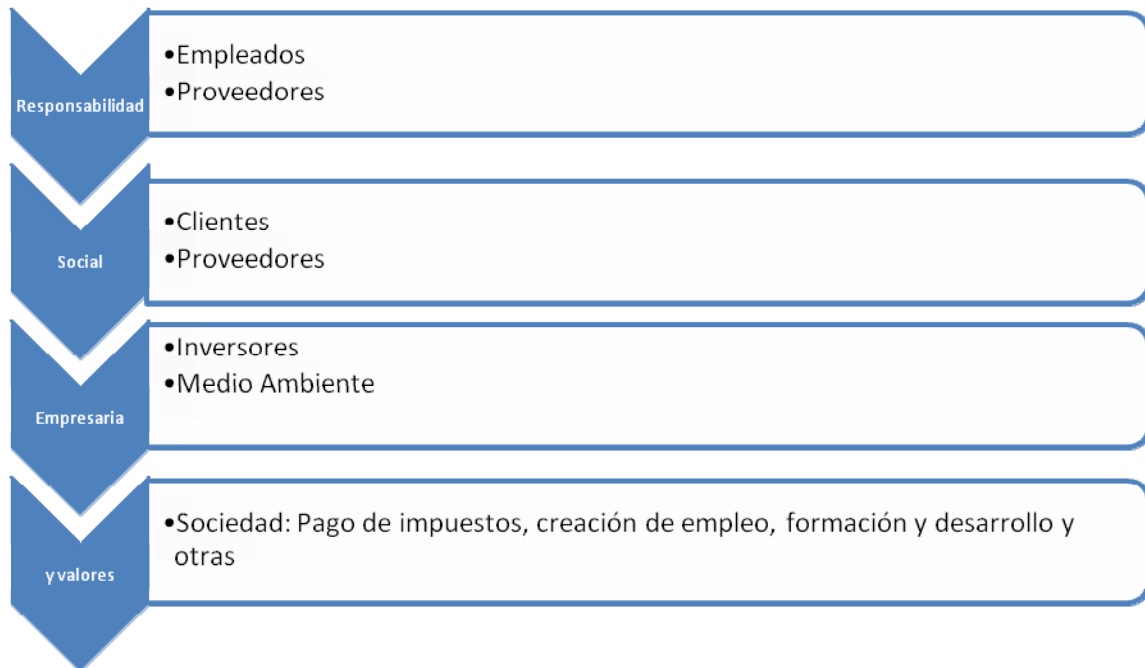
3. . **Valores de desarrollo de las personas** en sentido integral como ser humano y en sentido profesional. Por ejemplo tener en cuenta un plan de carrera, el estímulo de la creatividad y la participación, trabajo en equipo, la confianza mutua, la honestidad, la responsabilidad, entre otros.

Lo que dará coherencia a la toma de decisiones es la claridad en la definición de fines y objetivos, el consenso con que serán adoptados por los empleados y el compromiso que éstos asumirán.

La diferenciación entre ambos tipos de Valores (**Implícitos y Explícitos**) y la adhesión a los mismos, es extremadamente importante para definir la estrategia. Los Valores de Base darán cohesión y significado al esfuerzo de todos en el crecimiento de la empresa a largo plazo. Tienen que ver con la clase de negocios que se irán a desarrollar, el crecimiento que se pretende lograr, la diferenciación de la competencia que se busca obtener. Definen la visión a futuro y la elección de la principal estrategia de la compañía.

De los Valores Base se desprenden Valores que sirven de guía a la misión o razón de existencia de la empresa, económica y social. Si bien la razón económica es atender un mercado y ser rentable, las razones sociales están emparentadas y se derivan de la primera (sin una no se puede alcanzar la otra) y tienen que ver con la Responsabilidad Social Empresaria que se manifiesta en distintos ámbitos sobre los que la empresa tiene responsabilidad (stakeholders), como se observa en la figura 2:

Figura 2. La Responsabilidad Social de la Empresa



De los Valores guía se derivan Valores tácticos que tienen relación con la cultura operativa como la confianza mutua, la satisfacción del cliente, la honestidad, trabajo en equipo, laboriosidad, etc. y se refieren a la conducta diaria individual de los empleados al poner en práctica la misión/visión.

Los valores trascienden el corto plazo y enfocan hacia el ideal. Permiten construir una visión explicativa de aquello que sucede. Son elecciones estratégicas que cimientan los actos que se desarrollan para conseguir los fines buscados. Constituyen convicciones que enmarcan la propia vida, son profundas y generales. En términos de empresa, los valores provienen de supuestos básicos sobre la naturaleza humana y el entorno económico que la contiene.

La determinación de la Misión

La definición de la misión es primordial porque ella da la orientación sobre el carácter de la organización, su razón de ser en la sociedad y en el mercado. Surge de la definición de los valores. Responde al interrogante de “¿para qué? Y ¿para quiénes?”, es decir ¿para qué está nuestra organización?, ¿qué

necesidades cubrir?, ¿para quiénes, a qué clientes, a qué personas nos orientamos en el mercado? **La misión** de una organización/empresa se determina contestando las siguientes preguntas:

1. **¿quiénes son nuestros clientes actuales y futuros?**
2. **¿qué necesidades actuales y futuras satisfacemos?**
3. **¿cuáles son nuestras ventajas competitivas actuales y futuras?**

Tener clara la misión es fundamental para el crecimiento y supervivencia de la empresa, saber adónde queremos llegar, a quiénes deseamos atender y conocer sus necesidades y cómo podemos atenderlas nosotros agregando valor. Si se espera de nosotros un producto y un servicio de alta calidad, necesitamos una fuerza de trabajo de alta calidad, compromiso, confiabilidad, creatividad y honestidad y esto abarca los conceptos de eficiencia económica y retorno de la inversión.

La determinación de Objetivos

Los objetivos describen estados deseados de la organización y el grado hasta el cual se desea llegar. *Los objetivos describen aquello que la organización quiere ser o llegar a ser.* Los objetivos deben ser cuantificables. Se pueden establecer objetivos para todas aquellas áreas que la organización considera importantes.

Todo objetivo necesita ser cuantificado para su verificación, expresándolo en porcentaje, moneda, tiempo, etc. Esto implica traducir los objetivos en metas u objetivos de corto plazo.

Las metas deben direccionarse hacia el cumplimiento de los objetivos y no pueden contradecirse entre sí. Es necesario eliminar conflictos entre metas.

Para fijar objetivos y metas se reconocen las siguientes 10 reglas prácticas:

1° **Guía**: Los objetivos deben **guiar a la organización en la dirección señalada por los propósitos y misiones básicos**. Son compromisos de acción mediante los cuales se realiza la misión de una organización y se establecen las normas que permiten medir el desempeño.

2° **Operatividad**: Los objetivos deben ser capaces de convertirse en tareas específicas. **Deben establecer en términos concretos lo que se espera que ocurra y cuando.**

3° **Realismo**: **Deben ser posibles de lograr** considerando que ocurrirá en la rama industrial, comercial, o de servicios; las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente y además deben tomarse en cuenta los factores internos referidos a recursos humanos y materiales.

4° **Multiplicidad**: **Administrar la organización implica equilibrar una diversidad de necesidades y metas**. Y ello requiere objetivos múltiples, no alcanza con un solo objetivo.

5° **Amplitud**: Deben **referirse a todas las áreas** de la organización.

6° **Motivación**: Deben ser **aceptables y motivadores** para las personas dentro de una organización y así se lograrán más fácilmente.

7° **Claridad**: Deben ser **comprendidos** por todos aquellos involucrados en sus logros.

8° **Obligatoriedad**: Una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos debe existir una **obligación para hacer lo necesario y razonable**.

9° **Participación**: Los mejores resultados se logran cuando aquellos **responsables del logro de objetivos pueden participar en el establecimiento de los mismos**.

10º **Flexibilidad**: Debería ser **posible modificar el objetivo cuando surjan contingencias inesperadas**.

Los objetivos no representan el destino, configuran una orientación. No son órdenes, son compromisos. No determinan el futuro, son medios de movilizar los recursos y las energías de la organización en la preparación del futuro. Los objetivos se desprenden de la misión/visión empresarial. Existe entonces una vertebración en la cultura empresarial que integra valores- misión- como observáramos en la Figura 1

Este modelo de cultura empresarial, se va a plasmar en la estructura, la primera estrategia, expresión del liderazgo con que se va a conducir a la organización. **La estructura expresa la visión del líder**.

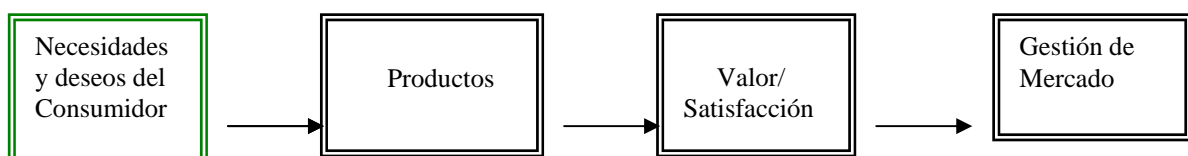
El liderazgo en la formación de la cultura empresarial

Existe una íntima relación entre la necesidad de la orientación al cliente y su máxima satisfacción, de un mayor profesionalismo, desarrollo personal, autonomía y responsabilidad de los trabajadores, la necesidad de estructuras ágiles y de jefes que evolucionen a líderes.

La orientación al cliente:

El valor del producto está dado por la estimación que hace el consumidor sobre la **capacidad del producto de satisfacer sus necesidades**. El consumidor elegirá el producto que le retribuya máxima satisfacción a cambio de su dinero.

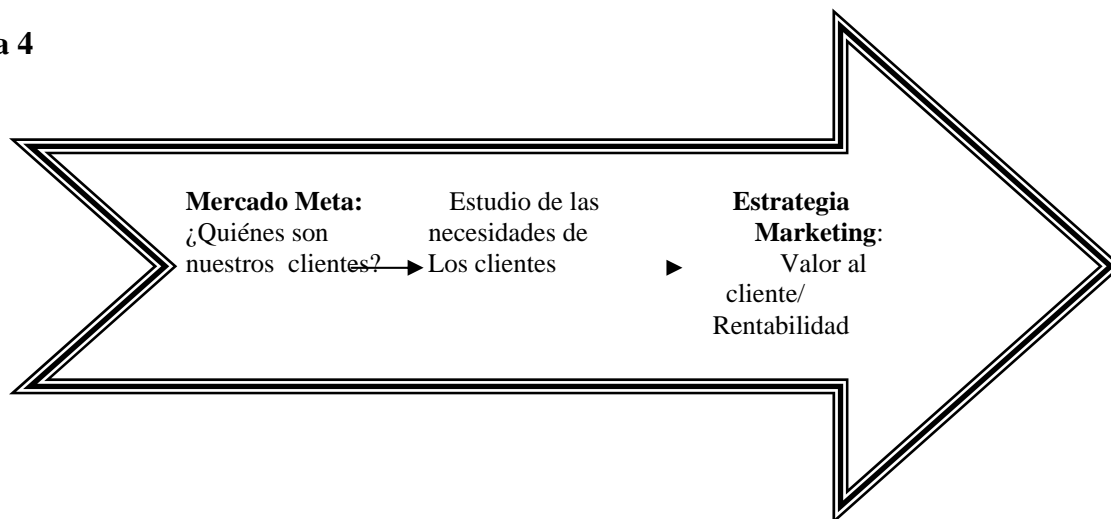
Figura 3



Si el fin de toda empresa en la economía es producir bienes y servicios para satisfacer necesidades de sus clientes, es necesario **tomar decisiones**

basadas en lo que nuestros clientes necesitan. Es imprescindible investigar a fondo el mercado y elegir el **segmento del mercado** al que nos vamos a dedicar a satisfacer. Ninguna empresa puede operar en todos los mercados ni satisfacer todas las necesidades. Toda empresa debe encontrar **su mercado meta** al que irán dirigidas sus estrategias.

Figura 4

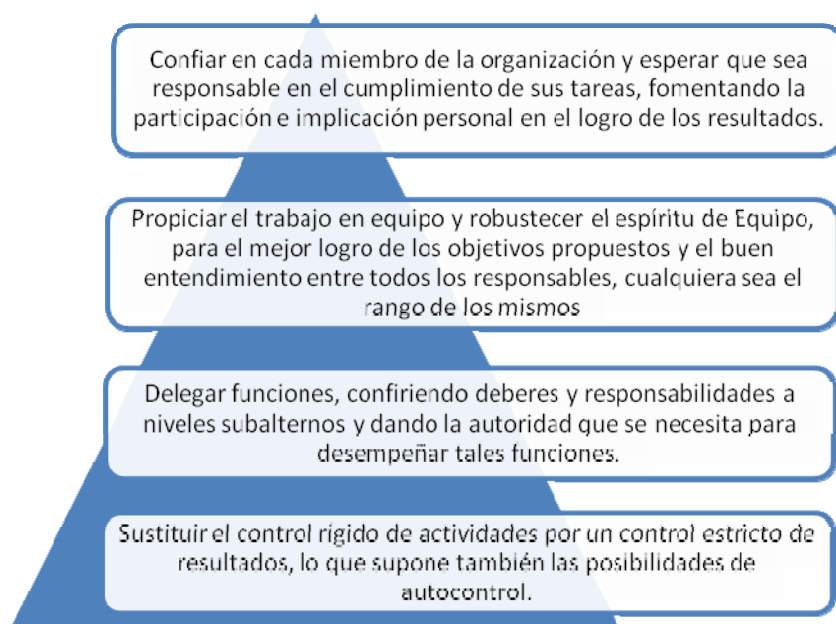


Respecto a las necesidades de los clientes, éstos esperan que la empresa interprete sus necesidades, de las cuales algunas son manifiestas, otras no son manifiestas, otras son secretas, otras placenteras. La empresa debe definir cuidadosamente las necesidades de sus clientes, actuales y potenciales **desde el punto de vista del cliente** y no el de la empresa. Ésto se tendrá en cuenta a fin de satisfacer las necesidades de los clientes mejor que el competidor. Todo esto es útil para **atraer clientes**, pero además para **conservar el cliente**, lo cual es más difícil que la atracción. La clave para la conservación del cliente es su **satisfacción**. El cliente insatisfecho no sólo deja de comprar, casi nunca se lo hace saber a la empresa y se encarga de manifestar su insatisfacción con casi todos sus conocidos. Así es que una empresa alcanzará más rentabilidad cuando satisfaga mejor las necesidades de sus clientes. **El fin primario no es alcanzar utilidades, sino que éstas se obtendrán como consecuencia de haber realizado un buen trabajo.**

Entonces, ¿Cuál será el modelo de conducción o management que genere negocios competitivos en mercados globales, complejos, demandas exigentes y que cambian constantemente y que exigen cada vez mayor valor y calidad?

Efectivamente la concepción de liderazgo ha ido evolucionando a través del tiempo en la medida que ha crecido la complejidad de las organizaciones, aún pequeñas. Del liderazgo por instrucciones (Revolución Industrial hasta principios del siglo XX), caracterizado por la Unidad de Mando, la División del Trabajo y la Especialización y descripción hasta el detalle de cada tarea se ha avanzado a la Administración por Objetivos en los años 60(Ver Figura 5).

Figura 5. Administración por objetivos



Hoy es necesario avanzar hacia un liderazgo facilitador que apoyado en unos valores asumidos, sea capaz de generar compromiso y avance hacia la autonomía y la responsabilidad de los trabajadores profesionales que cada gerente tiene a su cargo, logre trabajo en equipo y potencie las redes de contactos entre las personas.

Como señalara Peter Drucker, el liderazgo de hoy:

“Se parece más a la relación que hay entre el director de una orquesta y el instrumentista que a la tradicional relación entre superior y subordinado. Como el director de orquesta, el superior en una organización que emplea al

*trabajador del conocimiento no puede por regla general, hacer el trabajo del presunto subordinado, así como si aquel no supiera tocar la tuba. A su vez, el trabajador del conocimiento depende de las indicaciones generales que le dé su superior y, sobre todo, de su definición de la “nota” para toda la organización, es decir, cuáles son las **pautas y los valores**, el desempeño y los resultados esperados...”*

Es decir, si aceptamos la metáfora y la empresa es la “orquesta”, el profesional de hoy espera recibir de su superior, las pautas generales, el sentido de su trabajo (“la nota”, “el tono” y “melodía” a lograr”), pero trabaja en equipo con sus pares asumiendo un compromiso común que es desarrollar la empresa y desarrollarse a sí mismo mediante su trabajo, basándose en valores con los que se ha comprometido previamente (cada cual se esmera en su trabajo pero por la consecución de un fin común, una obra a finalizar)

Los modelos basados en el control de los empleados deben evolucionar hacia otros modelos que sin descuidar el monitoreo de resultados, logren el desarrollo personal y profesional de las personas implicadas en la organización.

Hombres y mujeres forjan su existencia día a día bajo la premisa del deber a cumplir, de la concreción de objetivos para llevar adelante en su comunidad, familia y vida personal. Se mejora constantemente al preguntarse:

1. ¿Qué aprendí hoy de lo que me pasó?
2. Ante una circunstancia idéntica a la vivida, ¿cómo podría responder mejor la próxima vez?
3. Si debo ser el referente ante mi gente, ¿estoy a la altura de las circunstancias?
4. ¿Doy el ejemplo, voy siempre delante? ¿O simplemente les digo a los demás qué hacer y me siento a esperar sus resultados, sin ayudarles?
5. ¿Cuán abierto estoy a críticas o consejos de otros?

6. ¿Qué tan positivo o negativo soy con mi actitud? ¿Pienso en los demás, en quienes me rodean a diario, en aquellos que me miran como líder? ¿cómo les influencio con esto?

Y a través de ese proceso de mejora continua, se intenta siempre:

1. Evitar juicios negativos hacia las personas o las cosas antes de conocerlas. Quitarse de encima el cinismo y los prejuicios. Ver la vida con ojos dispuestos a valorar todos los puntos de vista (no sólo los propios, o los acostumbrados a seguir).
2. Interrogarse y cuestionar la validez de nuestros conceptos y elementos de juicio. ¿No será hora de cambiarlos por otros que resulten más eficaces? Hacer una lista de todo lo que considera “inamovible” en su vida personal y profesional. Luego cotejar esta lista con la realidad circundante. Observar si su lista se corresponde a las mejores prácticas en cada ámbito. De no ser así, instaurar cambios con rapidez.
3. Dejar atrás los errores. Dejar atrás las caídas y avanzar. ¡Dejar atrás todo lo pasado y enfrentar el futuro!
4. Olvidarse del “siempre las cosas se hicieron así”, porque tal vez hoy las cosas no deban hacerse “siempre así”. No existe un “siempre así”. Todo puede cambiar (y de hecho lo hace a diario). Nuestro cuerpo cambia. El mundo cambia. Nada es estático.
5. Imaginar soluciones “no ortodoxas” para los problemas. Fomentar y utilizar la creatividad de las personas y grupos de trabajo (y la de uno mismo). Aprender que no existe el “camino único” hacia donde queremos ir; existen decenas, o hasta centenares, de caminos. Para verlos, debemos estar con la mente abierta a nuevas formas de concebir nuestra realidad y las soluciones a los problemas que se presenten.
6. Probar sus nuevas ideas y ensayarlas aunque sea a pequeña escala, tomando recaudos

Observamos con frecuencia que cuando se desean incorporar cambios en las organizaciones y tecnologías nuevas, tales como la implementación de un Balanced Score Card, Total Quality Management, Reingeniería de proceso, organizaciones inteligentes, la gerencia se encuentra con trabas inesperadas, rumores, descontento general, falta de compromiso, si no descenso de la calidad del clima interno. Como la organización no está aislada, estas circunstancias trascienden al exterior y afecta a clientes, accionistas y proveedores, entre otros stakeholders, lo que redundará en disminución de las inversiones, de las ventas y del crédito entre otros males.

Entonces, ¿cuál será la forma de asegurarse que los cambios son bienvenidos porque son una oportunidad de crecimiento para la PYME y de mejora y desarrollo para todos?

Se necesita un tipo de gerenciamiento que:

1. facilite la personalización en la orientación y el servicio al cliente
2. aporte una visión “facilitadora” de la gestión
3. otorgue un mayor significado a los procesos y objetivos tendientes al logro de la misión/visión
4. facilite la incorporación de conceptos de RSE: mayor valor al cliente, éticos y ecológicos.

Se necesita un verdadero líder que sea capaz de:

1. Encarnar en sí mismo la visión del cambio
2. Promover la creatividad
3. Respetar, cultivar y acrecentar su propio Capital Intelectual y el de su gente
4. Destruir todo signo de rigidez, sea en sus estructuras o en la mentalidad subyacente
5. Crear oportunidades
6. Buscar constantemente mejorar sus resultados
7. Promover y encauzar los cambios en la organización

8. Desarrollar la empatía, radar social que le permite construir excelentes relaciones
9. Saber delegar responsabilidades
10. Incentivar en sus colaboradores la confianza en sí mismos
11. Crea imágenes positivas y las utiliza como inspiración
12. Administrar correctamente el tiempo laboral
13. Negociar y resolver conflictos
14. Organizar eficientes equipos de trabajo
15. Destacar y recompensar los logros de sus colaboradores
16. Ser tolerante con los errores ajenos
17. Cambiar las reglas de juego cuando considera que ya no son útiles
18. Poseer un esquema de pensamiento positivo, orientado al desarrollo
19. Ser flexible y adaptativo
20. Colaborar eficazmente con otros líderes
21. Contratar excelentes profesionales
22. Reducir todo a lo esencial
23. Asumir riesgos y actúa

La aparición de las nuevas tecnologías y el aumento de la demanda de orientación hacia la calidad y el servicio personalizado al cliente, requiere mayor profesionalismo en la fuerza de trabajo a la vez que ésta espera ser tratada como personas responsables y capaces. Esta gente que tiene sus propios criterios de organización y acción en el trabajo articulan sus propios valores con los de la organización, los traducen en iniciativas, aportan creatividad pero necesitan autonomía y flexibilidad. Un profesional sin autonomía sería solamente un trabajador operativo.

Se plantea aquí la necesidad de que la “jefatura” evolucione hacia el “liderazgo facilitador”, del “mando” a partir de “instrucciones” a la confianza y la delegación para asegurarse que ocurra “el éxito”. El líder es aquel que es capaz de inspirar a los demás, canalizar los esfuerzos y formar equipos eficaces de trabajo sin necesidad de dar instrucciones concretas como el jefe. Se necesitan entonces estructuras jerárquicas más flexibles.

La figura6 muestra la vertebración entre los componentes de la cultura y su implicancia en la toma de decisiones.

Figura6. Vertebración entre los componentes de la cultura y el liderazgo

	Significado	Posición en la toma de decisiones	Ejemplo
VALORES	El deber ser	Carácter fundacional. Elección estratégica	Servicio al cliente
MISIÓN/VISIÓN	El sentido	Expresan el para qué: qué necesidades satisfaremos hoy y cuales en el futuro	Máxima calidad al cliente
OBJETIVOS	Logros esperados	Expresan el Qué se espera lograr	Aplicación de una norma de calidad
RESULTADOS	Logros obtenidos	Consecuencia observable de las acciones ejecutadas	Niveles de calidad obtenidos, por ejemplo “anticiparse al error”

Los valores de ninguna manera niegan los objetivos sino que los integran. Se da una vertebración entre los valores, las misión/visión y los objetivos. Si el líder puede lograr compromiso con los valores facilitará entonces el logro de los objetivos porque representan un medio o instrumento para lograr la misión/visión

Dirigir apoyándose en la visión y en los valores fundacionales hará posible rediseñar la estrategia corporativa y guiar el cambio estratégico para adaptarse a cambios en el entorno y sobrellevar tensiones internas.

Liderar y lograr el compromiso con unos valores compartidos por todos los miembros de la empresa tiene **un triple beneficio:**

- **Simplificar**, los objetivos se integran en la misión y contribuyen a su logro y todos la conocen y viven como propia y la misión responde a unos compartidos. Los valores compartidos absorben la complejidad de los objetivos y metas por lograr
- **Guiar**, conducir a las personas y los recursos hacia la consecución de la misión estratégica
- **Asegurar el cumplimiento**, desarrollando a las personas en su trabajo día a día

Todos hemos conocido empresarios que apoyados en fuertes valores los aplican intuitivamente para gerenciar su empresa tratando de combinarlos con bastante dificultad con los intereses de inversores y la búsqueda de resultados económicos satisfactorios y supervivencia hacia futuro. Considerando la realidad y apuntando a los beneficios esperados de la gestión por valores se hace necesaria la búsqueda e implementación de alguna metodología adecuada.

“Un verdadero liderazgo es fundamentalmente, una transmisión de valores”.
Alfonso López Quintás

Según el filósofo español Alfonso López Quintás, un líder efectivo tiene además de las capacidades mencionadas, las siguientes actitudes.² Es:

1. “obediente” a los valores a fin de ganar “autoridad”
2. Capaz de promocionar la personalidad de los demás
3. Capaz de acoger la realidad y a quien desee crecer espiritualmente
4. Dócil: se deja enseñar
5. Bondadoso: atiende al bien de los demás
6. Afable: abierto a comunicar lo que es procedente en cada momento
7. Capaz de ejercer una fuerza constructiva sobre las personas
8. Capaz de responder positivamente a los valores y es responsable de los mismos

² López Quintás, Alfonso. Liderazgo Creativo. 2004

9. Capaz de fomentar un clima de buen humor
10. Capaz de irradiar alegría y ser motivador
11. Capaz de preparar nuevos líderes
12. Capaz de fomentar la creatividad

La apertura a los demás ha de ser sincera y veraz. Si el líder se manifiesta “como es” inspira confianza y te invito al otro a abrirse a él. El subordinado siente confianza porque se fía, tiene fe en su superior. Lo contrario provoca desconfianza

Los valores son así llamados porque nos ofrecen posibilidades para alcanzar la plenitud que se da en el encuentro entre personas. Para dar eficacia a los valores deben ser asumidos en nuestra vida como canon de nuestro obrar.

La superación que crea el encuentro personal entre un tú y un yo acrecienta la capacidad de estar a la escucha, mantenernos abiertos en receptividad ante los valores, sobre todo cuando nos ofrecen posibilidades creativas para realizar actividades que tienen sentido porque contribuyen a nuestro desarrollo personal.

El que sabe estar a la escucha, aviva su sentido de la responsabilidad, su conciencia de que, para desarrollarse cabalmente como persona debe dar respuesta a toda apelación de parte de los valores, a toda invitación a asumirlos

Los valores representan una gran fecundidad, al darnos cuenta de esto nos vemos inclinados a evitar actitudes superficiales y vincularnos a lo valioso. Esto nos enseña a ajustarnos a una realidad y a expresarnos de forma persuasiva. La fidelidad a la realidad aumenta nuestro discernimiento y libertad interior y poder elegir conformes nuestros ideales

Si tenemos libertad para escoger lo que mejor se acomoda con nuestra visión y misión actuamos con seguridad y camino a un estado de plenitud y

felicidad. La libertad interior es creativa, por lo tanto mejora la relación interpersonal y la solidaridad

Uno desea transmitir a los demás la riqueza que va acrecentando, toma iniciativas en lugar de estar a la defensiva, prevé los problemas antes de que ocurran, medita sus decisiones, en cuanto afectan a las personas

El líder verdadero cultiva la vida del espíritu y crea interrelaciones o redes sociales.

Cultura empresarial y liderazgo profesional en la PYME

Hoy, el éxito de una empresa se mide por las habilidades que tengan los directivos de conducir una empresa competitiva, generando estrategias a tal fin. Pero también, como vimos, la estrategia está fuertemente implicada por la filosofía, los valores y los objetivos reales de los propietarios- Para la PYME, esto puede ser una oportunidad o constituir un obstáculo para la perdurabilidad de la empresa. Los factores clave de éxito para que una empresa resulte exitosa son en primer término Visión y estrategia, Dedicación + del 40%), Administración, (20% o menos) y luego otras variables influyen en mucho menor grado (menos del 10%) como tecnología, experiencia, calidad percibida por el cliente. Con Visión, Estrategia y Dedicación por parte del líder es posible generar una buena Administración, implementar Innovaciones y generar un servicio de alta calidad para el cliente.³

Así es que los valores subyacentes explican y dan sentido a las decisiones. La escala de valores de los propietarios aportará el marco cultural dentro del que se va a desenvolver la empresa y va a determinar la estrategia.

³ Dodero, Santiago. Las empresas familiares exitosas. 2009

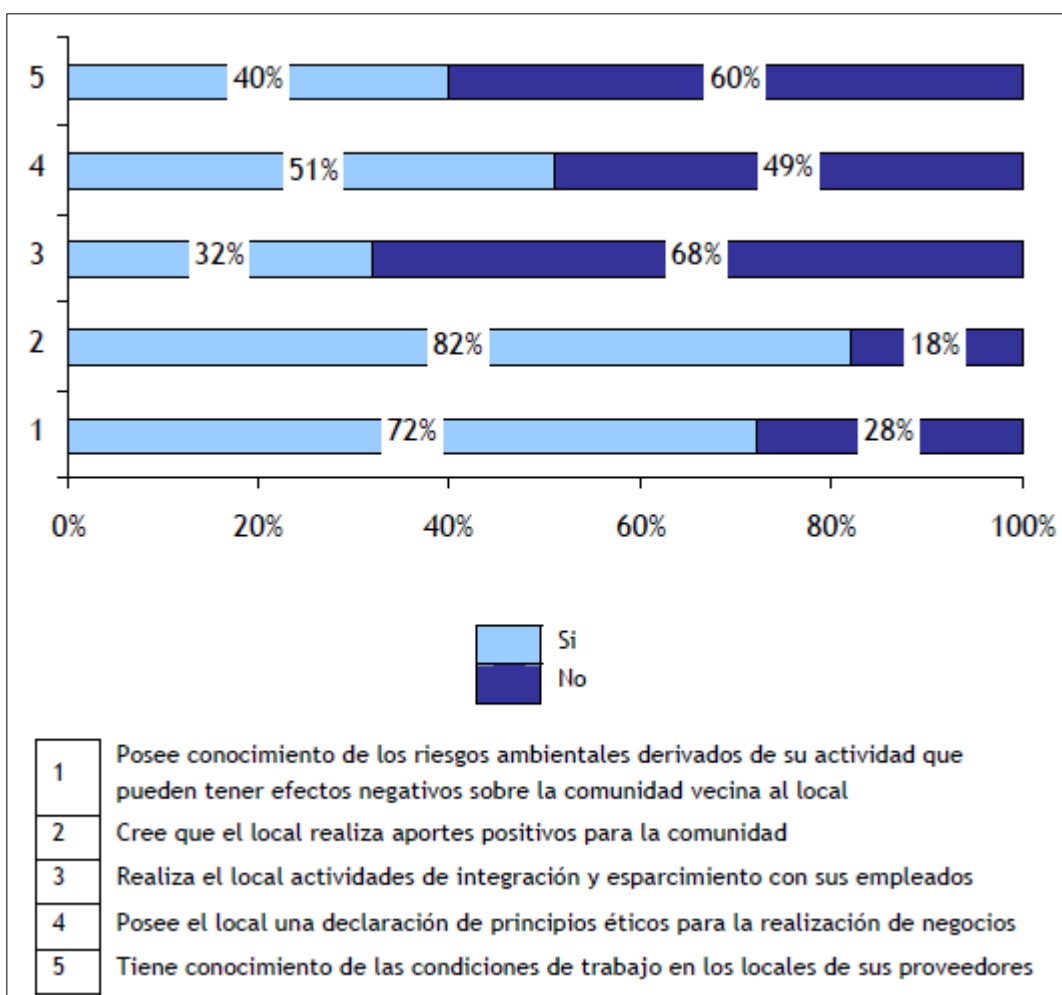
Sin embargo, al observar el Mapa PYME (según SEPYME), los propietarios de las mismas participan de actividades operativas, administración(94%), productivas(24%) y de finanzas(30%). Esta realidad hace difícil que el propietario pueda ocuparse a la vez de desarrollar la estrategia y verificar el cumplimiento de la visión. **Se hace necesaria la profesionalización del Liderazgo y la Gestión.**

Si tomamos el concepto de Responsabilidad Social Empresaria, el 44% aplica RSE, principalmente aplicada a los Recursos Humanos, Seguridad e Higiene y Medio Ambiente. La SEPYME entiende por RSE:

“La RSE se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa, y su valor añadido. Pretende buscar la excelencia en el seno de la empresa, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos.”

La aplicabilidad de la RSE en Argentina puede observarse en la figura7. Muestra las variables de RSE que considera la SEPYME y los niveles de dichos valores obtenidos para el país

.Figura 7. RSE – locales que la aplicaron - Argentina



Si además tenemos en cuenta que la mayor parte de las pymes son empresas familiares, los ámbitos de influencia de la cultura empresarial son tres para Dodero: Familia, Directorio y Management⁴

Entonces, tener una visión segura de lo que se pretende lograr en cuanto al crecimiento de la empresa en el futuro es una fortaleza, pero es una amenaza creer que el hecho de ser propietario habilita en competencias directivas. Otra amenaza es la superposición de roles familiares con roles empresariales. Así será como los conflictos familiares se llevarán a la empresa. Estos factores se agravan con el crecimiento de la empresa y se suman otros, como la falta de adecuación de la estructura, el estilo de gestión y la superposición de roles. Por ejemplo productivo y/u operativo con directivos. Otro factor que genera

⁴ Dodero, Santiago. OP. Cit.

problemas es que los cargos suelen llenarse no por competencias profesionales de las personas sino más bien por *“lealtad, confianza, recomendación”*

En la primera etapa de la vida de la empresa, cuando esta es todavía emprendimiento es muy fuerte la pasión del emprendedor, su capacidad de transmitir la visión, ver oportunidades donde otros no la ven. Más adelante ante el crecimiento de la empresa la primera dificultad que aparece es la necesidad de delegar y la dificultad para hacerlo, la falta de confianza en los demás, la dificultad para generar un equipo de trabajo comprometido.

Si logra superar estas barreras, podrá pasar a la etapa de conversión del emprendimiento en PYME

Si la empresa continúa con su crecimiento, se encontrará con la necesidad de contar con nuevas competencias directivas, administrar una organización más compleja que puede más tarde estar internacionalizada. Si lo que prevalece a esta altura es la “confianza” por encima de la eficiencia, la calidad, el flujo de información necesaria y la auditoría y/o evaluaciones de desempeño, se genera un conflicto de poder entre familiares, accionistas, directorio y gerencia. Pueden producirse estas amenazas:

1. falta de transparencia en la info para la gestión empresarial, los accionistas pierden la confianza en la dirección de la empresa
2. Se exige responsabilidad a los ejecutivos para cumplir con las expectativas de los accionistas
3. Falta de equidad entre accionistas, algunos tienen más poder que otros. Por ejemplo los familiares.

Estos problemas se verán reflejados en los tres aspectos básicos:

1. el aspecto económico- financiero
2. el desarrollo personal de la gente que trabaja en la empresa

3. el desarrollo ético o coherencia entre lo verdaderamente ejecutado y la visión/misión declarada

En el aspecto económico financiero esto se materializa en los beneficios antes y después de impuestos, margen de rentabilidad del negocio económica y financiera y/o rentabilidad del proyecto de inversión, crecimiento de las ventas, la participación en el mercado, captación de nuevos clientes, fidelización de los existentes

Respecto de las personas, en la PYME se hace difícil disociar la estrategia de la visión de su fundador o líder. Éstos imprimieron su sello a sus empresas. Pero si es posible que el diseño de la visión estratégica de la empresa por parte de su fundador lleve a ésta al éxito, con el paso del tiempo, se requiere la implicación de todas las personas para el desarrollo del plan. La estrategia requiere compromiso. Cuanto más responsables sean capaces de detectar la necesidad de realizar cambios debidos a cambios en el entorno tanto mejor.⁵

El liderazgo profesional en la PYME:

Así es como los directivos de la PYME necesitan apoyarse en valores para mejorar su desarrollo.

“La capacidad de espejarse en su propia identidad les da excelencia a las empresas”. Carlos Cleri

Afortunadamente, como afirma la argentina experta en RSE, Patricia Debeljuh:

“Las empresas cada vez son más receptivas a las solicitudes de entorno y en esa sintonía se presenta la “demanda de ética”. Sería ruinoso no contemplar esa demanda de la sociedad. Pero ¿debe la empresa renunciar a ganar dinero cuando decide comportarse moralmente?”⁶

⁵ Alabarta, Andreu y otros. Como gestionar una PYME mediante el cuadro de mando.2008

⁶ Debeljuh, Patricia. El desafío de la ética. 2009

Desde el punto de vista de que la finalidad de *la ética es “hacer feliz al hombre y desarrollar a las persona”*, podríamos decir que no tiene precio.

*“Puede también afirmarse que si se mira la rentabilidad, una sociedad ética es más eficiente. Este enfoque apunta a la empresa que busca generar valor añadido y quiere contribuir al bienestar social.”*⁷

Varias investigaciones de campo han demostrado que las empresas que sobreviven son las que generan sentido de pertenencia en sus miembros y crean confianza entre las personas y transmiten una buena imagen a los que se relacionan con ella. Y esto es **capital intangible**. Por lo tanto la ética es rentable y puede llegar a convertirse en una de los principales activos de la organización.

Se requiere un clima empresarial basado en el diálogo, la participación en la PYME y el acuerdo para generar confianza afuera y dentro de la empresa

Es imposible medir la plenitud humana, pero si las personas actúan correctamente agregan valor e influyen positivamente en los resultados.

En la PYME conducir por valores permite reducir costos de coordinación internos y externos, apoyándose no tanto en la estructura funcional sino sobre la base de los valores institucionales y humanos

Como señalara Akio Morita, Presidente de Sony, citado por P. Debeljuh :

“no hay ingrediente secreto ni fórmula oculta que sea responsable de éxito en las mejores compañías japonesas. Ninguna teoría, ni plan ni política gubernamental hace que una empresa triunfe: eso sólo lo puede conseguir la gente, La misión más importante de un gerente japonés es desarrollar una sana relación con sus empleados, crear dentro de la sociedad comercial, un

⁷ Debeljuh, Patricia. OP. Cit.

*sentimiento de familia la sensación de que sus empleados y directivos comparten el mismo destino... La gente necesita dinero pero también quiere estar feliz con su trabajo y orgullosa de él.*⁸

La empresa es un conjunto de personas que buscan el lucro y esto es una realidad y es además un aliciente para la inversión y asunción del riesgo empresario. Pero tiene además una cultura, características y objetivos basados en valores asumidos. Ninguno de estos ámbitos puede ser ignorado.

Si una persona realiza acciones contradictorias con su valores, no se encuentra en armonía para lograr un equilibrio deben respetarse los valores personales, universales y actuar en consecuencia. El arte de dirigir depende de la armonía entre los tres y entre los intereses personales y corporativos.

Las personas que más influyen en impregnar con sus valores las organizaciones, son desde ya sus directivos, pero también influyen las creencias de los demás miembros. Si ambas creencias están en oposición subsistirá un problema en el clima interno. Cuando concuerdan las personas pueden expresarse libremente y mejoran los resultados.

Mientras que los objetivos señalan lo que se espera conseguir y cotejar con los resultados, los valores nos indican como creemos que deben ser las cosas. Esta es la base de la conducción por valores.

Las aspiraciones de las personas y de las empresas se expresan en valores. Éstos promueven sus acciones. Así como las personas de bien basan su accionar en sus creencias, las empresas sanan se inspiran en sus valores.

El arte de dirigir depende de un ambiente de armonía entre los valores y los actos, entre los intereses corporativos y los de los individuos que forman parte de la empresa. Se trata de combinar las metas lucrativas con las humanas.

⁸ Debeljuh, Patricia. OP. Cit.

Si la creencia de los conductores es contradictoria con las de las personas que forman la empresa se generan tensiones y esto desemboca en problemas en el clima organizacional. Las personas no se dan cuenta que están inquietas o molestas o se dan cuenta y no saben lo que pasa. Cuando hay concordia en cambio, las personas se sienten más libres y mejora la actuación, las acciones son coherentes y no se generan conflictos.

La persona humana no es un recurso, sino un fin. Debe ser respetada en su integridad, tener la posibilidad de atender a sus necesidades, cuidarse su medio ambiente, recursos naturales. Esto no significa olvidar el aspecto material o el fin de lucro, el mismo es el aliciente por el cual el empresario invierte y crea riqueza. La suma de esfuerzo y valores abre mayores expectativas de crecimiento y mejoran la calidad de vida. Puestos en armonía lo valorativo y lo económico se potenciarán.

Para liderar la PYME desde los valores se deben tener convicciones éticas y aceptar que se ha asumido una responsabilidad social, las personas son el fin, no el medio y esta consideración no solamente es de moral sino que puede ser una efectiva herramienta de liderazgo estratégico.

Ventajas para la PYME:

1. Se simplifica la diversidad de la organización
2. La acción se orienta hacia el logro de la visión/misión
3. El compromiso asumido por la gente despierta la imaginación y libera energía lo que redundará en mejor productividad
4. La orientación a largo plazo otorga perdurabilidad en el tiempo a la empresa
5. La conducción en valores legitima la acción diaria
6. Hace posible la profesionalización del personal, su autonomía y responsabilidad
7. Potencia el autocontrol y la autodisciplina

8. Las personas adquieren sentido de pertenencia “se ponen la camiseta” o están orgullosos de pertenecer
9. Permite la participación de todos
10. La estructura se vuelve más ágil y en red posibilitando la formación de equipos para proyectos específicos

La conducción basada en valores potencia el Balanced Score Card (BSC)

Los alcances del BSC superan a los sistemas contables y financieros de gestión ya que permiten abarcar una serie de indicadores de las variables de la empresa.

Las mejoras en la gestión que aporta esta herramienta, se apoyan en las fortalezas del cuadro de mando integral y tienen que ver con:

1. Visión holística e integradora de la empresa y de la estrategia empresarial como consecución de la visión
2. La visión holística es abarcadora de cada uno de los procesos de la organización, pero apunta a maximizar su rendimiento enfocado al logro de la misión empresarial
3. Si bien se da el peligro de que demasiados indicadores hagan perder la visión de conjunto, el enfoque en la estrategia permite saber cuáles serán los indicadores necesarios para cada empresa en particular
4. Aumento del rendimiento y mejora en los resultados
5. Mejora del compromiso porque las personas pueden obtener información sobre el impacto de su trabajo sobre los resultados
6. Posibilidad de detectar aquellos procesos que aportan mayores resultados
7. Posibilidad de encontrar y encarar las causas de los desvíos entre lo obtenido y lo esperado

¿Quiénes están implicados en el diseño e implementación del Balanced Score Card?:

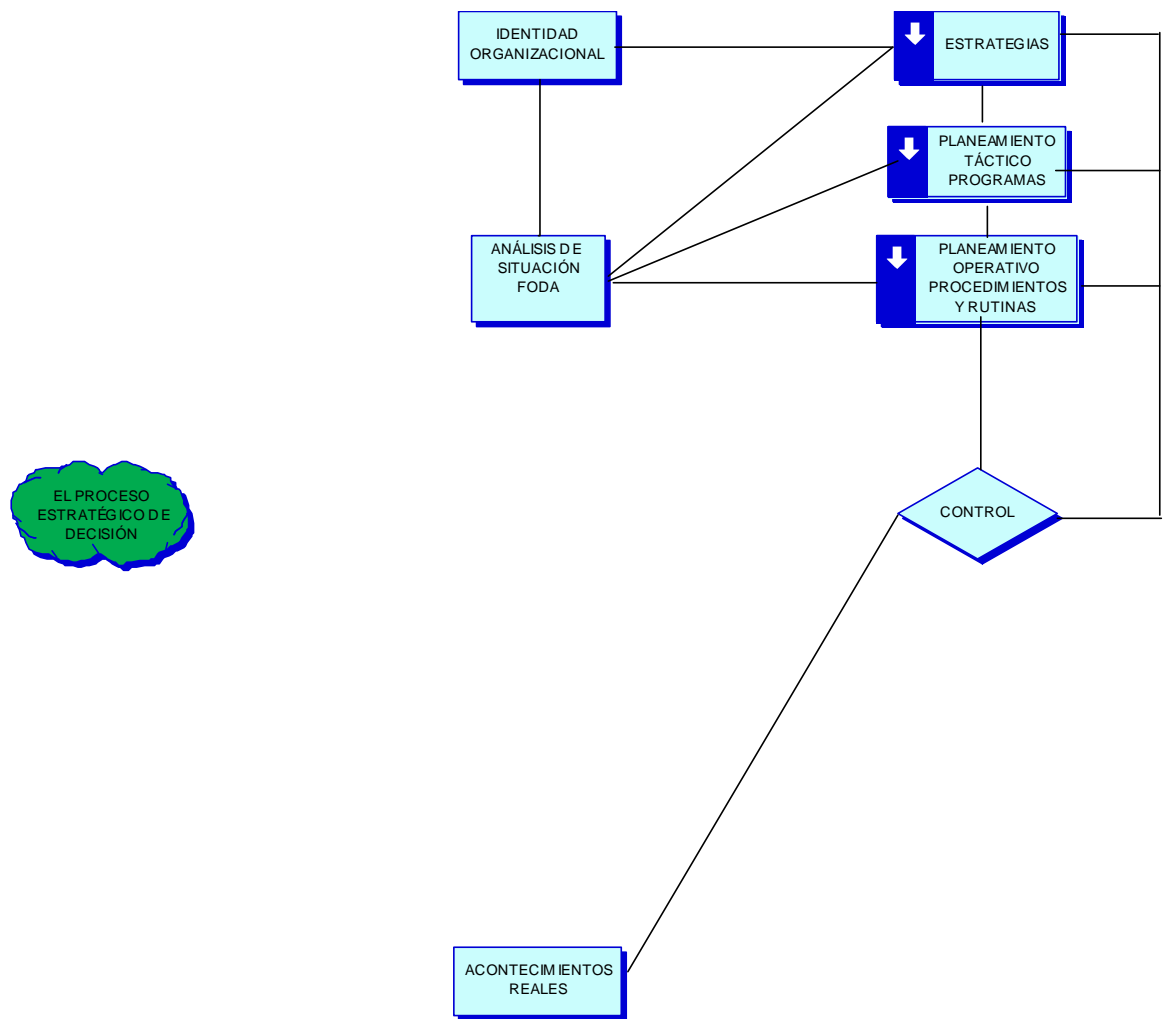
La decisión sobre el diseño e implementación del cuadro de mando es una decisión estratégica y como tal no es posible separarla del concepto de liderazgo analizado hasta aquí. Es la Dirección y/o Gerencia de la empresa, su dueño o fundador quien quiere continuar imprimiendo su sello, orientando la empresa a su Visión, transmitiendo sus valores. Por lo tanto, es necesario comprometer y hacer participar a todas las personas implicadas, socios, gerentes que pueden aportar valiosas ideas e implicarse y comprometerse en el proceso.

Además se requiere asignar responsables para la obtención de datos del contexto y la revisión de indicadores y objetivos para que el Tablero de Comando responda a la realidad de la organización y de su entorno.

El concepto de cuadro de mando se basa en la búsqueda del equilibrio entre lo económico – financiero, los procesos internos, la atención al cliente y los recursos humanos. Se trata de establecer un equilibrio entre los indicadores económico- financieros, los datos no financieros y las decisiones que se tomarán. Se trata de crear un sistema que permita iniciar decisiones futuras basadas en la información obtenida a través de datos obtenidos de la situación en la que nos encontramos hoy. Para ello las magnitudes importantes en el negocio deben ser definidas y el paso previo a la implantación del cuadro de mando consistirá en definir dónde queremos llegar para que el BSC nos apoye en la toma de decisiones.

La figura 8 muestra el Proceso Estratégico de Decisión que será la base del diseño e implementación del BSC. Como se observa se parte para su diseño, lo mismo que para el Proceso de Planificación de la Identidad o Cultura de la Empresa.

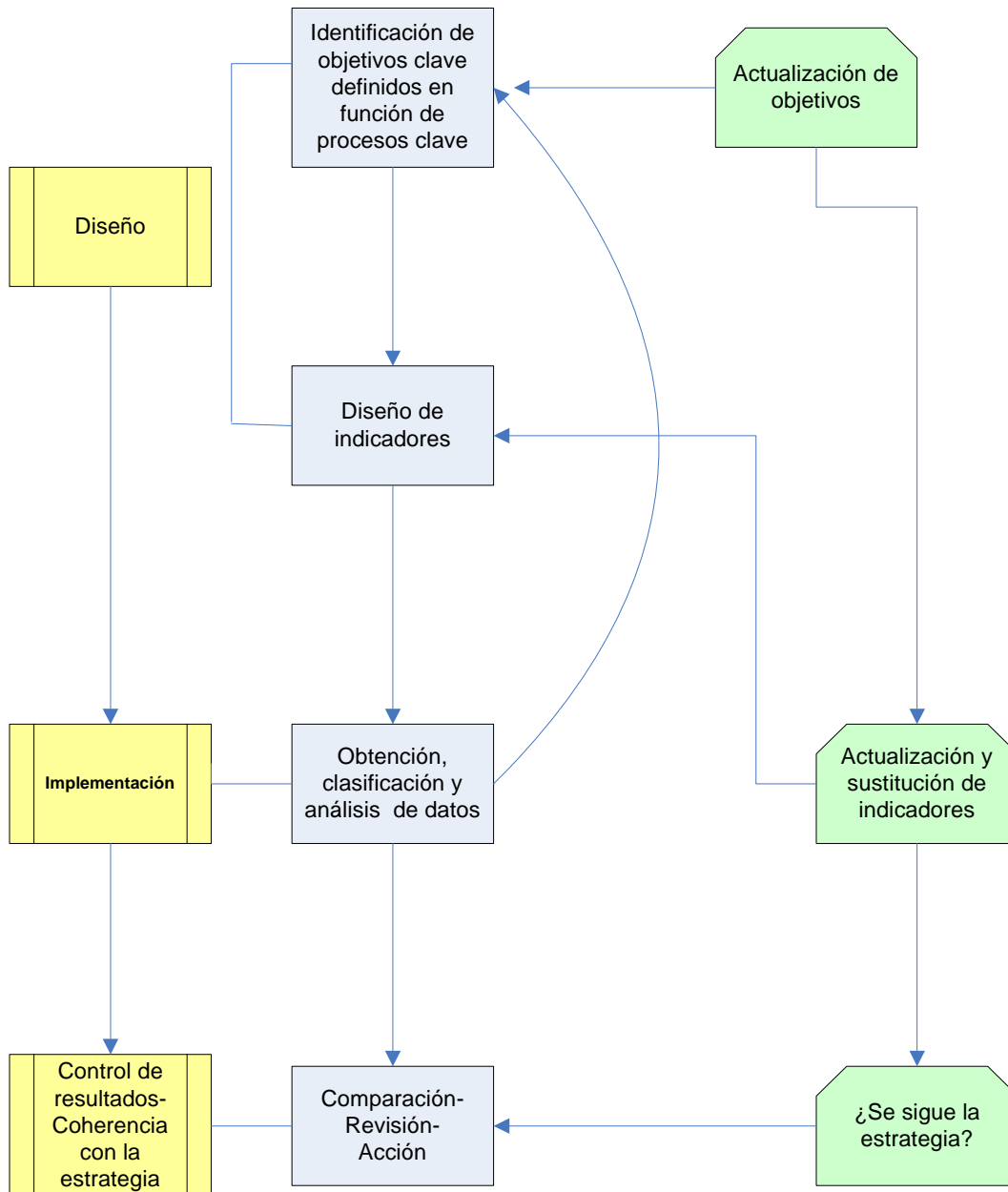
Figura 8. Proceso Estratégico de Decisión



Por otra parte la figura 9 muestra la interrelación necesaria entre los objetivos de la empresa y el diseño del BSC, a la vez que el proceso circular planificación – control – planificación. Es decir los indicadores del cuadro de mando demostrarán si hay que modificar el rumbo y actualizar estrategia y objetivos.

Figura 9

**ETAPAS EN EL DISEÑO Y
ACTUALIZACIÓN DEL CUADRO DE
MANDO**



Conclusión

Hoy día el principal objetivo de la empresa PYME debería consistir en alinear el equipo humano con la estrategia. Y eso pasa por ensamblar con éxito un conjunto de capacidades, seleccionar a los mejores en sus especialidades y hacer que quieran participar del proyecto por considerarlo el más atractivo. Que

una vez dentro participen de los valores y que se comprometan con la compañía.

Los valores subyacentes explican y dan sentido a las decisiones. La escala de valores de los propietarios aportará el marco cultural dentro del que se va a desenvolver la empresa y va a determinar la estrategia.

Se requiere un clima empresarial basado en el diálogo, la participación en la PYME y el acuerdo para generar confianza afuera y dentro de la empresa como base para la implementación de tecnologías innovadoras.

La conducción en valores permite reducir costos porque se basa no tanto en la estructura funcional sino en los valores institucionales y humanos.

La profesionalización del liderazgo facilita y la definición de la cultura es la base para el diseño y la implementación del BSC. El BSC necesita partir de la definición de la cultura, visión y misión para generar indicadores válidos que sirvan de referencia. También para su implementación requiere de Recursos Humanos capacitados, comprometidos, con valores asumidos como propios, participativos y que integren equipo.

Según la experta española en Recursos Humanos, Dulce Subirats, para gestionar el cambio en las empresas es necesario hacerlo desde el ámbito del capital humano comunicando la estrategia y formando en la misma: *“Es fundamental conseguir transmitir las razones y bondades del cambio, encontrar las palancas necesarias dentro de la organización, y detectar las resistencias y transformarlas. La inseguridad se reduce con el conocimiento y la gestión del compromiso de la empresa hacia sus colaboradores. Hay que generar el entusiasmo necesario para asumir con éxito cualquier cambio por complejo que sea.”*

Bibliografía

1. Alabarta, Andreu y otros. Como gestionar una PYME mediante el cuadro de mando. Madrid. 2008. ESIC
2. Cleri, Carlos. El libro de las PYMES. Buenos Aires. 2009. Ediciones Granica
3. Debeljuh, Patricia. El desafío de la Ética. Buenos Aires. 2009. Editorial Cengage Learning
4. Dodero, Santiago. El secreto de las empresas familiares exitosas. Buenos Aires. 2009. Ediciones Granica
5. López Quintás, Alfonso. Liderazgo Creativo. Buenos Aires. 2004. Ediciones Hernandarias
6. Mintzberger, Henry (1997). El Proceso Estratégico. Editorial Prentice Hall. México.
7. Saporosi, Gerardo. (1999). Clínica empresarial. Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan de negocios. Buenos Aires: Macchi
8. Stamato, Silvia y Di Lonardo, G. (2009). El ABC del Gerenciamiento. Para el desarrollo corporativo de PyME y Emprendimientos. Buenos Aires: Buyatti
9. Stamato, Silvia. X Congreso de la pequeña y mediana empresa, trabajo y ponencia “La formación del capital humano en las PYMES”, CPCECABA, 2008
10. Steiner, George. (1983). Planeación estratégica. Todo lo que un Director debe saber. México: CECSA
11. www.sepyme.gov.ar/

Notas:

¹ Mintzberg, Henry. “El Proceso Estratégico de Decisión”. Editorial Prentice Hall. México. 1997

² López Quintás, Alfonso. Liderazgo Creativo. 2004

³ Dodero, Santiago. Las empresas familiares exitosas. 2009

⁴ Dodero, Santiago. Las empresas familiares exitosas. 2009

⁵Alabarta, Andreu y otros. Como gestionar una PYME mediante el cuadro de mando.2008

⁶ Debeljuh, Patricia. El desafío de la ética. 2009

⁷ Debeljuh, Patricia. El desafío de la ética. 2009

⁸ Debeljuh, Patricia. El desafío de la ética. 2009