

FACULTAD DE LA ARMADA
Unidad Educativa Escuela de Guerra Naval
Maestría en Estudios Estratégicos



Maestría en Estudios Estratégicos

Tema: Dirección estratégica

Título: Análisis del impacto de la Gestión de Excelencia en las organizaciones en el marco de la Dirección Estratégica.

Alumno: Lic. Andrea V. Barbei

Directora: Dra. Marta Biagi

Octubre de 2020

Dedicatoria

A mi marido y mis hijos, por el apoyo permanente durante este proyecto.

Agradecimientos

A mi Directora de Tesis, Dra. Marta Biagi, por el apoyo y guía. Al Mg. Miguel Gratacos por acompañarme en los primeros pasos de este proyecto.

RESUMEN

A lo largo de los últimos años se produjo un aceleramiento de los cambios a todo nivel, tanto tecnológicos, sociales, económicos, etc. Lo que provocó que las empresas desarrollen distintas iniciativas para generar y mantener su sustentabilidad de manera sostenible; incorporando para ello diversas prácticas y metodologías; dentro de las cuales se mantiene constante la implementación de la calidad y mejora continua, como un medio que les permite desarrollar y mantener la competitividad.

La creciente importancia de implementar políticas y estrategias de gestión de Calidad y Excelencia, con visión a largo plazo, han llevado a que, cada vez más organismos (tanto públicos como privados) incorporen este tipo de políticas en el marco de su gobernanza.

De forma creciente, los directivos de todo tipo de organizaciones, han ido liderando la implementación de políticas de Gestión de la Calidad y Excelencia la hora de aplicar dentro de sus organizaciones, un sistema de gestión que contemple la eficiencia y eficacia, teniendo en consideración la influencia de los aspectos técnicos, sociales y humanos.

Tal como lo detalla el modelo del Premio Nacional de la Calidad, “llevar adelante una gestión de excelencia es el camino deben aspirar las empresas a llevar cuyo objetivo sea aumentar la competitividad y la sustentabilidad de los resultados en el largo plazo”.

Este modelo se presenta como un medio que proporciona al directivo, los lineamientos de un sistema de gestión coherente e integrada.

Este trabajo pretende vincular las variables críticas de la gestión de calidad excelencia y vincularlas a las variables más significativas del liderazgo para su implementación como parte de la gestión de dirección estratégica.

Finalmente, se busca arribar a conclusiones de interés, que sirvan de sustento para el establecimiento de lineamientos hacia una propuesta de valor, dentro de un marco referencial para una política integral de gestión en el nivel estratégico.

Palabras clave: Dirección Estratégica, Calidad, Excelencia y Liderazgo.

Índice

Resumen	
Dedicatoria	
Agradecimiento	
Introducción.....	1
Relevancia del estudio.....	2
Objetivo General.....	2
Objetivos Específicos.....	2
Hipótesis.....	3
Capítulo 1. La organización como sistema.	
1.1 La organización y los individuos que la componen.....	4
1.2 Sistema sociotécnico complejo	5
1.3 Misión, visión, políticas organizacionales y formulación de la estrategia.....	9
1.4 Eficiencia organizacional.....	12
1.5 Programas de calidad, mejora continua y excelencia.....	18
1.6 Conducción estratégica.....	20
1.7 Conclusión parcial.....	25
Capítulo 2. Modelo del Premio Nacional a la Calidad.	
2.1 Política de estado.....	27
2.2 Marco legal.....	29
2.3 Modelos que componen en PNC (Premio Nacional de la Calidad).....	29
2.4 PNCGD y su vinculación con la estrategia.....	35
2.5 Conclusión parcial.....	39

Capítulo 3. Transformación de la Cultura Organizacional

3.1 Impacto de la gestión de excelencia y la innovación.....	41
3.2 Gestión del cambio y la cultura organizacional.....	43
3.3 Liderar el cambio organizacional	49
3.4 Evolución de los paradigmas.....	51
3.5 Transición de paradigmas organizacionales en la actualidad.....	60
3.6 Conclusión parcial.....	61

Capítulo 4. El rol de la dirección como sponsor de la excelencia.

4.1 Liderazgo estratégico.....	62
4.2 El rol del líder como decisor de la estrategia organizacional	64
4.3 El ejercicio del Liderazgo y su vinculación con la influencia e inteligencia emocional.....	67
4.4 La excelencia como estrategia organizacional.....	73
4.5 Liderazgo empresarial en el contexto actual.....	79
4.6 Conclusión parcial.....	84

Capítulo 5. Análisis del caso Telefónica de Argentina.

5.1 Análisis de las entrevistas en profundidad.....	88
5.1.1 Entrevista a Andrés Contestin.....	89
5.1.2 Entrevista a Alfredo de las Carreras.....	93
5.1.3 Entrevista a Miguel Ángel Piperno.....	98
Conclusión preliminar (entrevistas)	107
5.2 Observaciones participante.....	108
5.2.1 Observación de los estilos de liderazgo de los directivos encuestados.....	108
5.2.2 Observación de la evolución de la cultura organizacional	113
5.2.3 Conclusión preliminar (observación participante).....	119

5.3	Análisis de documentos organizacionales.....	120
5.3.1	Conclusiones parciales.....	138
5.4	Conclusión final y cierre	139
	Glosario.....	144
	Referencias bibliográficas.....	152
	Anexos	

INTRODUCCION

La creciente importancia de implementar políticas y estrategias de gestión de Calidad y Excelencia, con visión a largo plazo, han llevado a que, cada vez más organismos (tanto públicos como privados) incorporen este tipo de políticas en el marco de su gobernanza.

El marco legal vigente en la República Argentina, está dado por las “Bases del Premio Nacional a la Calidad”. Ley 24.127, la cual se encuentra detallada en la página web del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/526/norma.htm>

De forma creciente, los directivos de todo tipo de organizaciones, han ido liderando la implementación de políticas de Gestión de la Calidad y Excelencia la hora de aplicar dentro de sus organizaciones, un sistema de gestión que contemple la eficiencia y eficacia, teniendo en consideración la influencia de los aspectos técnicos, sociales y humanos.

Tal como lo detalla el Modelo del Premio Nacional de la Calidad edición 2020, “llevar adelante una gestión de excelencia es el camino deben aspirar las empresas a llevar cuyo objetivo sea aumentar la competitividad y la sustentabilidad de los resultados en el largo plazo”. (Modelo para una gestión de excelencia, empresas grandes, 2020)

A partir de los distintos modelos que se promueven el espacio Excelencia.org.ar como red de interacción de la Excelencia competitiva, se proponen brindar herramientas y sistemas de gestión innovadores para alcanzar mejoras en los resultados, fomentando el desarrollo de modelos de excelencia competitiva. (<http://www.excelencia.org.ar/>, 2020).

Por tal motivo, este modelo se presenta como un medio que proporciona al equipo directivo, los lineamientos de un sistema de gestión coherente e integrada.

Este trabajo pretende vincular las variables críticas de gestión de calidad y excelencia, con las variables más significativas del liderazgo, como parte de la gestión de dirección estratégica.

Finalmente, se busca arribar a conclusiones de interés, que sirvan de sustento para el establecimiento de lineamientos hacia una propuesta de valor,

dentro de un marco referencial para una política integral de gestión en el nivel estratégico.

Relevancia del estudio

El propósito de este estudio de caso es analizar el impacto del liderazgo, al implementar una cultura de gestión de calidad y excelencia dentro de la organización.

En este contexto, se analiza cómo impacta en los resultados organizacionales, el liderazgo directivo a la hora de implementar una política de Gestión de Calidad y Excelencia, considerando la influencia de las variables más relevantes que intervienen en dicho proceso.

Cuáles son los factores relevantes a considerar por parte del estratega, al liderar la implementación de una política de Gestión de Excelencia dentro de un sistema organizacional en constante evolución.

Objetivos

El objetivo general del presente trabajo es identificar el impacto del rol de liderazgo de la dirección estratégica en la implementación de la Gestión de Calidad y Excelencia dentro del ámbito organizacional, ponderando sus variables más significativas a la hora de medir el resultado organizacional.

Objetivos específicos

- 1- Identificar la influencia del liderazgo en el proceso de implementación de la estrategia de Gestión de Calidad y su influencia en los resultados del negocio.
- 2- 2- Describir y evaluar la estrategia de Gestión de Calidad y su impacto en el capital humano.
- 3- Evaluar el impacto de las anteriores en los aspectos social y tecnológico de la organización.

Hipótesis

El estilo del máximo decisor en el ejercicio de su liderazgo estratégico, determina el éxito en el resultado de su gestión.

Metodología

La investigación sigue un proceso metodológico descriptivo y explicativo, con un enfoque predominantemente cualitativo. Se analiza a la empresa Telefónica de Argentina, como caso de estudio.

Como instrumento de recolección de datos se utiliza el muestreo por estudio de casos y muestreo de expertos; observación participante y análisis de documentos.

Se busca lograr el objetivo específico a partir de los recursos disponibles y de la manera más eficiente.

Las entrevistas realizadas a directivos con más de 20 años en el ejercicio de cargos de liderazgo directivo.

El periodo analizado como observación participante, y a partir de las entrevistas, abarca el periodo comprendido desde el año 2000 al año 2016.

En relación a los documentos analizados, se incluye el periodo desde 2012 al 2019/2020.

CAPÍTULO 1 LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA.

1.1 La organización y los individuos que la componen

1.2 Sistema sociotécnico complejo

1.3 Misión, visión, políticas organizacionales y formulación de la estrategia

1.4 Eficiencia organizacional

1.5 Programas de calidad, mejora continua y excelencia

1.6 Conducción estratégica

1.1 La organización y los individuos que la componen

El objetivo organizacional es implantar una cultura robusta, para tal fin, en este estudio se centra en la implantación de una cultura que bregue por la calidad. Para ello es necesario contar con una visión sistémica, a fin de velar por el correcto funcionamiento de la estructura en su totalidad, y paralelamente monitorear las interacciones entre las variables de distintos sectores de la organización, para poder unificar las metas bajo un mismo criterio decisorio orientativo en pos de lograr sinergias.

En el presente trabajo se aborda a la organización desde el pensamiento sistémico como herramienta de estudio ante problemas complejos, ya que se basa en el concepto teórico de que la organización está compuesta de distintos los procesos de retroalimentación en interacción constante.

Se toma como base del concepto de “organización” que plantea Chiavenato (2011), quien concibe al ser humano como parte de un sistema de interrelaciones tanto con otras personas como con un sin número de organizaciones. Destacándose que la cooperación entre la personas es esencial para las organizaciones, y que esta disposición varía de un individuo a otro y también a lo largo del tiempo en un mismo individuo. (Chiavenato, 2011)

En este sentido, es fundamental el sistema de recompensas empleado por las organizaciones a fin de regular esta disposición a colaborar por parte de las personas.

Chiavenato (2011) plantea que la fuerza de las organizaciones reside en que las mismas permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, entre otras.

Analizar a la organización como sistema implica verla como un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes, considerando sus interconexiones, donde cada elemento es causa y efecto de un todo más amplio del cual es parte, e impacta en el logro de un fin común. (Chiavenato, 2011)

1.2 Sistemas sociotécnicos complejos

En cuanto a la complejidad de las organizaciones, el autor destaca la gran diversidad de tipos de organizaciones que existen, y la influencia que éstas ejercen en la vida de las personas es fundamental. La influencia entre las organizaciones y las personas, y viceversa, recíproca y continua.

Según el autor, la sociedad moderna se caracteriza por ser una sociedad de organizaciones, y las describe como *“sistemas extremadamente complejos, integrados en un modelo complejo y multidimensional que abarca normas, valores, relaciones grupales e intergrupales, actitudes, percepciones, comportamientos compartidos, entre otros”*. (Chiavenato, 2011, Cap.1)

A medida que las organizaciones alcanzan sus metas y comienzan a crecer, se incrementa el número de recursos e integrantes que la componen; a fin de organizar su administración, se generan distintos niveles jerárquicos, produciendo un distanciamiento gradual entre las personas que se traducen en sus objetivos personales, y la alta dirección de la organización quien establece los objetivos organizacionales. Este distanciamiento, frecuentemente origina conflictos entre el logro de ambos tipos de objetivos. Por tal motivo en los últimos años se enfocaron los esfuerzos en acortar esta brecha formulando la necesidad de acercar más los distintos niveles de la pirámide organizacional. (Chiavenato, 2011, Cap. 1)

El autor describe un número de características que comparten las grandes organizaciones, a las que denomina: *“organizaciones complejas”*. Las características son las siguientes:

1. *“Complejidad. La cual está dada por su estructura, complejidad vertical (nuevos niveles jerárquicos para un mejor control) y horizontal (dada por la división del trabajo).*
2. *Anonimato. El factor relevante es la tarea y las operaciones pero no las personas.*

3. *Rutinas estandarizadas aplicadas a procedimientos y canales de comunicación.*
4. *Estructuras personalizadas no oficiales. Conforman la estructura informal que funciona de manera paralela a la estructura formal.*
5. *Tendencia a la especialización y a la diversificación de funciones.*
6. *Tamaño. Resultante de la estructura organizacional”.*

(Chiavenato, 2011, Cap.1)

El autor plantea tres líneas de tiempo en cuanto a la evolución de las organizaciones: “*la era de la industrialización clásica (1900 a 1950), era de la industrialización neoclásica (1950 a 1990) y era de la información (desde 1990 a la actualidad)*”. (Chiavenato, 2011 Cap. 1)

El presente trabajo, se centra en el último periodo por ser el elegido para la investigación. Lo característico del mismo, son los cambios rápidos, imprevisibles e inesperados; signados por la evolución tecnológica y la globalización.

Dentro de este contexto, la estructura matricial da paso a una estructura organizacional por procesos, donde los puestos y las funciones se redefinen de manera constante en función de los cambios del entorno y la tecnología, cambiando la composición y dinámica de los equipos de trabajo, los cuales pasan a ser multidisciplinarios con misiones específicas, objetivos definidos y ágiles.

Chiavenato (2011) plantea que a futuro, el principal recurso de una organización pasará de ser el recurso financiero al conocimiento, con foco en las personas, sus conocimientos y habilidades mentales, donde el nuevo enfoque es la gestión del talento humano. (Chiavenato, 2011)

Lo que caracteriza a la era del conocimiento es poseer una estructura organizacional flexible, fluida y descentralizada, con enfoque sistémico y equipos multifuncionales; la cultura organizacional está signada por la innovación y el cambio, donde los atributos más valorados son el conocimiento y la creatividad. El ambiente organizacional se define como cambiante, imprevisible y turbulento. La visión de las personas en esta era es como proveedoras de conocimiento y competencias. Chiavenato (2001)

A fin de comprender la esencia del enfoque sistémico dentro de las organizaciones, se analiza los aportes de Peter Senge sobre enfoque sistémico, en el libro de su autoría “La quinta disciplina en la práctica”.

Senge (2006) señala que *“el pensamiento sistémico es una potente herramienta si se lo utiliza como lenguaje, dado que expande la manera de abordar problemas complejos”*. (Senge, 2006, p. 92)

En este sentido, las organizaciones narran historias que cambian la comprensión colectiva de la organización, y posteriormente, de sus operaciones.

En los últimos años la comprensión del proceso de cambio empresarial pasa a ser un proceso participativo en todos los niveles de la organización, que se configura como la comprensión común de un sistema. Senge, P. (2006)

“La forma de pensamiento sistémico denominada “dinámica de sistemas” fue desarrollada por Jay Forrester y sus colegas en el MIT (Massachusetts Institute of Technology), quienes señalan que los procesos complejos de retroalimentación podrían generar conductas y problemas dentro de los ámbitos organizacionales”. (Senge, 2006, p. 94)

En enfoque de pensamiento sistémico describe al término “estructura” como la configuración de interrelaciones entre los componentes claves del sistema; incluyen tanto la jerarquía como los flujos del proceso, las percepciones y actitudes, las formas de tomar decisiones, etc. Por lo tanto analiza al sistema como un todo, integrado por sus interdependencias y necesidad de colaboración. Además señala que, en el ámbito empresarial, hay que tener en cuenta el funcionamiento en simultáneo de cuatro niveles: acontecimientos, pautas de conducta, sistemas y modelos mentales. Senge, (2006)

Dentro de este paradigma de análisis, los elementos intangibles como las creencias y la actitud de las personas, representan el mayor potencial de cambio; ya que permiten conocer por qué las normas, los procesos y la estructura tienen su forma actual. Senge (2006)

Tal como expresa Chiavenato (2011), las organizaciones son unidades sociales cuyo fin es el logro de objetivos específicos, y a medida que los van alcanzando, éstas se reestructuran y se redefinen, estando en un cambio permanente. Según su enfoque, las organizaciones constituyen sistemas abiertos. Su concepción de sistemas incluyen los siguientes elementos:

- a) *“un conjunto de elementos (partes o áreas componentes del sistema);*
- b) *dinámicamente relacionados, esto es, en interacción (formando una red de comunicación cuyos elementos son interdependientes);*
- c) *que realizan una actividad (operación o proceso del sistema);*

- d) para alcanzar un objetivo o propósito (finalidad del sistema);*
- e) que operan sobre datos, energía o materia (que constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para que opere el sistema);*
- f) tomados del ambiente que circunda al sistema (y con el cual el sistema interactúa dinámicamente);*
- g) para producir información, energía o materia (que constituyen las salidas o resultados de la actividad del sistema)”. (Chiavenato, 2011, p.10)*

Para analizar las organizaciones como sistemas sociotécnicos complejos, se tomará el paradigma del modelo sociotécnico de Tavistock propuesto por el Instituto Tavistock de Londres. Este enfoque percibe a la organización como una combinación administrada de tecnología y personas, que se encuentran en interrelación recíproca.

La organización es considerada un sistema abierto en permanente interrelación con su ambiente (sistema sociotécnico estructurado); y la organización tiene una doble función: técnica y social. Chiavenato (2011)

El sistema tecnológico está determinado por las tareas que realiza la organización, por otro lado, la tecnología es quien determina el tipo de características humanas necesarias para el funcionamiento de la organización; determinado así mismo los conocimientos, experiencia, habilidades o destrezas que se utilicen dentro de la organización, etc. Chiavenato (2011)

El sistema técnico proporciona la capacidad potencial de eficiencia de la organización, pero para operar depende del sistema social, integrado por las personas que se relacionen. A su vez, este sistema está compuesto por tres subsistemas: técnico, gerencial y social. Chiavenato (2011)

En cuanto al subsistema técnico corresponde a la tarea que ejecuta la organización y a las variables tecnológicas requeridas para llevarla a cabo (flujo de trabajo, tecnología, etc.)

El subsistema gerencial, define los objetivos organizacionales: estructura, políticas, procedimientos, etc.

En el modelo planteado por Chiavenato (2011), el subsistema social está compuesto por la cultura organizacional, las normas y valores, la motivación de los empleados y sus actitudes, la organización informal.

El responsable del desarrollo organizacional, a partir de la toma de decisiones, es quien debe fomentar la optimización de las relaciones que se dan

entre el sistema social y técnico, a fin de organizar el trabajo hacia metas y objetivos organizacionales. Chiavenato (2011)

Cabe destacar la influencia recíproca entre el sistema técnico y social a partir de sus múltiples relaciones: tipo de administración, características psicosociales de las personas que integran la organización, etc.

“En la actualidad la organización se concibe como un proceso estructurado en el que varios socios interactúan para lograr objetivos. Los socios causan un efecto sobre los procesos de toma de decisiones dentro de la misma”.

(Chiavenato, 2011, p. 17)

Estos socios a los que se refiere Chiavenato son los Stakeholders: accionistas, propietarios e inversores; clientes, usuarios, o consumidores; empleados; proveedores, entes gubernamentales, sociedad y comunidad. Todos ellos en interrelación constante la cual requiere de una adaptación permanente; causando un efecto entre la misma y el proceso de toma de decisiones donde son influenciados por la organización y a su vez influenciando a la misma. Así mismo, como parte de este proceso, influyen y son influenciados por los resultados alcanzados. Chiavenato (2011)

Dentro de los stakeholders más significativos se destacan los siguientes:

- *“Mercado de capitales: integrado por los inversores, accionistas y fuentes externas de capital.*
- *Proveedores: de materias prima, de tecnologías, de servicios, de recursos humanos.*
- *Externos: agencias reguladoras, sindicatos, instituciones gubernamentales, sociedad, medios, comunidad.*
- *Mercado: clientes, canales de distribución, mayoristas, minoristas.*
- *Internos de la organización: directivos, gerentes, funcionarios, personal operativo”.*

(Chiavenato, 2011, p. 17)

1.3 Misión, visión, políticas organizacionales y formulación de la estrategia

Las empresas basan su propósito y alcance en términos de producto y mercados, los cuales son traducidos como la misión de las mismas, las cuales se

definen a partir de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo, relacionando la misión con el negocio de la organización. Chiavenato (2011)

Desde el sistema social, la misión expresa el sistema de valores en términos de creencias y áreas de acción de la organización. Chiavenato la define como la razón de ser de la organización, el papel que ésta última desempeña en la sociedad, la naturaleza del negocio y las actividades a partir de la cual la organización va a concentrar sus esfuerzos futuros. Chiavenato (2011)

En síntesis: la Misión representa el negocio de la organización, identifica el alcance de los negocios de la empresa establece en términos de productos y mercados. Incluye una descripción de los valores y las prioridades de la organización.

Según Fred David, en el libro Conceptos de Administración Estratégica; al redactar la misión organizacional se debe considerar la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y considerar los posibles futuros mercados y actividades. De esta forma, la declaración de la misión esboza la dirección futura que tomará la organización. David, (2008)

Teniendo en cuenta los cambios que se producen de manera constante en el ámbito de los negocios y la sociedad, la actualización o redefinición del negocio se hace en función de la actualización de la misión.

“Los componentes a tener presentes en la declaración de la misión son los siguientes: Clientes, los mercados, el crecimiento y rentabilidad financiera, la filosofía organizacional (sistema de creencias, valores, ética), imagen pública, productos y servicios que ofrece, su actualización tecnológica, el concepto propio en relación a su principal ventaja competitiva y sus competencias, el interés por sus empleados como un activo diferencial, etc”.
(David, 2008 p.11)

La visión organizacional es aquello que la empresa desea ser en el futuro, es la inspiración de la misma, es la matriz relacional emocional de la organización. (Chiavenato, 2011, p. 18)

“La visión organizacional debe ser inspiradora, y eso depende de:

- *Manifestar a todos los grupos de interés (o stakeholders) la dirección del negocio.*
- *Delinear la situación futura.*
- *Motivar a los interesados e involucrados a realizar las acciones necesarias.*

- *Proporcionar un enfoque.*
- *Inspirar a las personas para trabajar en una situación común y hacia un conjunto integrado de objetivos”.*

(Chiavenato, 2011, p. 19)

Redactar la declaración de la visión, suele ser el primer paso del planeamiento estratégico que realiza la alta dirección, que precede al desarrollo de la definición de la misión. David, (2008)

Para materializar la visión la organización se requiere: dar a conocer a todos los grupos de interés la dirección del negocio, esbozar la situación futura, motivar a los involucrados, proporcionar enfoque para la toma de decisiones, e inspirar a las personas a trabajar por un propósito común y un conjunto integrado de objetivos.

La organización proporciona la misión, los objetivos organizacionales, y el clima organizacional, a fin de que los stakeholder o grupos de interés involucrados puedan conseguir sus fines. David, (2008)

Los objetivos a largo plazo (más de un año) reflejan los resultados que la organización busca alcanzar mediante su misión básica. Ellos brindan direccionamiento, proporcionan un parámetro para evaluar la gestión. Deben ser definidos para toda la organización y para cada división (sistema y subsistemas que lo componen), a su vez los mismos deben ser mensurables, consistentes, y razonables y desafiantes al mismo tiempo. (David, 2008, Cap.2)

La declaración de la misión consta de nueve componentes esenciales:

- Clientes: quiénes son los clientes de la empresa.
- Productos y servicios: los productos y servicios más importantes de la empresa.
- Mercados: dónde compite la empresa geográficamente.
- Tecnología: actualización tecnológica de la empresa.
- Crecimiento y rentabilidad: compromiso de la empresa y con su crecimiento y solidez financiera.
- Filosofía: consta de las creencias básicas, valores, aspiraciones, y prioridades éticas.
- Concepto que tiene la empresa de sí misma: representa la mayor ventaja competitiva de la organización.
- Percepción de su imagen pública: cómo la empresa da respuesta a las preocupaciones sociales, comunitarias y sociales.

- Preocupación por los empleados: constituye el valor que poseen los empleados para la organización.

(David, 2008, p. 70)

A fin de llegar al logro de esos objetivos definidos por la alta dirección, se utilizan estrategias como medios para lograrlos. Para llegar a alcanzar los objetivos a largo plazo, se establecen objetivos anuales, los cuales son críticos para definir la asignación de los recursos. David, (2008)

Las estrategias organizacionales se ven afectadas por la cultura de la misma, como ser valores, creencias, ritos, rituales, ceremonias, historias, símbolos, lenguaje. La cultura constituye la manera única por medio de la cual las organizaciones desarrollan sus negocios. Siendo la dimensión humana que crea significado, genera compromiso y productividad. David, (2008)

En este aspecto, David (2008), plantea que *“todas las organizaciones son políticas, y que las políticas internas afectan la elección de la estrategia”*. Por tal motivo, *“una responsabilidad importante de los estrategas es dirigir el desarrollo de las coaliciones, consolidar la noción generalizada de equipo y ganar el apoyo de las personas y grupos claves”*. (David, 2008, p.245)

De esta manera podemos arribar a la conclusión de que las organizaciones son unidades sociales que funcionan para alcanzar objetivos específicos. Dichos objetivos establecen la base de la relación que se da entre la organización y el ambiente en el que se desarrolla. A su vez estos son dinámicos y evolucionan de manera continua, modificando las relaciones entre la organización y su ambiente (externas) y con sus miembros (internas). En base a esta dinámica, los objetivos son evaluados continuamente y modificados en relación a sus relaciones internas y externas. Chiavenato (2011)

1.4 Eficiencia organizacional

De acuerdo a lo expresado por Chiavenato (2011), *“toda organización debe considerarse de manera simultánea desde los puntos de vista de la eficacia y de la eficiencia. Eficacia es la medida normativa del logro de resultados, mientras que la eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos”*. (Chiavenato, 2011, p.22). Planteando que el aspiracional de una empresa es que sea eficiente y eficaz en forma simultánea. Chiavenato (2011).

Para que los objetivos puedan ser medibles y se puedan ajustar de manera ágil y rápida, son identificados con un indicador. Una herramienta muy utilizada por los directivos para este fin, son los Tableros de Control o BSC.

Para lograr la unificación de criterios y acciones en pos de los objetivos organizacionales, el Sistema de Gestión de la Calidad, propone establecer el Balanced Scorecard como herramienta de alineamiento estratégico operacional.

Robert Kaplan fue uno de sus creadores y plantea que el Balanced Scorecard (BSC / Cuadro de Mando Integral) es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento. Kaplan, et al. (2009)

Una de las ventajas más significativas de implementar esta metodología, es que considera simultáneamente todas las perspectivas, permitiendo identificar las relaciones entre ellas, pudiendo establecer así una cadena de causa-efecto que favorezca las iniciativas necesarias a cada nivel.

El enlace de las cuatro perspectivas (del cliente, interna del negocio, innovación y aprendizaje, y financiera) constituyen la arquitectura y el Mapa Estratégico del Balanced Scorecard. Kaplan et al. (2009)

Tanto el qué como el para qué del Tablero de Comando Balanced Scorecard se visualiza en el Mapa Estratégico del BSC. El impacto de esta metodología, basada en un sistema de indicadores, se refleja en la posibilidad de elaborar planes de acción estratégicos de alta coherencia y realismo. Kaplan et al. (2009)

El buen uso de los indicadores y tableros de control permiten lograr autonomía de decisiones y acción razonable para los empleados, facilita la delegación en los mandos, el empoderamiento de los colaboradores y el liderazgo situacional. Kaplan et al. (2009)

Cuando esta herramienta se emplea eficientemente se logra definir el rango de autonomía de la gestión de las personas y de las organizaciones, contribuyendo significativamente al desarrollo de las personas y las organizaciones. Kaplan et al. (2009)

Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el Cuadro de Mando Integral se convierte en los

cimientos para gestionar las organizaciones en la era de la información. Kaplan et al. (2009)

Es un medio eficaz para motivar a los colaboradores hacia el pleno cumplimiento de la misión, canalizando las energías, habilidades y conocimientos específicos de las personas en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales e identificar procesos innovadores para cumplir con objetivos del cliente y los accionistas. Es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Kaplan et al. (2009)

Se lo considera un elemento facilitador de la implementación de estrategias empresariales y permite evidenciar las relaciones causales entre actividades financieras y no financieras, e identificar el impacto de las actividades *soft* o blandas (aquellas que no tienen relación directa con los resultados financieros) en el logro de objetivos estratégicos.

Por esta razón es un medio útil para integrar asuntos sociales y ambientales en la empresa, mostrando las relaciones causales entre desempeño social, ambiental y financiero permitiendo al estrategia organizacional, a fin de establecer políticas, objetivos y metas mediante el planeamiento estratégico, considerando las fortalezas y debilidades internas, a fin de poder afrontar las amenazas y capitalizar las oportunidades externas. Kaplan et al. (2009)

De esta forma los directivos logran reunir, analizar y organizar la información para alcanzar las metas organizacionales. Desarrollando modelos de pronósticos y analizando escenarios en conjunto con el análisis del desempeño organizacional a fin de detectar amenazas, oportunidades y desarrollar planes de acción creativos. Siendo el director general el planificador estratégico más visible e importante, quien es el responsable de las pérdidas o ganancias de la misma. Kaplan et al. (2009)

Este método permite utilizar la rigurosidad de tener información sobre hechos concretos a fin de mitigar el riesgo y las crisis, dos factores emergentes sistémicos de un sistema complejo; permitiendo interpretar la mayor cantidad de variables posibles y sus interrelaciones, viabilizando el intercambio de distintas perspectivas a fin de llegar a una lectura común de la estrategia organizacional, monitorear el

rumbo actual de la misma, corregir desvíos a tiempo y capitalizar resultados. Kaplan et al. (2009)

Esta concepción sistémica permite velar por el correcto funcionamiento de la organización como sistema total, por eso requiere el compromiso y monitoreo de todas las áreas y sectores. Siendo un factor crítico el liderazgo, como elemento que establece una visión compartida por toda la organización y los distintos equipos que la componen.

Como se detalla en párrafos anteriores, todas las organizaciones están conformadas por personas, y es tarea de quienes lideran la organización, en su rol de máximos decisores, lograr los objetivos organizacionales con y mediante las personas que conforman sus equipos. Siendo función de la dirección administrar la empresa mediante la organización y el control de los recursos. Su foco debe estar en administrar de manera tal que se traduzca en una gestión de eficiencia (medios) en relación al uso de recursos y eficacia (fines) en cuanto al logro de objetivos.

En este contexto, Stephen Robbins (2014), describe el término de “Eficiencia” como el hecho de lograr los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos, y “Eficacia” como el hecho de hacer lo correcto o llevar a cabo una actividad laboral que contribuyan al logro de objetivos de la empresa. Robbins, et al. (2014).

La eficiencia organizacional, es alcanzada cuando se pone foco en el cumplimiento de estas tres condiciones:

1. Logro de objetivos organizacionales.
2. Mantenimiento del sistema interno.
3. Adaptación al sistema externo.

Para llegar al logro de la eficacia la organización debe sortear la complejidad de los requisitos organizacionales como sistema abierto, constituyendo un problema complejo en función de la satisfacción de todos sus stakeholders y la relación que mantiene con cada uno de ellos. Chiavenato, (2011).

Desde el enfoque sistémico, los objetivos organizacionales constituyen la base de la relación entre la organización y el ambiente en al cual opera. Estas son organizaciones sociales que buscan alcanzar objetivos específicos, entre ellos se destacan cuatro:

1. Direccionar el futuro de la organización, a partir de lineamientos a seguir.

2. Ser una fuente de legitimidad que permite justificar las actividades y su existencia misma.
3. Oficiar como estándares a partir de los cuales evaluar el éxito de la organización en relación a su eficiencia y rendimiento.
4. Ser parámetros de unidad de medida para evaluar la productividad.

Chiavenato (2011)

La organización persigue varios objetivos en forma simultánea, tienen naturaleza dinámica y están en constante evolución, modificando la relación existente entre la organización y el ambiente externo en el que opera, y a su vez con sus integrantes internos. Todo este proceso hace que se esté redefiniendo continuamente y reevaluando los objetivos a alcanzar. Chiavenato, (2011).

A fin de alcanzar los objetivos organizacionales, el equipo directivo define objetivos, establece las estrategias, y ejecuta planes; para posteriormente determinar cómo y quién los llevará a cabo. Luego direcciona al personal para efectuar lo planificado; y por último, se asegura de que las acciones se ajusten a lo planificado. Robbins et al., (2014)

Una buena dirección es la resultante de combinar una buena estrategia con una buena ejecución de la misma. Esta es una de las principales responsabilidades de la persona que ejerce la autoridad de la organización en su triple dimensión: líder, organizador y planificador estratégico. Robbins et al. (2014)

Es por ello que se considera a la gestión de la calidad como un modelo rector de la administración estratégica de las organizaciones, por su foco en la eficiencia, la efectividad, la sinergia organizacional, innovación, la visión sistémica que se necesita para llevar a cabo una visión transversal de la organización, donde cada área o departamento forma parte de un todo mucho más amplio y a la su vez interdependientes.

El núcleo de la estrategia está orientado a mejorar la posición competitiva en los mercados, respecto a los competidores, que el equipo directivo pueda detectar una estrategia de diferenciación creativa para atraer clientes y generar ventajas competitivas. Johnson (2006)

Esta tarea cada día se hace mucho más difícil de sostener en el tiempo debido a los constantes avances tecnológicos, que permiten a la competencia copiar cada vez más rápido y mejor las ventajas competitivas de sus competidores, logrando igualar e incluso superar rápidamente su oferta. Johnson (2006)

Las cuestiones contemporáneas que inciden al desarrollo de la estrategia son: la globalización, el comercio electrónico, el cambio de los propósitos de la organización y la gestión del conocimiento y el aprendizaje. Johnson (2006)

En este sentido, los directivos utilizan estrategias proactivas y reactivas. Las primeras son acciones orientadas a mejorar el desempeño financiero de la organización asegurando una ventaja competitiva diferencial; mientras que las segundas son reacciones necesarias ante acontecimientos repentinos y no planeados del entorno o del mercado. Johnson (2006)

En este contexto de evolución permanente y cambio constante, una ventaja diferencial son las personas y sus capacidades; sobre todo la capacidad de aprendizaje acelerado, capacidad de adaptación a un entorno en cambio constante, la capacidad de desaprender lo que aprendido para dar paso a un conocimiento nuevo que anula el anterior. Johnson (2006)

En ese momento de “era del instante”, el rol de una cultura de excelencia es una variable competitiva crítica, dado que permite al estratega organizacional realizar cambios para adaptar el equipo al entorno en menor tiempo, con menos margen de riesgos, con toda una cultura basada en las competencias claves del momento. Levy (2015)

En este entorno organizacional, se convirtió en una variable muy significativa la capacidad de brindar respuesta de manera rápida, bajo ciertos parámetros de calidad como son: la ética en los negocios, foco en el cliente, en los mercados y negocios, poder velar por los intereses de los distintos grupos de interés críticos para la compañía ya sea desde la comunidad hasta los accionistas y empleados. Robbins, et al. (2014)

Estas variables son las que contribuyen a la implementación de las metodologías ágiles para crear modelos de negocios e implementación de proyectos, cada vez más aceptadas y utilizadas en las organizaciones para dar respuestas a fin de optimizar su sistema de gestión interno, en pos de lograr una mejora mediante una cultura de calidad y excelencia. Refleja mejoras en el sistema financiero de la organización y logra ventajas competitivas a los intereses de los stakeholders, logrando sinergia en la dupla personas-procesos dentro del complejo contexto organizacional.

En este sentido se vislumbra un incipiente cambio de paradigma, donde el foco son las personas por sobre los procesos, involucrar al cliente en el diseño de

las soluciones, poder trabajar sobre prototipos en pequeñas implementaciones como elemento que minimiza el riesgo y permite la flexibilidad de hacer correcciones a menor costo que en la implementación final; dentro los factores más significativos. Constituyendo éste un claro ejemplo de cambio de estrategia proactiva o deliberada, ya que surge como respuesta a los cambios de condiciones en función de la necesidad de implementaciones rápidas y menos riesgosas. Barrera (2020)

Según la directora de Transformación Movistar, Agile se plantea así como una mentalidad a desplegar dentro de la organización y no como una metodología en sí misma. Englobaría múltiples prácticas y metodologías, dentro de las cuales se destacan: Scrum, Agile Six Sigma, Operating Model Canvas, Design Thinking, etc.

La adopción de estas prácticas abarcan un enfoque sistémico de la organización, donde se trabaja transversalmente y no por silos. Barrera, L. (2020) Dentro de estas metodologías ágiles con foco en la innovación y la agilidad; las que más se destacan son: SCRUM, Kanban y Programación Extrema (XP).

Las estrategias que implementan las organizaciones se van flexibilizando en función del análisis y visión directiva como también, por la necesidad de adaptarse al entorno; por lo que se concluye en que la estrategia dentro de las organizaciones, es temporal y está sometida a prueba constantemente. Thompson (2012)

Según Thompson (2012), la estrategia debe adaptarse a condiciones novedosas, conservando lo que funciona bien y la mejora es una parte normal del proceso de elaboración de una estrategia.

Por este motivo los directivos deben flexibilizar la estrategia en respuesta a los cambios en las condiciones del mercado, los avances en el campo tecnológico, las acciones de los competidores, foco en las nuevas necesidades de los clientes (tanto internos como externos), etc. Thompson (2012)

1.5 Programas de calidad, mejora continua y excelencia

Según se detalla en el libro Administración de Robbins (2014), la administración de calidad está regida por los siguientes principios:

1. *“Intenso enfoque en el cliente externo e interno*
2. *Interés en la mejora continua. Expresando la mejora como un compromiso permanente.*
3. *Enfoque en los procesos.*

4. *Mejoramiento de la calidad en todo lo que hace la organización.*
5. *Uso de medidas precisas. Control estadístico de procesos, detección de variabilidad de los mismos, y medir la reducción de la misma.*
6. *Empoderamiento de los empleados. Involucrando a las personas a que participan del proceso de mejora”.*

Robbins, et al. (2014).

Según la web de las normas ISO, define a la Calidad total de la siguiente manera: *“La Calidad Total, también conocida como Excelencia se puede definir como una estrategia de gestión de la organización, cuyo objetivo principal es satisfacer de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés”.* Calidad total: definición y conceptos fundamentales. (2019)

El enfoque de Calidad Total, se complementa con el aporte del enfoque sistémico anteriormente descrito; donde se concibe a la organización como sistema abierto por su interacción con el entorno.

Como se detalló precedentemente, en el modelo sistémico todas las decisiones que se toman y las implementaciones que se realicen en un área influyen en el resto. A su vez, dependen de su entorno para obtener insumos esenciales y colocar su producción.

Lograr la ejecución eficiente y eficaz de la estrategia implica que las organizaciones aplique las mejores prácticas de desempeño en sus equipos de trabajo. En este sentido, una de las herramientas más usadas es comparar el desempeño de la compañía con los mejores de la industria y el mundo a fin de adaptar la mejor practica de cada situación en particular. Robbins, et al. (2014).

Los Modelos de gestión y excelencia utilizados según Isotools, son los siguientes:

- Estrategia: Balanced Scorecard y gestión del rendimiento.
- Procesos: gestión por procesos, KPI's Indicadores, riesgos corporativos, satisfacción de los clientes, desarrollo de proveedores, mejora continua.
- Personas: gestión por competencias, clima laboral, modelo de organización, dirección por objetivos.
- Evaluación y Resultados: modelos de excelencia, modelos de acreditación, benchmarking, diagnóstico y auditoria.

(Modelos de Gestión de Excelencia. Isotools)

Las tres herramientas más comunes a fin de fomentar excelencia operativa son: Reingeniería de Procesos, Calidad Total y Six Sigma. Molteni & Asociados (2009)

La reingeniería de procesos de negocios trabaja en el rediseño y agilización radical del desempeño de una actividad para obtener mejoras drásticas en el mismo. Molteni & Asociados (2009)

La administración de calidad total es una cultura enfocada en mejorar de manera continua el desempeño de toda tarea o actividad de la cadena de valor. Molteni & Asociados (2009)

Por último, Six Sigma se basa en el control estadístico de procesos para mejorar la calidad por medio de la reducción de costos o defectos, y disminuir la variabilidad de los procesos; logrando de esta forma, maximizar resultados. Los procesos Six Sigma se dividen en DMAIC (orientado a la mejora de procesos) y DMAIDV (orientado al rediseño o armar un proceso nuevo). Molteni & Asociados (2009)

Estas prácticas se corresponden a la metodología tradicional, mientras que las versiones más innovadoras, corresponderían a las prácticas ágiles anteriormente señaladas.

1.6 Conducción Estratégica.

Tal como sostienen los autores refiriéndose a la conducción estratégica; señalan que la conducción se trata básicamente de un proceso de decisión para convertir ideas en acción, siendo una responsabilidad indelegable de los directivos, dado que la conducción es quien le brinda intencionalidad a la acción. Cal, et al. (2016).

La conducción está vinculada estrechamente a la decisión y ésta es una forma de pensamiento que concibe, diseña y elige opciones que le permitan pasar de las ideas a la acción. Cal, et al. (2016).

Se menciona que, dentro de la literatura del management o dirección de empresas se exponen tres niveles de decisión las cuales son universales, y se las asocia a ciertas triadas: carisma, tradición y razón; conducción institucional, gerencial y técnica; dirección estratégica, control administrativo y control operativo; superestructura, socioestructura e infraestructura; no estructurado, estructurable y

estructurado; política, planeamiento y control; estrategia, administración y ejecución. Cal, et al. (2016).

En el proceso de pasar de las ideas a la acción, la decisión transita por tres niveles: concepción, diseño y elección, lo cuales son tres niveles teóricos de decisión. Para los autores, en la práctica de la conducción la concepción es la esencia de la conducción estratégica; el diseño pasa a ser la esencia de la conducción de las operaciones; mientras que la elección es la esencia de la conducción táctica. Cal, et al. (2016).

En este sentido, la conducción estratégica de la organización, pasar a formar parte del ejercicio de las funciones del equipo directivo.

Siendo así la conducción involucra la concepción, el diseño y la elección de la acción, reflejándose en la conducción estratégica, operacional y táctica.

Se concluye que es responsabilidad de los más altos niveles de conducción tanto la concepción de la estrategia como el diseño de las operaciones. La estrategia es la encargada de concebir los objetivos, los cuales son planificados por las operaciones y ejecutados por la táctica. Cal, et al. (2016).

Por tratarse de conducción, la conducción estratégica, como máximo nivel decisorio; no puede prescindir de la racionalidad que relaciona fines con medios para fijar los objetivos y orientar las operaciones. Cal, et al. (2016).

Al referirse a la cuestión propiamente que le compete, la conducción estratégica tiene que esforzarse por compatibilizar las racionalidades enfrentadas a fin de lograr libertad de acción. Cal, et al. (2016).

Los autores caracterizan a la conducción estratégica como un proceso racional por relacionar fines con medios, teniendo en cuenta la racionalidad de aliados y oponentes, lo que va a gestar una racionalidad interdependiente. Por tal motivo, la cuestión es de voluntades y no de fuerzas, ya que se contraponen fines y no medios. Es dable señalar que el interés en conducir la cuestión se da a partir de la incompatibilidad de los fines enfrentados en relación a la interdependencia de los medios para satisfacerlos. Cal, et al. (2016).

La conducción estratégica se basa en el método de ensayo y error, por lo tanto debe cotejar constantemente sus hipótesis con la realidad de los hechos. De ahí surge la importancia de los tableros de control a fin de verificar el curso de la estrategia en lo operacional y lo táctico, dado que la conducción estratégica se focaliza en operacionalizar objetivos.

A fin de operacionalizar los objetivos, se necesita clasificar sus objetos en sus pertinentes: clase, ámbito y espacio; para luego establecer el efecto deseado y la relación con los recursos y capacidades.

Luego de delinear la estrategia, el equipo directivo se focaliza en la implementación de la misma para el logro de resultados. Para concretar la ejecución de la misma se debe apalancar en la administración de las personas y los procesos del negocio. Thompson, et al. (2012)

La ejecución está signada por la habilidad de trabajar con y a través de las personas; asignar recursos, distribuir la estructura organizacional adecuadamente, adoptar políticas, procesos y sistemas que den soporte a la estrategia, motivar a las personas, y fomentar la disciplina para que se realicen las tareas de acuerdo a lo planificado. Thompson, et al. (2012)

Ejecutar la estrategia establece que el equipo directivo dirija el cambio organizacional, a fin de alcanzar la mejora continua en las operaciones y procesos del negocio, sustentado en la cultura corporativa que permita cumplir con los objetivos de desempeño. Thompson, et al. (2012)

Todo este proceso requiere un liderazgo con un gran poder de comunicación persuasiva, para transmitir la estrategia y los motivos a fin de que se materialice su puesta en práctica, poder aclarar dudas y desacuerdos, garantizar el compromiso, involucrar al personal clave, generar consenso, etc. Thompson, et al. (2012).

Thompson enumera diez componentes del proceso de ejecución de la estrategia que de acuerdo a como se lleven a cabo, van a tener un impacto decisivo en la ejecución de la estrategia:

- 1- Contar con personal capaz para llevar a cabo la implementación.
- 2- Desarrollar las capacidades organizacionales requeridas.
- 3- Diseñar una estructura organizacional que apalanque la estrategia.
- 4- Acompañar la implementación con un presupuesto adecuado.
- 5- Adoptar políticas y procedimientos que faciliten la implementación de la estrategia.
- 6- Aplicar mejora continua a las actividades de ejecución por medio de adoptar las mejores prácticas de proceso y de negocio.
- 7- Utilizar sistemas operativos y de información que permiten llevar a cabo la estrategia de manera competente.

8- Motivar al personal a alcanzar el logro de objetivos estratégicos y financieros por medio de recompensas e incentivos.

9- Apoyar la ejecución de la estrategia en la cultura organizacional que promueva la misma.

10-Instituir el liderazgo interno que impulse la ejecución de la estrategia.

La ejecución de la estrategia es una actividad estratégica crítica. Thompson, et al. (2012).

El equipo directivo debe ejercer un liderazgo fuerte que inspire a alcanzar resultados mediante la excelencia operativa. Parte de este liderazgo implica fomentar un ambiente laboral orientado a los resultados, con criterios de desempeño elevados y un espíritu de logro que los guíe. Thompson, et al. (2012)

De acuerdo a lo expuesto a lo largo del capítulo, se podría inferir que, el máximo decisor organizacional debe bregar por impulsar una cultura organizacional basada en valores que impulsen la excelencia. La cultura organizacional influye en las acciones y enfoques de la organización para dirigir el negocio, siendo ésta un sistema operativo automático que se replica a sí mismo, motivo por el cual una cultura corporativa que impulse la excelencia se puede traducir como una fuerte ventaja competitiva sustentable a lo largo del tiempo y de los cambios que toda organización atraviesa a medida que evoluciona.

De acuerdo al autor, la cultura corporativa se forma parte del ambiente interno laboral, caracterizada por su sistema de valores, creencias, estándares éticos y tradiciones compartidas que moldean las normas de conducta, las actitudes, las prácticas aceptadas y los estilos de operar, entre otros comportamientos dentro de la organización. Thompson, et al. (2012).

Si bien hay una amplia bibliografía sobre el tema de liderazgo, en relación a la implementación de políticas de calidad y excelencia organizacional las Bases para el Premio Nacional de la Calidad establecen lineamientos a cumplir en cada ítem, a modo de guía para la correcta implementación del mismo. Modelo para una gestión de excelencia, empresas grandes. (2020)

De acuerdo a lo especificado en el Modelo del Premio Nacional de la Calidad, para lograr, sostener y mejorar permanentemente dicho sistema, de gestión a través de un eficaz liderazgo ejercido desde su máxima conducción y desplegado a través de toda la organización.

La estructura del Modelo engloba dentro del pilar Liderazgo, a las cuestiones relativas al Gobierno Corporativo, Dirección Estratégica, Gestión de la Mejora Continua, Gestión de la Innovación, y Responsabilidad Social. Modelo para una gestión de excelencia, empresas grandes. (2020)

En relación a la descripción y comentarios del criterio Liderazgo, el Modelo para una Gestión de Excelencia, grandes empresas, establece los siguientes aportes:

- Se diferencia la gestión de las áreas de gobierno y ejecución, producto del alto grado de complejidad en el que se desarrollan las organizaciones.
- Es responsabilidad del gobierno establecer los fines de la organización, los valores y el marco operativo; y le corresponde a la ejecución generar los resultados correspondientes a tales fines, utilizando para ello todo medio que considere necesario dentro del marco operativo definido.
- La implementación va a depender del tamaño y grado de complejidad, como así también de la condición frente al mercado de capitales (empresa abierta o cerrada).

Modelo para una gestión de excelencia, empresas grandes. (2020)

El criterio de Liderazgo, delimita las responsabilidades de quienes ejercen la conducción de la organización; distinguiendo a los accionistas o propietarios y sus representantes, de aquellas personas que tienen la función ejecutiva. Modelo para una gestión de excelencia, empresas grandes. (2020)

Los accionistas o propietarios y sus representantes, conforman el máximo nivel de conducción y son responsables del gobierno de la organización, intentando incrementar el valor de la misma de forma sustentable y permanente. Bajo su responsabilidad se encuentra establecer la organización, el sistema de gestión y control. El aseguramiento de la gestión y un correcto control interno es una variable crítica para todas las partes interesadas. Modelo para una gestión de excelencia, empresas grandes. (2020)

En cuanto al equipo de dirección, compuesto por el ejecutivo principal o CEO, y su equipo directo, tienen como máxima responsabilidad lograr el resultado esperado para cumplir con los fines establecidos en los objetivos de la organización consensuados con el órgano de gobierno correspondiente. Modelo para una gestión de excelencia, empresas grandes. (2020)

El criterio de Liderazgo se encuentran en estrecha relación con la forma en que el equipo de dirección guía a la misma impulsando, por medio su ejemplo y su gestión, el logro de la excelencia, siendo de suma importancia el grado de convicción y energía que se emplea en tal propósito. Modelo para una gestión de excelencia, empresas grandes. (2020)

Se establece como responsabilidad del equipo de dirección, el monitoreo permanente del desempeño de la organización, como así también la asignación de recursos que permitan arribar al logro de los objetivos. Modelo para una gestión de excelencia, empresas grandes. (2020)

Paralelamente, este criterio analiza los procedimientos por medio de los cuales el equipo directivo integra los valores organizacionales y los compromisos de responsabilidad social y cómo son plasmados en su gestión. Modelo para una gestión de excelencia, empresas grandes. (2020)

1.7 Conclusión parcial

La actual era de la información, signada por la complejidad que atraviesan las organizaciones, producto de los vertiginosos cambios tecnológicos y socioculturales en el que opera, hace que el rol del directivo sea cada vez más desafiante a la hora de interrelacionar intereses de los distintos actores intervinientes.

En este sentido, se plantea una evolución del paradigma organizacional centrado en la persona, cuya estructura es fluida y descentralizada, caracterizada por un enfoque sistémico con un marcado foco en la mejora continua, la innovación, la evolución y cambio permanente.

Los distintos stakeholders tienen un rol protagónico a la hora de planificar la estrategia. En función de ello, las organizaciones redefinen sus propósitos, misión, visión, etc. conforme a la evolución de los intereses de los mismos; a fin de materializar resultados.

El equipo directivo, en el ejercicio de sus funciones, se vale de distintas metodologías y herramientas para lograr la eficiencia y eficacia que la organización requiere a fin de ser sostenibles y sustentables.

En este marco, el enfoque sistémico es parte de esa batería de herramientas que utilizan los directivos a fin de gestionar la complejidad y materializar sus propósitos organizacionales.

Siguiendo esta línea, la gestión de calidad se presenta como un modelo rector; siendo la cultura de excelencia una variable significativa para brindar resultados ágiles.

La excelencia se presenta así, como una estrategia de gestión organizacional para satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés complementándose con el enfoque sistémico.

El equipo directivo es quien materializa las ideas en acciones. En función de ello, es responsabilidad de los más altos niveles de conducción, la concepción de la estrategia; encargada de establecer objetivos, relacionando fines y medios, teniendo en consideración la racionalidad interdependiente entre los distintos actores.

Para su ejecución, los líderes organizacionales se valen de su habilidad de trabajar con y a través de las personas.

Los accionistas o propietarios, y sus representantes, conforman el máximo nivel de conducción; y son responsables del gobierno de la organización, intentando incrementar el valor de la misma de forma sustentable y permanente. Bajo su responsabilidad se encuentra establecer la organización, el sistema de gestión y control.

Tal como se detallará en el capítulo siguiente en el Modelo de Excelencia en Gestión de Directorio, “una gestión de excelencia por parte del directorio agrega valor a las organizaciones y se constituye en la piedra angular sobre la cual pivota la excelencia en la gestión operativa”. [MODELO PNCGD 2021.docx \(fpnc.org.ar\)](#)

En conclusión, se podría aseverar que, es parte de la responsabilidad del máximo decisor organizacional, la determinación de liderar la implantación de una cultura de calidad y excelencia a fin de incrementar el valor forma sustentable, apoyándose en la cultura organizacional, los procesos y las personas.

CAPÍTULO 2 – MODELO DEL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD

2.1 Política de estado

2.2 Marco legal

2.3 Modelos que componen en PNC (Premio Nacional a la Calidad)

2.4 PNCGD y su vinculación con la estrategia

2.5 Conclusión parcial

2.1 Política de estado

En Argentina, los lineamientos para abordar la implementación de políticas de calidad (tanto en organismos públicos, como privados) está detallada en la página oficial del Premio Nacional a la Calidad Argentina, cuya información en detalle se encuentra en la página WEB <https://www.argentina.gob.ar/premionacionalcalidad> y <http://www.excelencia.org.ar/> de la cual se basa la información para abordar este capítulo.

Toda la información que a continuación se detalla, se encuentra disponible para consulta y ampliación, en las páginas web oficiales que se mencionó en el párrafo anterior.

El Premio Nacional a la calidad se crea por la Ley 24.127, la cual es sancionada y promulgada en el año 1992. Tal como se declara en la página oficial, su *“objetivo es la promoción, el desarrollo y la difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en los productos y servicios, a fin de apoyar la modernización y eficiencia de las organizaciones públicas”*.

Premio Nacional a la Calidad. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/fortalecimiento-institucional/premionacionalcalidad>

El Premio Nacional de la Calidad consiste en un reconocimiento simbólico y no económico en el cual se premia cada una de las cuatro categorías:

- *“Categoría I de 20 a 200 personas*
- *Categoría II de 201 a 500 personas.*
- *Categoría III de 501 a 1.000 personas.*
- *Categoría IV más de 1.000 personas”*.

Premio Nacional de la calidad en el Sector Público. Recuperado de: <http://pnc.argentina.gob.ar/premionacional>

El mismo consiste en impulsar políticas de calidad mediante la obtención de un premio a las organizaciones que lleven a cabo la implementación de procesos

de mejora continua o implementen sistemas de gestión de calidad cuyo fin sea el de mejorar la prestación de sus servicios.

En cuanto a los atributos que se evalúan, los impulsan el desarrollo y capacitación de todos los miembros de la organización, contempla los intereses de la comunidad, y la eficacia y eficiencia de los recursos utilizados.

Está contemplada la participación de organismos públicos dependientes de los tres poderes del estado, de jurisdicción nacional, provincial o municipal, así como unidades organizativas y empresas estatales.

En cuanto a los requisitos de participación, se solicita poseer una misión organizacional, definida por norma expresa vigente, un plantel a partir de 20 empleados, y ser proveedor de productos o servicios a la comunidad o a otros entes públicos. Premio Nacional de la calidad en el Sector Público. Recuperado de: <http://pnc.argentina.gob.ar/premionacional>

El organismo que administra el concurso por el Premio Nacional de la Calidad en Argentina, es "Excelencia" y está compuesto por tres organizaciones: FPNC (Fundación Premio Nacional de la Calidad), IPACE (Instituto profesional Argentino para la Calidad y Excelencia) y FUNDECE (Fundación Empresaria para la Calidad y Excelencia).

Así mismo, FUNDECE impulsó la creación de IPACE, la cual queda constituida en 1994, con el objetivo de ser un ámbito actualización académica y profesional.

FUNDECE, conjuntamente con otras instituciones, participó del proceso que finalizó con la sanción de la ley Ley N° 24127/92 que instituye el Premio Nacional a la Calidad en la Nación Argentina.

A fin de materializar las disposiciones de dicha ley, en 1993 se crea la Fundación del Premio Nacional de la Calidad. De acuerdo a lo expresado en la página oficial de Excelencia, "en su Art. 8° la Ley establece que la Administración del Premio Nacional a la Calidad - para el Sector Privado, *"será ejercida por una Fundación creada con ese objeto por esta Ley"*. Acerca de Excelencia. Recuperado de: <http://www.excelencia.org.ar/institucional/> 17/03/20

2.2 Marco legal

La ley 24.127 establece las disposiciones generales, tanto para el sector privado, como para la administración pública. Fue sancionada el 26 de agosto de 1992 y promulgada el 21 de septiembre del mismo año por el Senado y la Cámara de Diputados de la Nación Argentina.

La ley consta de cuatro capítulos. El primero se refiere a generalidades (en qué consiste, cuál es su objetivo, quién entrega el premio, tiempos y frecuencia prevista, etc.). El segundo declara especificaciones para el sector privado, mientras que el tercer capítulo se enfoca su aplicabilidad dentro de la administración pública. Finalizando con el cuarto capítulo, donde se refiere al organismo común a ambos sectores: consejo revisor.

Premio Nacional a la Calidad. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Presidencia de la Nación. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/526/norma.htm>

2.3 Modelos que componen en PNC (Premio Nacional a la Calidad)

Tal como se refleja en la página oficial, el objetivo común de las tres instituciones es la excelencia competitiva, por medio de “promover la expansión de los modelos de excelencia competitiva en las organizaciones, las industrias y la sociedad en su conjunto”. Focalizando su accionar en equilibrar los resultados con las prácticas, aplicando herramientas de gestión innovadoras con el fin de maximizar resultados. Recuperado de: <http://www.excelencia.org.ar/>

Los modelos de excelencia contemplados por la Fundación Premio Nacional a la Calidad se dividen en tres categorías:

- Premio Nacional a la Calidad: que consta de tres modelos: Modelo para una gestión de Excelencia - Empresas Grandes, Modelo para una gestión de Excelencia - PYMES, y Modelo para una gestión de Excelencia - Organizaciones sin fines de lucro.
- Premio Nacional a la Calidad en Gestión de la Innovación.
- Premio Nacional a la Calidad en Gestión de Directorios.

Modelos Excelencia. Premio Nacional a la Calidad. Recuperado de: <http://fpnc.org.ar/modelos-excelencia/>

Así, en 2018 se incorpora el Modelo de Excelencia en Gestión de Directorio en 2019 se incluye el Modelo para Gestión de la innovación, y en el año 2020 se adapta el modelo para empresas Pymes.

“ *EXCELENCIA es un espacio de intercambio y colaboración donde los agentes de cambio suman al ecosistema con sus experiencias y conocimientos específicos con el fin de lograr un mejor equilibrio entre resultados y prácticas*”. Excelencia Competitiva. Recuperado de: <http://fpnc.org.ar/excelencia-competitiva/>

“*Excelencia para es un modelo de gestión de conocimiento que promueve la expansión de modelos de excelencia competitiva hacia el interior de las organizaciones, de las industrias y la sociedad en su conjunto*”. Excelencia Competitiva. Recuperado de: <http://fpnc.org.ar/excelencia-competitiva/>

El espacio Excelencia está compuesto por nueve comunidades de trabajo:

- Competitividad de las organizaciones
- Educación para el crecimiento
- Gestión de la Innovación
- Gestión del conocimiento
- Gestión del talento
- Calidad de Gobierno de organizaciones
- Transformación Digital
- Experiencia del Cliente
- Health and Safety

Comunidades. Excelencia. Recuperado de: <http://www.excelencia.org.ar/>

A continuación se detalla brevemente el objeto de cada una de las mismas.

- **Competitividad de las Organizaciones**

“*El Observatorio de la Competitividad para Empresas y Organizaciones a nivel Microeconómico tiene como objetivos la visualización y el seguimiento de la potencia competitiva de la República Argentina a nivel de sus organizaciones y empresas, tomando en cuenta benchmarks globales y modelos de evaluación aceptados, como premios nacionales a la calidad, pautas de ISO9000, CMMI y otros*”. Comunidad EXC. Competitividad de las organizaciones. Recuperado de: <http://www.excelencia.org.ar/competitividad-de-las-organizaciones/>

- **Educación para el crecimiento**

“ *El objetivo de esta comunidad es analizar y debatir cómo mejorar sustancialmente la calidad del sistema educativo argentino, para que pueda*

acompañar el necesario crecimiento y la mayor competitividad de las empresas de nuestro país, tanto en el mercado local como en el internacional". Comunidad EXC. Educación para el crecimiento. Recuperado de: <http://www.excelencia.org.ar/educacion-para-el-crecimiento/>

Esta comunidad busca generar un diagnóstico del impacto de los avances científico- tecnológicos en todos los ámbitos del quehacer humano, con su correspondiente proyección al sistema de trabajo y educativo. Recuperado de: <http://www.excelencia.org.ar/educacion-para-el-crecimiento/>

- **Gestión de la innovación**

"Esta Comunidad se centra en la definición de un Modelo de Gestión de Excelencia de la Innovación que permite divulgar y proponer buenas prácticas que resultaron exitosas a nivel mundial". Comunidad EXC. Gestión de la Innovación Recuperado de: <http://www.excelencia.org.ar/gestion-de-la-innovacion/>

Como consecuencia de dicho modelo, Excelencia lanza el Premio Nacional a la Calidad en la Gestión de la Innovación, capítulo especial del Premio Nacional a la Calidad.

Este modelo constituye una herramienta útil para que las organizaciones pueden medir su nivel de gestión en innovación y proponer planes de mejora, ya sea mediante una autoevaluación o una eventual presentación al PNCG. Comunidad EXC. Gestión de la Innovación Recuperado de: <http://www.excelencia.org.ar/gestion-de-la-innovacion/>

- **Gestión del Conocimiento**

Coloca al conocimiento como nuevo vector de valor. Esta comunidad, que intenta promover y desarrollar herramientas de gestión que faciliten la transmisión del conocimiento dentro de la organización. EXC. Gestión del Conocimiento. Recuperado de: <http://www.excelencia.org.ar/gestion-del-conocimiento/>

- **Gestión del Talento**

Esta comunidad *"tiene como misión ser la principal fuente de elaboración de herramientas y gestión del capital humano en las organizaciones con vocación de calidad en Argentina. Y, para lograr esto, está enfocada en contribuir al desarrollo continuo del capital humano como fuente de crecimiento de las organizaciones privadas y públicas, así como de la sociedad en su conjunto"*. EXC. Gestión del Talento. Recuperado de: <http://www.excelencia.org.ar/gestion-del-talento/>

- **Calidad de Gobierno de las Organizaciones**

“La Calidad en Gestión en el Gobierno de las Organizaciones es un grado superior de evolución del concepto de calidad: aplicar las herramientas de mejora de la calidad a la gestión de los órganos de gobierno de empresas (directorios) y de todo tipo de organizaciones, con o sin fines de lucro”. EXC. Gobierno de las Organizaciones. Recuperado de: <http://www.excelencia.org.ar/gobierno-de-las-organizaciones/>

- **Transformación Digital**

“La Comunidad de Procesos de Negocios & Transformación Digital se constituyó en 2016 con la misión de colaborar con las organizaciones en la generación de ideas, propuestas y guías para la implementación y mejora de su gestión, orientando sus propuestas hacia la generación de competitividad y sustentabilidad en el contexto actual”. EXC. Transformación digital. Recuperado de: <http://www.excelencia.org.ar/transformacion-digital/>

- **Experiencia del Cliente**

“Se centra en la definición de un Modelo de Gestión de la Experiencia del Cliente que permite divulgar y proponer buenas prácticas que resultaron exitosas a nivel mundial y sirve a las organizaciones para medir su nivel de gestión en Experiencia del Cliente y proponer planes de mejora”. EXC. Experiencia del cliente. Recuperado de: <http://www.excelencia.org.ar/experiencia-del-cliente/>

- **Health & Safety**

“La comunidad se encuentra trabajando en un modelo que aporte una visión superadora del simple enfoque tradicional basado en cumplimiento normativo y evaluación de riesgos, una evolución, centrada en la formación de una cultura sustentable con proyección hacia el futuro”. EXC. Health & Safety. Recuperado de: <http://www.excelencia.org.ar/health-safety/>

Esta comunidad posee una estrategia para gestionar sustentabilidad mediante reguladores culturales, definición y desarrollo de valores organizacionales e individuales sustentables. Focalizando en la adopción de herramientas que favorezcan la integración de la gestión sustentable al desarrollo cotidiano de las actividades de las personas y las empresas. Así mismo, se busca trascender los estándares actuales en relación a lograr el reconocimiento de que la gestión de seguridad y salud de las personas. EXC. Health & Safety. Recuperado de: <http://www.excelencia.org.ar/health-safety/>

La guía de las Bases y Condiciones del Premio Nacional de la Calidad aplica a todas las subcategorías detalladas anteriormente. <http://fpnc.org.ar/concurso-pnc-2020/>

Estructura del Modelo Para una Gestión de Excelencia - Empresas



Fuente: <http://fpnc.org.ar/wpcontent/files/Modelo%20Empresas%20Grandes%202020.pdf>

Estructura para organizaciones sin fines de lucro



Fuente: Modelo para una gestión de Excelencia – Empresas Grandes. Recuperado de <http://fpnc.org.ar/wp-content/files/Modelo%20Empresas%20Grandes%202020.pdf>

En este modelo se evalúan tres grandes ejes: el liderazgo, sistema de gestión y resultados de la gestión de calidad y en forma transversal, se halla la mejora continua.

El modelo promueve una visión transversal y sistémica de la organización. El mismo establece que *“la calidad de la gestión de una empresa estará determinada por los niveles de satisfacción que logre en cada uno de los sectores que tienen un interés común en el desempeño de la organización (partes interesadas o “stakeholders”). Desde esta perspectiva, una empresa que logra la máxima satisfacción sustentable de las partes interesadas, habrá alcanzado la excelencia”*.

Modelo para una gestión de Excelencia – Empresas Grandes. Recuperado de: <http://fpnc.org.ar/wp-content/files/Modelo%20Empresas%20Grandes%202020.pdf>

En este sentido, el modelo plantea que una empresa excelente se traduce en resultados de manera sostenida a lo largo del tiempo; y la manera de conseguirlo es mediante un sistema de gestión eficaz y eficiente, que logre la implementación y la mejora permanente mediante un liderazgo eficaz ejercido desde el máximo nivel

de conducción, y que tenga alcance en toda la organización. Modelo para una gestión de Excelencia – Empresas Grandes. (2020)

Como uno de los conceptos más relevantes del modelo, se encuentra el liderazgo de la conducción. En relación al mismo, el modelo manifiesta lo siguiente: *“quienes ejercen la conducción de la organización, desempeñan un rol impulsor fundamental, ya que definen la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos y guían a la organización a través de la gestión y el ejemplo”*. Modelo para una gestión de Excelencia – Empresas Grandes. Recuperado de: <http://fpnc.org.ar/wp-content/files/Modelo%20Empresas%20Grandes%202020.pdf>

2.4 PNCGD y su vinculación con la estrategia

En el presente trabajo, se profundiza en el análisis en Modelo de Excelencia en la Gestión de Directorios, dado que es modelo que más se acerca al tema tratado en el mismo.

Este modelo de excelencia pone en relevancia el buen gobierno corporativo. Aportando herramientas que faciliten una adecuada gestión de los órganos de gobierno, tanto para las empresas privadas como las organizaciones sin fines de lucro. Modelo de Excelencia en la Gestión de Directorios. Recuperado de: <http://fpnc.org.ar/wp-content/files/MODELO%20PNCGD%202020.pdf>

Es importante enfatizar que *“la gestión de directorios forma parte de los factores de liderazgo en el Modelo para una Gestión de Excelencia, detallado en el Premio Nacional de la Calidad, utilizado por Fundación Premio Nacional a la Calidad para discernir el Premio Nacional a la Calidad (PNC)”*. Modelo de Excelencia en la Gestión de Directorios. Recuperado de: <http://fpnc.org.ar/wp-content/files/MODELO%20PNCGD%202020.pdf>

El Modelo de Excelencia en la Gestión de Directorios se propone tres propósitos básicos:

- La implementación de buenas prácticas en la gestión de directorios, en su función como órganos de gobierno de las organizaciones.
- Ser un referente para el proceso de autoevaluación que pueda servir como herramienta de perfeccionamiento por los directorios.
- Ser un medio de evaluación de los directorios de las organizaciones que se postulen al Premio Nacional de la Calidad en la Gestión de Directorios.

Modelo de Excelencia en la Gestión de Directorios. Recuperado de: <http://fpnc.org.ar/wp-content/files/MODELO%20PNCGD%202020.pdf>

En este marco, la Fundación premio Nacional de la Calidad concibe al gobierno corporativo como una actividad compleja y multidimensional, que plantea la necesidad de una visión y comprensión integral de la organización y sus actividades. Es por ello que plantea a su rol, como esencial en la generación de confianza que permite un contexto factible para el desempeño de dichas actividades. Ibídem

La gestión de excelencia es un objetivo aspiracional implícito en todo órgano de gobierno. La calidad de la misma está dada por su funcionamiento como cuerpo colegiado, como por la calidad de los vínculos que desarrolla con los distintos grupos de interés como los que interactúa la organización. Modelo de Excelencia en la Gestión de Directorios. (2020)

Los resultados de su gestión se reflejarán en la sustentabilidad de la organización y la generación de valor que permiten visualizar la eficiencia y eficacia de este órgano de gobierno. Modelo de Excelencia en la Gestión de Directorios. (2020)

El modelo está conformado por siete criterios.

El primer criterio se centra en el propósito del directorio y los roles que debe cumplir para una gestión de calidad y excelencia.

El segundo criterio describe los métodos de nominación para futuros directores y cómo el directorio se vincula consigo mismo y se estructura para funcionar (vinculación, estructura formal y arquitectura).

El tercer criterio se refiere al despliegue del directorio y sus actividades (toma de decisiones, formación, inducción de nuevos integrantes, autoevaluación, distribución de informes, etc.)

El cuarto criterio comprende los métodos por medio de los cuales el directorio presta servicio al equipo gerencial, además de sus funciones de nombramiento y control. Este criterio hace referencia al acompañamiento, aporte de red de contactos, sucesión, supervisión, etc.

El quinto criterio se refiere a los métodos con los cuales el directorio atiende a los accionistas mayoritarios y minoritarios, en relación a al resguardo de sus intereses, asambleas, dividendos, etc.

El sexto criterio pretende asegurar los métodos por medio de los cuales el directorio gestiona los vínculos con sus principales grupos de interés, más allá de los contemplados en los criterios 4 y 5.

El séptimo criterio se focaliza en la contribución del directorio a la empresa por medio de su aporte a la definición de su estrategia, el control estratégico y de gestión, y su aporte a la sustentabilidad de la organización; como gestiones indelegables del directorio. Este criterio Incluye tres subcriterios:

El subcriterio 7.1 se ocupa de la contribución a la sustentabilidad, en cuanto aseguramiento de la gestión del riesgo, prevención y abordaje de crisis, ética, innovación, y cultura. Dentro de este subcriterio se incluye la responsabilidad del directorio para impulsar la dinámica de cambio en la organización, lo cual implica el desarrollo organizacional por medio del aprendizaje, la innovación como medios de para anticiparse a los cambios y mejorar la competitividad organizacional y empresarial.

Es parte del rol de directorio contemplado en este subcriterio, ejercer el liderazgo a través de sus decisiones y conductas, promoviendo una conducta ética y ejemplificando la cultura organizacional, transmitiendo los valores compartidos.

El subcriterio 7.2 pone énfasis en la contribución del directorio a la continuidad de la organización delineando su futuro deseado mediante el entendimiento del negocio/actividad, formulación de la estrategia, presupuesto y plan de inversión. En este subcriterio se enfatiza el rol del directorio en el aseguramiento de la formulación estratégica vigente y actualizada, para lo cual debe emitir lineamientos generales traducidos en políticas a seguir.

Es responsabilidad del directorio la formulación estratégica de la organización y su vinculación con los fines de la misma. Así mismo, debe acordar y definir la misión, elaborar la visión y establecer los objetivos estratégicos.

El subcriterio 7.30 incluye los métodos de control estratégico y de gestión, por parte del directorio; haciendo referencia al seguimiento de la estrategia, control de la ejecución y monitoreo de la ética y cumplimiento normativo o compliance.

Cada criterio y subcriterio del Modelo propone una serie de requisitos y un puntaje específico, en los cuales se evalúan tres atributos generales: el grado de madurez de la metodología implementada, el impacto en el desempeño del directorio y el impacto en el desempeño de la organización. Los cuales se encuentran detallados en dos documentos complementarios:

1- Bases y Condiciones premio Nacional de la Calidad en la Gestión de Directorios (PNCGD) 2018.

2- Anexo de Autoevaluación – Cuadernillo de Registro de Métodos y prácticas.

Modelo de Excelencia en la Gestión de Directorios. Recuperado de:

<http://fpnc.org.ar/wp-content/files/MODELO%20PNCGD%202020.pdf>

Al evaluar, el modelo pone foco en los siguientes atributos:

- ✓ Metodología: grado de madurez de la misma.
- ✓ Impacto en el desempeño del directorio: grado de identificación, medición y monitoreo.
- ✓ Impacto en el desempeño de la organización: grado de identificación, medición y monitoreo.

El modelo establece como parámetro para una metodología de excelencia los siguientes requisitos:

- ✓ *“Estar bien definida*
- ✓ *Ser pertinente*
- ✓ *Ser sistemática*
- ✓ *Contener elementos preventivos”*

Modelo de Excelencia en la Gestión de Directorios. Recuperado de:

<http://fpnc.org.ar/wp-content/files/MODELO%20PNCGD%202020.pdf>

Es importante aclarar que el Modelo no posee carácter prescriptivo, sino que su valor agregado se fundamenta en el conjunto de principios de gobierno corporativo sugeridos internacionalmente por instituciones como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE o la Cooperación Financiera Internacional (IFC). Estos principios suelen traducirse en Códigos de Buen Gobierno Corporativo, los cuales sirven de guía para materializar la estructura de los órganos de gobierno de las organizaciones, en relación a sus responsabilidades, sus procesos y prácticas de gobierno. Teniendo en cuenta que estos principios evolucionan, se perfeccionan y se adaptan al tipo de organización que se vayan a aplicar, teniendo en cuenta las variabilidades del entorno socio-político-económico en el que se desempeñan las organizaciones.

Modelo de Excelencia en la Gestión de Directorios. (2020)

Por último, tal como lo plasma el Modelo PNCDG que este modelo representa una visión factible, los modelos de excelencia son un aspiracional para las organizaciones a modo de incentivo para el mejoramiento de la calidad de las mismas, lo cual tiene un fuerte impacto en los resultados alcanzados ya que maximizan la eficiencia, la eficacia y la sustentabilidad de la organización.

Modelo de Excelencia en la Gestión de Directorios. (2020)

En relación al gobierno corporativo, Johnson (2006) señala que el ámbito del gobierno corporativo y del marco institucional, debería ocuparse de las expectativas sobre a quién debería servir la organización, los propósitos organizacionales y su órgano directivo; debido al poder que influencia, la supervisión del proceso de toma de decisiones y el accionar ejecutivo, como así también las cuestiones inherentes a las responsabilidades; las cuales constituyen las expectativas formales de la organización. Johnson et al. (2006)

El gobierno corporativo delimita y enmarca estas cuestiones bajo el gobierno corporativo; el cual se va a encargar del funcionamiento de la organización la distribución de poder entre los distintos actores intervinientes. Por lo tanto, el gobierno corporativo se encarga de definir quien tiene que servir a la organización, cómo es el proceso de toma de decisiones en la misma y los propósitos prioritarios de la organización. Johnson et al. (2006)

Según Johnson, la mayor responsabilidad estatutaria del órgano de gobierno de una organización se refiere al aseguramiento de que la organización contempla los fines y propósitos de los «propietarios». Johnson, G. et al. (2006).

2.5 Conclusión parcial

El Premio Nacional a la Calidad constituye una guía de orientación para aquellas organizaciones que tengan foco en la excelencia y mejora continua, ofreciendo lineamientos que permitan abordar la implementación de políticas de calidad.

En Argentina, el marco legal está dado bajo la ley 24.127. Dentro de la cual se detalla la finalidad del Premio Nacional a la calidad, que consiste en impulsar políticas de calidad mediante la obtención de un premio a las organizaciones que implementen procesos de mejora continua o sistemas de gestión de calidad a fin de mejorar la prestación de sus servicios, a partir del cumplimiento de determinados requisitos.

Tal como se detalla en el presente capítulo, el modelo establece que una empresa excelente se traduce en resultados de manera sostenible, cuya conducción es liderada desde el máximo nivel decisorio, y cuyo alcance se extiende a toda la organización.

A título de cierre del presente capítulo, y en base a lo expuesto en el mismo, se destacaría la importancia de poseer una metodología robusta que sustente las bases de gestión dentro de las organizaciones, y cómo el directorio es un actor clave en el andamiaje organizacional y en la obtención de resultados.

Su vinculación con la estrategia está íntimamente ligada, debido a que es el directorio el encargado de impulsar las diversas prácticas y modelos de excelencia dentro de las organizaciones.

CAPÍTULO 3 TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

- 3.1 Impacto de la gestión de excelencia y la innovación
- 3.2 Gestión del cambio y la cultura organizacional
- 3.3 Liderar el cambio organizacional
- 3.4 Evolución de los paradigmas
- 3.5 Transición de paradigmas organizacionales en la actualidad.
- 3.6 Conclusión parcial

31. Impacto de la gestión de excelencia y la innovación

En este capítulo se aborda la importancia del equipo directivo en la transformación de organizacional frente a los cambios de paradigma y su implementación; como impulsores de la gestión del cambio frente a la innovación.

A fin de ser competitivas, las organizaciones necesitan transformarse de manera constante de acuerdo a los cambios permanentes del entorno tanto económico, político como social. Para tal fin, se basan en distintos procesos de transformación como parte de su rutina organizacional. A lo largo del tiempo se ven transformadas por cambios tecnológicos y culturales, lo cuales son facilitados por procesos internos de Gestión del Cambio y gestión de la innovación. Johnson et al. (2006)

Estos procesos de transformación son profundos y también forman parte de la cultura de mejora continua por parte de las organizaciones, como ya se especificó en el capítulo anterior, teniendo al equipo directivo como fuertes impulsores de la misma, mediante el diseño de estrategias, monitoreando la implementación y ejerciendo el control de la misma para realizar las acciones correctivas necesarias para seguir el plan trazado originalmente y redefinir la estrategia de ser necesario. Modelo de Excelencia en la Gestión de Directorios. (2020)

Johnson señala la importancia de los procesos culturales dentro de las organizaciones que se encuentran en entornos complejos y dinámicos, presentando a la innovación como un factor crucial de éxito. Johnson et al. (2006)

En este punto es necesario introducir el concepto innovación, de acuerdo a lo expresado en el “Modelo de excelencia para la gestión de la innovación”, de la Fundación Premio Nacional de la Calidad edición 2020.

El citado documento comprende a la innovación como: *“la introducción de nuevos enfoques de negocios, de productos y servicios más competitivos y*

novedosos, mejoras significativas en la tecnología, en los procesos internos y en la cadena de valor o en los sistemas de comercialización y de relaciones con los clientes, entre otros aspectos, la innovación, propia o adquirida, abarca a todas las disciplinas empresarias". Modelo de Excelencia para la Gestión de la Innovación – Versión 29-01-2019. Recuperado de: WWW.FPNC.ORG.AR

Así mismo, en la presentación del Modelo de Gestión de la Innovación se plantea que *"La innovación es el resultado de procesos estratégicos y sistemáticos, por lo tanto, la innovación en las empresas es posible de ser gestionada"*. Premio Nacional a la Calidad en Gestión de la Innovación. 2020. Recuperado de: http://www.exc.org.ar/files/Presentacion_PNGCI.pdf

Según señala este documento, la innovación modifica los enfoques tradicionales de cómo medir los resultados. Este modelo contempla (en el apartado Liderazgo y Estrategia) *"métodos referidos a la formulación de estrategias de innovación, la asignación de recursos a la integración de la empresa a una red de actores institucionales que hagan sustentable la estrategia"*. Modelo de Excelencia para la Gestión de la Innovación – Versión 29-01-2019. Recuperado de: WWW.FPNC.ORG.AR

Otro aspecto a destacar es que, a diferencia de los postulados de la administración clásica, la innovación incorpora una mirada con tolerancia al fracaso y al error, como input de aprendizaje y desarrollo. La innovación se nutre de una cultura organizacional cuya esencia es precisamente aprender del fracaso y su capacidad para trascenderlo. Teniendo una particular importancia la diversidad de miradas que puedan cuestionar paradigmas y supuestos que condicionen el aporte de enfoques innovadores y creativos. Simoes, D. (2020).

Esta visión involucra otra mirada al estilo de liderazgo, con foco en la coordinación de talentos y más que en el ejercicio del mando, orientándose a la gestión de los procesos sociales como de los administrativos. Este enfoque requiere un tipo de organización flexible, que busque y promueva el cambio, cuya cultura organizacional se sustente en métodos participativos que aseguren los reconocimientos e incentivos consecuentes con la estrategia. Simoes, D. (2020).

En función de lo antedicho, Johnson (2006) señala que las culturas colaborativas son presentadas como una alternativa viable para la generación de soluciones innovadoras a los problemas, a partir de la creación de comunidades de práctica

como un espacio donde los profesionales expertos comparten su conocimiento. De esta manera, muchas organizaciones comparten recursos para consolidar sus redes profesionales, y conocer las mejores prácticas ya sea de la industria, del negocio, de sistemas de gestión, etc. Johnson, et al. (2006)

3.2 Gestión del cambio y la cultura organizacional

De acuerdo a lo expresado por Robbins (2009), *“los ambientes dinámicos y cambiantes que enfrentan las organizaciones de hoy requieren adaptación, a veces radicales y rápidas”*. (Robbins et al. 2009 p.619)

El autor señala seis fuerzas de cambio:

- *“Naturaleza de la fuerza laboral: pueden abarcar cambios demográficos, inmigración, subcontratación, etc. Lo cual genera ambientes multiculturales.*
- *Tecnología: cambios y oportunidades tecnológicas.*
- *Choques económicos: cambios en la política económica.*
- *Competencia: la economía global amplía la competencia*
- *Tendencias sociales: las cuales son dinámicas y están en permanente cambio.*
- *Política mundial: la influencia de los cambios de la política mundial en la organización, sus productos, entre otros”.*

(Robbins et al. 2009 p.619 y 620)

El autor propone orientar las estrategias organizacionales hacia un tipo de cambio planeado, cuyas acciones sean proactivas y enfocadas hacia un propósito. Estableciendo que los responsables de dirigir las mismas son los “agentes de cambio”; denominando bajo este rol a aquellas personas dentro de la organización que son catalizadores y asumen la responsabilidad de dirigir el cambio. Robbins et al. (2009)

Robbins plantea detectar y trabajar las resistencias al cambio a partir de siete tácticas concretas: educación y comunicación, participación, obtener apoyo y compromiso, implementar cambios con justicia, manipulación y cooptación, coerción. (Robbins et al. 2009 p.619 y 623)

Robbins (2009) establece que el cambio es percibido como una amenaza al status quo, y es por ello que considera necesaria una intervención política. En esta línea de análisis, propone que, generalmente son colaboradores de alto nivel dentro

de la organización, quienes tienen fuertemente internalizada la cultura organizacional, y cambiarla supone perder mucho frente al cambio. Es por ello que la política propone que la fuerza impulsora del cambio provenga de agentes externos o empleados nuevos; ya que no percibirían amenazado su status quo ni su posición dentro de la organización. Robbins et al. (2009)

Las personas con mayor antigüedad dentro de la organización generalmente implementan cambios incrementales, dado que el cambio radical lo perciben como una amenaza para ellos. Por tal motivo, las luchas de poder en el seno de la compañía determinarían en gran parte, la velocidad y cantidad de cambios que se implementen. Robbins et al. (2009)

En función a lo señalado por Johnson (2006), hablar cultura organizacional implica tener presente como se construyen determinados procesos, como por ejemplo, la estandarización de las normas; siendo los colaboradores quienes ejercen el control de las mismas a medida que éstos van internalizando la nueva cultura y formando parte de ella. Johnson, et al. (2006)

Johnson define la cultura organizacional como *“los supuestos y creencias básicas, que son compartidos por los miembros de una organización, que operan a nivel inconsciente, y definen una perspectiva de la organización sobre sí misma y su entorno, a partir de las cosas que se dan por sentadas”*. (Johnson et al. 2006, p. 196)

En este sentido, el autor señala que: *“la cultura informará y determinará la estrategia. Esto puede fomentar el éxito o provocar dificultades”*. (Johnson et al. 2006, p.198)

A la hora de gestionar el cambio, es necesario validar cómo influyen determinadas variables intervinientes en el comportamiento organizacional, ya sea a nivel de variables psicológicas, antropológicas, sociológicas y también desde la perspectiva de la psicología social. Johnson, et al. (2006)

De acuerdo a lo expresado por Robbins et al, el rol de la cultura organizacional tiene una fuerte influencia dentro del comportamiento de las personas dentro de las organizaciones. Para los autores, la cultura organizacional cumple con determinados roles:

- Personaliza la organización, brindándole identidad propia, brindando diferenciación de otras organizaciones.
- Transmite sentido de identidad a los miembros que la conforman

- Genera compromiso dentro de los colaboradores de la organización
- Contribuye a la estabilización del sistema social organizacional

“La cultura como ese aglutinante social que ayuda a mantener unida a la organización al proveer estándares apropiados del comportamiento de los empleados”. (Robbins et al., 2009, p. 555)

De esta forma funciona como un mecanismo que brinda sentido y control para guiar actitudes y comportamientos. En este sentido, la cultura puede aparecer como un obstáculo a la hora de gestionar el cambio. En el análisis de Robbins (2009), se señala lo que ellos llaman *“aspectos disfuncionales de la cultura”*. (Robbins et al., 2009, Cap. 17)

El primer caso lo plantean en referencia a la presencia de valores compartidos que no fomenten la eficiencia en la organización, siendo la cultura un obstáculo. Robbins et al. (2009)

Otro recurso utilizado por las organizaciones, a fin de consolidar los procesos culturales, son las políticas de formación y desarrollo. A partir de las mismas, se plantean una serie de normas, lenguaje común, formas de ejecutar tareas, prioridades, etc. Robbins et al. (2009)

Estos procesos culturales también pueden darse entre organizaciones bajo contextos competencia y colaboración. Robbins et al. (2009)

Robbins señala que, como contra partida, se genera un proceso de legitimación de la resistencia al cambio generada por los procesos culturales cuando las organizaciones se ven implicadas en un cambio de estrategia. Robbins et al. (2009)

En la visión del autor, para gestionar el cambio hay cuatro elementos claves:

- 1- Diagnosticar el tipo de cambio, su contexto, la cultura organizacional y el análisis de fuerzas.
- 2- El estilo y el rol de los agentes de cambio.
- 3- Los factores que apalancan el cambio: las rutinas, sistemas simbólicos, sistemas políticos, la comunicación, dudar de la cultura, estrategias de reestructuración, etc.
- 4- Tener presente y abordar los inconvenientes del cambio estratégicos.

(Robbins, et al., 2009, cap. 19)

Del mismo modo, resalta la importancia de gestionar estratégicamente el cambio, teniendo presente el objetivo que se pretende alcanzar con el cambio en la estrategia; tener permanentemente presentes el racional de dicha necesidad,

incorporarlo en forma de enunciado anclando a las ventajas competitivas que estaría propiciando dicho cambio. Robbins et al. (2009)

Es igualmente prioritario mantener las direcciones y métodos concretos para desarrollar la estrategia planteada, contemplando que se darán cambios dentro de las estructuras, los procesos y procedimientos, los recursos, los vínculos y actividades necesarias para implementar la estrategia y materializarla en acciones concretas. Robbins et al. (2009)

Sin embargo, igual de preminente es el contexto del cambio, cuáles serán los bloqueos específicos a superar y que fuerzas serán las que faciliten el proceso de cambio. Robbins et al. (2009)

Por su parte, Johnson, introduce el concepto red cultural como reflejo del paradigma organizacional y de la conducta adoptada por la cultura organizacional. Johnson, et al. (2006)

Algunos de los aspectos que analiza dentro de esta red cultural son los siguientes:

- Historias: a partir de qué creencias se sustentan las historias que se cuentan (éxitos o fracasos), fortalezas y debilidades sobre las que se construyen, sus protagonistas y los solapados, las normas supuestamente incorruptibles. Hasta donde tienen calado estas historias en los distintos niveles de la organización.
- Rutinas y rituales: rutinas más relevantes, aspectos poco flexibles al cambio, comportamientos que refuerzan las rutinas, rituales claves y principales creencias que se manifiestan en los mismos, principal foco de los programas de formación, y la viabilidad de instalar cambios o no en esas rutinas y rituales ya establecidos.
- Símbolos: se refiere a los símbolos que representan a la institución, los símbolos representativos del status dentro de la misma, el tipo de lenguaje o jerga que se emplea, aspectos de la estrategia sobre los cuales se decide hacer más énfasis en las publicidades de la organización.
- Estructuras de poder: se refiere al análisis sobre la forma en que se erige el poder dentro de la organización, las principales creencias que poseen sus líderes, si las mismas son reales y concretas o son ideales a seguir, los símbolos de status, las resistencias al cambio.

- Sistemas de control: en este aspecto, el autor analiza aquellos aspectos que se controlan con mayor intensidad, temas en los que se pone vehemencia en las recompensas y castigos, cantidad de controles, y la relación entre los controles que se realizan y la estrategia de la organización.
- Estructura de la organización: tipo de estructura que componen la organización (mecánica u orgánica), formales o informales, planas o jerárquicas, si las mismas propician la colaboración o la competencia, y el tipo de estructura de poder que las avala.
- El paradigma: integra y fortalece al resto de los elementos de la red cultural. (Johnson, et al. 2006. P.204)

El análisis detallado de la red cultural de una organización es, según Johnson, una fuente de información relevante sobre su cultura, y cómo ésta determina las estrategias. Johnson, et al. (2006)

Al intentar comprender cómo se entrelazan la cultura y la estrategia de una organización, algunos aspectos de la cultura suelen prevalecer, pero también se pueden evidenciar la presencia de subculturas. Johnson et al. (2006)

La cultura se compone de valores, creencias, comportamientos y un paradigma o supuestos que se dan por sentados en las organizaciones. La red cultural es un concepto útil para comprender cómo se relacionan estas dos últimas capas (comportamientos y paradigmas) y cómo afectan a la estrategia. Johnson, et al. (2006)

Retomando los conceptos planteados por Idalberto Chiavenato (2011), hay dos tipos de necesidades de cambio dentro de las organizaciones, aquellos resultantes del curso de los procesos, y los que se proyectan con anticipación como cambios intencionales, en este último tipo de cambios en donde se dan los procesos de desarrollo organizacional. Chiavenato (2011)

Chiavenato (2011) propone el desarrollo organizacional como una noción macroscópica y sistémica, abarcando una visión a largo plazo en términos empresariales y globales. Se contempla a la organización como sistema total y su propósito es mejorar la eficacia de la organización a largo plazo por medio de intervenciones en los procesos y la estructura de las mismas. Chiavenato (2011)

El autor propone que el concepto de Desarrollo Organizacional está ligado a los procesos de cambio y a la capacidad de adaptación por parte de las organizaciones. Chiavenato (2011)

Según Chiavenato (2011), la cultura organizacional influye en el clima organizacional, ya que forma parte de su modo de vida, sus creencias, sus valores y expectativas, y su particular forma de relacionamiento. Chiavenato (2011)

Su posición respecto al cambio organizacional, plantea que dicho el proceso se origina como respuesta al surgimiento de fuerzas endógenas (internas) o exógenas (externas) las cuales general la necesidad de realizar transformaciones en la organización. Chiavenato (2011)

Las fuerzas exógenas son aquellas provenientes del ambiente, los continuos cambios tecnológicos, valores sociales, etc. creando la necesidad de generar cambios en el interior de las organizaciones. Mientras que las fuerzas endógenas plantean la necesidad de realizar cambios en las estructuras y el comportamiento, son el resultado de la interacción de los colaboradores, y de las tensiones que se generan producto de la diferencia de objetivos e intereses. Chiavenato (2011)

Chiavenato (2011) plantea que el cambio organizacional debe ser planeado, como parte de la dinámica de las organizaciones para adaptarse, ajustarse y reorganizarse en un ambiente de permanentes cambios. En este sentido, plantea cuatro tipos de cambios organizacionales:

- Estructurales: aquellos que afectan la estructura organizacional.
- Tecnológicos: son aquellos que modifican la manera en que las empresas ejecutan sus tareas, y brindan sus servicios; pudiendo afectar a las maquinarias, las instalaciones, los procesos, etc.
- De productos o servicios: estos cambios afectan los resultados organizacionales.
- Culturales: son cambios en las costumbres, los valores, las expectativas, aspiraciones y necesidades de las personas que forman parte de la organización.

Chiavenato (2011)

Su interpretación, es que estos cambios se dan de manera sistémica, influenciándose mutuamente, y producen un efecto multiplicador; establece que pueden darse en múltiples dimensiones y a diferente velocidad. Chiavenato (2011)

3.3 Liderar el cambio organizacional

Retomando las ideas propuestas por Johnson (2006), respecto al papel que ocupan las personas en la gestión del cambio estratégico, plantea que hay distintos estilos de ejecución de la estrategia de gestión del cambio. Propone realizar un análisis del rol de los líderes estratégicos, el papel de los directivos intermedios y la influencia de los asesores externos y las partes interesadas externas. Johnson et al. (2006)

Establece cinco estilos de liderar el cambio, de acuerdo al contexto de la organización:

- La educación y la comunicación: se brinda una explicación de las razones del cambio, y los medios que se utilizaran para materializar el mismo.
- La colaboración: consiste en la participación en el proceso de cambio por parte de quienes van a ser involucrados en el cambio estratégico.
- La intervención: implica que un agente de cambio realice la coordinación y la autoridad en los procesos de cambio.
- La dirección: la figura de una autoridad directiva se encarga de definir la estrategia futura de cambio y los pasos a seguir para su ejecución.
- La coacción: se refiere a la imposición del cambio mediante la publicación de edictos. Johnson et al. (2006)

Estilo en la Gestión del Cambio Estratégico				
Estilo	Medios / Contexto	Ventajas	Problemas	Circunstancias de Eficacia
Educación y Comunicación	La información a los distintos grupos supone una internalización de la lógica estratégica y confianza en la alta dirección	Superar la falta de información o la desinformación	Requiere mucho tiempo. La dirección o los progresos pueden no estar claros	Cambio incremental o cambio radical horizontal a largo plazo
Colaboración y participación	Participación en la redacción de la agenda de la estrategia y/o en la resolución de las cuestiones estratégicas en grupos o equipos de trabajo	Mayor propiedad de una decisión o un proceso. Pueden mejorar la calidad de las decisiones	Requiere mucho tiempo. Soluciones/resultados dentro del paradigma existente	
Intervención	El agente del cambio mantiene la coordinación/ control: delega determinados elementos del cambio	Los procesos están guiados/ controlados pero hay participación	Riesgo de manipulación percibida	Cambio incremental o radical sin crisis
Dirección	Recurso a la autoridad para definir la dirección y los medios del cambio	Claridad y velocidad	Riesgo de que no se acepte y de que la estrategia esté mal concebida	Cambio radical
Coacción/ edicto	Utilización explícita del poder mediante edictos	Puede resultar útil en situaciones de crisis o confusión	Tiene menos éxito, salvo que sea una situación de crisis	Crisis, rápido cambio radical o cambio en las culturas autocráticas establecidas

Fuente: Johnson et al. Dirección Estratégica. 2006 p. 514

Johnson (2006) propone pensar la figura de agente del cambio en términos más amplios, como una persona o equipo que colabora en la implantación de la gestión del cambio estratégico, como ser un directivo intermedio, o también consultores internos y/o externos a la organización que trabajen de manera conjunta con un directivo interno de la organización. Johnson et al (2006)

Su análisis sugiere que la tarea de gestión del cambio está vinculada con el rol del líder estratégico; y lo define como “*el proceso de influir en una organización respecto a sus esfuerzos por alcanzar un objetivo o una meta*”. (Johnson et al. 2006, p. 518)

Se profundizará sobre el tema de liderazgo estratégico en el capítulo siguiente.

Johnson (2006) propone cinco tipos de cambios estratégicos, los cuales denomina de la siguiente manera:

- La adaptación: según el cual se da un cambio incremental, y dentro del paradigma actual.
- La reconstrucción: suele ser veloz y generar grandes alteraciones en la organización, pero aún mantiene el paradigma. Implica cambios estructurales, como las reestructuraciones, o programas de reducción de costos.
- La evolución: en estos casos se requiere un cambio de paradigma a lo largo de tiempo. Johnson plantea que estos casos se dan en las organizaciones que son concebidas bajo el concepto de “organizaciones que aprenden”.
- La revolución: estos casos exigen un veloz y profundo cambio estratégico y del paradigma.

(Johnson et al. 2006. P. 505)

3.4 Evolución de los paradigmas

En relación a estos últimos tipos de cambios, Frederic Laloux, plantea el interrogante de crear organizaciones para el nuevo estadio de consciencia humana; basado en una investigación de su autoría, realizada en distintas organizaciones. Laloux (2016)

Según Laloux, nos encontramos de cara a un nuevo fenómeno emergente; propiciado por la era digital, que genera una visión de mundo la cual contempla la posibilidad de una inteligencia compartida, horizontal y dispersa en lugar de una jerarquía centralizada en escasos actores. Laloux (2016)

Esta transición a un nuevo estadio de conciencia ha dado lugar a cambios a nivel social, económicos, como también en cuanto al poder de las estructuras, las habilidades de colaboración; lo cual trae aparejado nuevos modelos de organización. Cada transición ha dado paso a cambios sociales, económicos, estructurales, como así también en la manera de establecer la colaboración; lo cual permitió nuevos modelos de organización. Por lo tanto, las organizaciones serían una manifestación de la cosmovisión y estadio de desarrollo de la sociedad. Laloux (2016)

El estilo de liderazgo es determinante en el estadio desde el cual operan las organizaciones. Los líderes emplean estructuras, prácticas y culturas organizativas, ya sea de manera consciente o inconsciente, que se corresponden con su particular forma de cosmovisión. Es por este motivo, que el autor plantea que las organizaciones evolucionan en función del estadio de desarrollo de su liderazgo. Laloux (2016)

El liderazgo aplicado en un contexto determinado, respondiendo a un nivel de conciencia en particular (apalancado en la estructura, las prácticas y la cultura que fomentan) podrían contribuir a que los integrantes de una organización incorporen conductas de paradigmas más complejos que individualmente, aún no hayan internalizado plenamente. Laloux (2016)

Una organización evoluciona en función de su estadio de liderazgo, dado que el estilo de liderazgo es parte de la cultura organizacional. Laloux (2016)

A cada estadio le corresponde un modelo organizativo particular, con su propio modelo cognitivo, sus necesidades, su cosmovisión, etc. Laloux (2016)

A modo de metáfora utiliza una serie de colores para caracterizar distintos tipos de estadios, y describir a las organizaciones dentro del paradigma organizacional que le corresponde a cada uno de ellos. Laloux (2016)

Cada estadio de evolución de la conciencia humana se adapta a determinado contexto, utilizando el paradigma que le es más funcional dentro del mismo. Laloux señala que cada paradigma incluye y trasciende al anterior, y además implican distintas dimensiones del desarrollo humano, como ser la cognitiva, moral, psicológica, etc. Laloux (2016)

	Ejemplos actuales	Avances revolucionarios	Metáfora guía
Organizaciones ROJAS			
Constante ejercicio del poder para mantener alineadas las tropas. El aglutinante de la organización es el miedo. Altamente reactivas, foco a corto plazo. Prospera en entornos caóticos.	Pandillas callejeras. La mafia. Tribus urbanas	División del trabajo. Autoridad de mando.	Una manada de lobos
Organizaciones ÁMBAR			
Funciones altamente formales de una pirámide jerárquica. Mando y control (qué y cómo) de arriba abajo. Se valora sobre todo la estabilidad a través de procesos rigurosos. El futuro es un a repetición del pasado.	Iglesia católica. Fuerzas armadas. La mayoría de las instituciones del gobierno. Sistemas de educación pública.	Funciones formales (jerarquías estables y escalables). Procesos (perspectivas a largo plazo).	El ejército
Organizaciones NARANJA			
La meta es vencer a la competencia; conseguir beneficios y crecimiento. La innovación es la clave para mantenerse a la cabeza. Gestión por objetivos (mando y control sobre el qué; libertad sobre el cómo).	Empresas multinacionales. Escuelas privadas concertadas.	Innovación. Responsabilidad. Meritocracia	Una máquina
Organizaciones Verdes			
Dentro de la clásica estructura piramidal, se enfoca a la cultura y al empoderamiento para lograr una motivación extraordinaria de los empleados.	Organizaciones impulsadas por la cultura. Por ej. Southwest Airlines.	Empoderamiento. Cultura impulsada por valores. Modelo de grupos de interés.	La familia
Organizaciones TEAL			
?	?	?	?

Fuente: Laloux, F. (2016). *Reinventando las organizaciones*.

Si bien, en la actualidad, se puede aseverar la coexistencia de distintos paradigmas dentro de un mismo período temporal; en el presente trabajo se centra la atención en los tres últimos (naranja, verde y teals) debido a la fuerte influencia de estos paradigmas en el ámbito organizacional y en las estructuras mentales de las personas que la componen. Lalox (2016)

A continuación se detalla brevemente los rasgos más relevantes de los tres paradigmas mencionados en el párrafo anterior.

- **Las organizaciones denominadas bajo la metáfora del color naranja.**

Este paradigma tiene mayor influencia tanto en la política como en los negocios. En él se prioriza la efectividad por sobre la moral como criterio decisorio. Laloux (2016)

El paradigma Naranja está signado por focalizarse en los logros. Laloux (2016) Desde la perspectiva de este paradigma la visión del mundo es netamente materialista, donde más es mejor. Los individuos se encontrarían en una carrera constante tras sus metas, con foco en el futuro, y el que se encuentre mejor capacitado estaría en condiciones de llegar a la cima. Hay una marcada preponderancia individual a ser percibido socialmente exitoso. Laloux (2016)

La materialización de las organizaciones naranjas está representadas por corporaciones globales modernas, cuyas estructuras, culturas y prácticas son ilustradas por este paradigma. Laloux (2016)

Las organizaciones naranja-logro alcanzan sus resultados gracias a tres avances revolucionarios respecto del paradigma predecesor: la innovación, la cuantificación o rendición de cuentas y la meritocracia. Laloux (2016)

Los líderes de este tipo de organizaciones ven en la innovación una oportunidad.

Estas organizaciones funcionan promovidas por procesos y proyectos. A fin de facilitar la innovación poseen una estructura piramidal más flexible, incorporando equipos de trabajo, equipos virtuales, iniciativas multidisciplinarias, y consultores internos. Laloux (2016)

Respecto a la rendición de cuentas, su estilo de liderazgo y management, tiene foco en la predicción y el control. Laloux (2016)

A fin de lograr mejores innovaciones y en un periodo más corto, se involucran más sectores, ampliando la toma de decisiones y el poder de ejecución con foco en el logro de objetivos para alcanzar los resultados propuestos. La meta del liderazgo es el resultado, lo cual genera la promoción de determinados procesos de gestión para definir objetivos y hacer el control correspondiente, como ser: planificación estratégica, planificación a medio plazo, indicadores clave de desempeño y tableros de comando, entre otros. Laloux (2016)

Este paradigma, contempla la motivación como algo circunscripto al éxito material, para lo cual se implementan incentivos monetarios, bonos, premios, evaluaciones de desempeño, premios a la calidad, etc. Laloux (2016)

Tanto a los directivos como a los colaboradores, se les brinda la posibilidad de poner en acción su talento y creatividad e involucrándolos en el logro de sus objetivos, re significando la tarea que realiza; de esta manera se alinean los objetivos corporativos con los individuales. Sin embargo, empíricamente no siempre cumplen la promesa de la gestión por objetivos. Laloux (2016)

En la práctica, las decisiones se siguen tomando en la cúspide de la pirámide organizacional. Por último, respecto al tercer avance revolucionario: la meritocracia, Laloux (2016) señala que dentro de este paradigma organizacional todos los miembros tienen la posibilidad de moverse dentro de la estructura, con lo cual se amplía la fuente de talentos radicalmente; a lo cual le asigna una importancia histórica de justicia social. Laloux (2016)

El valor central de este paradigma es la racionalidad, dentro del cual no hay espacio para expresar las emociones, dudas o mostrarse vulnerable. La identidad se fusiona con la necesidad de sentirse exitoso y competente. Laloux (2016)

Los líderes tienen un gran impacto en el éxito de la organización, y por ende debe proporcionárseles los medios para alcanzarlo. El estilo de liderazgo está orientado al cumplimiento de metas, priorizando los objetivos sobre las relaciones. Laloux (2016)

Dentro de este paradigma se concibe a las organizaciones como máquinas, poseen una herencia de la ciencia reduccionista y de la era industrial. Por lo tanto se perciben como desvitalizadas y sin alma; donde abundan los medios, pero carentes de sentido. Todo es medido en términos económicos y de reconocimiento; donde lo único importante son los resultados. Laloux (2016)

En el paradigma naranja, signado por los logros, existe una tendencia a desestimar la influencia de la cultura, quedando relegada a un tema “blando”, desplazada por los aspectos “duros”; es por ello que en la práctica no se cumple lo planificado; presentándose discrepancias entre la planificación y las prácticas cotidianas (ya sea por problemas de comunicación, resistencia al cambio, etc.). Laloux (2016)

El error de este enfoque, es concebir a los colaboradores como engranajes sin contemplar el componente crítico de su comportamiento. Laloux (2016)

- **Las organizaciones denominadas bajo la metáfora color verde.**

La visión del mundo verde pluralista va más allá del éxito o fracaso; estando regida por valores como ser: el respeto, los sentimientos, justicia, igualdad. Busca

la justicia, la igualdad, la armonía, la comunidad, la cooperación y el consenso. Laloux (2016).

En este paradigma se busca el sentido de pertenencia y entablar lazos cercanos, y posee un fuerte sentido de justicia social; fruto de esta visión es que se valora más los vínculos que los resultados que de ellos se obtienen. Laloux (2016)

La toma de decisiones se da por un proceso de consenso colectivo, teniendo un liderazgo de servicio hacia quienes se lidera. Laloux (2016)

Como contrapartida, frecuentemente se producen estancamientos, resulta poco práctico a la hora de cumplir y respetar reglas, lo cual es propenso a caer en abusos.

Los tres avances revolucionarios de este paradigma son: empoderamiento, una cultura impulsada por valores y un propósito inspirador, y la inclusión de múltiples grupos de interés. Laloux (2016)

Respecto al empoderamiento, las organizaciones verdes proponen eliminar las jerarquías y democratizar el poder en la toma de decisiones, ya que estas se tomarían por consenso, no existiría el liderazgo por parte de una persona o, de ser necesario, el mismo sería rotativo. Laloux (2016)

Las organizaciones verdes mantienen la estructura jerárquica meritocrática, pero delegan la mayoría de las decisiones hacia los subordinados, brindándoles la posibilidad de tomar decisiones de largo alcance sin necesidad de la aprobación de la Dirección. Laloux (2016)

A fin de lograr la descentralización y el empoderamiento, la alta dirección y la intermedia necesitan compartir el poder y el control. Laloux (2016)

Dentro de este tipo de organizaciones, se requieren líderes que solucionen y también que contemplen las necesidades de sus subordinados, los empoderan, los motivan, los desarrollen, poniendo foco en desarrollar líderes servidores. Para ello seleccionan a los futuros directivos en función de su mentalidad y comportamiento, priorizando a aquellos candidatos que estén dispuestos a democratizar el poder, y lideren con humildad. Laloux (2016)

Para fomentar este liderazgo de servicio, las organizaciones invierten en el desarrollo de la mentalidad y competencias de sus directivos y mandos medios. Laloux (2016)

En relación al aspecto cultural, las organizaciones que se ubican dentro de este paradigma, promueven una cultura sólida y compartida, apoyándose en la confianza

de que los empleados tomaran las buenas decisiones basándose en los valores compartidos. Laloux (2016)

Dentro de las organizaciones de este paradigma verde-pluralista, frecuentemente se encuentran empleados con un fuerte sentimiento de empoderamiento y deseos de contribuir; obteniendo así, muy buenos resultados. Laloux (2016)

Generalmente, la mayoría de este tipo de organizaciones se guía por un propósito inspirador. Para los CEOs de estas organizaciones, fomentar la cultura y los valores compartidos, es un tarea fundamental. Esto hace que el foco central esté en el área de RRHH, invirtiendo recursos en un gran número de acciones que tiene como actor principal a los empleados: plan de formación, encuestas de clima organizacional, evaluaciones 360, etc. Laloux (2016)

Por último, el tercer gran cambio evolutivo es la inclusión de múltiples grupos de interés. Desde este paradigma, los negocios tienen una responsabilidad amplia, que incluyen a los accionistas, empleados, proveedores, la comunidad en la que opera, la sociedad, los clientes y el medio ambiente. Laloux (2016)

La función del liderazgo es velar por los intereses de todos los actores, hay un fuerte sentido de la ética, y la transparencia de gestión que se materializa en los informes de Responsabilidad Social. Laloux (2016)

La responsabilidad social está en el centro de la misión, incorporando una visión a largo plazo que favorece a todas las partes involucradas, ya que se focaliza en que el negocio sea sostenible y sustentable. Laloux (2016)

- **Las organizaciones denominadas bajo la metáfora teal-evolutivo.**

El autor señala que este cambio hacia el paradigma Teal, lleva implícito una evolución de consciencia, la cual implica una nueva visión del mundo. Laloux (2016) El autor propone que, a medida que más personas comiencen a adoptar el paradigma teal-evolutivo, ello dará paso al surgimiento de organizaciones teal. Laloux (2016)

Como respuesta a su investigación, surgen una metáfora (las organizaciones como sistemas vivientes o sistemas complejos) y tres avances revolucionarios que identifican a las organizaciones teals-evolutivas: autogestión, plenitud y propósito evolutivo. Laloux (2016)

En relación a la autogestión, estas organizaciones se organizan eficazmente entablando relaciones entre pares y, eliminando las jerarquías y el consenso.

El concepto de plenitud refiere a las prácticas organizacionales que fomentan la integridad interior. Laloux (2016)

El tercer avance se refiere al propósito evolutivo. Las organizaciones teal, se auto perciben con una vida y orientación propia, la organización sirve a un propósito.

Estos avances se reflejan en el cambio de los métodos de gestión y las prácticas cotidianas organizacionales. Laloux (2016)

La autogestión requiere determinadas estructuras y prácticas. La organización piramidal va dando paso a las estructuras en base a equipos de trabajo, lo cual lleva a reinventar varios procesos, dentro de los cuales se haya la toma de decisiones, el flujo de información, etc. De las organizaciones intervinientes en la investigación de Laloux (2016), la mayoría utilizaba para la toma de decisiones, un proceso denominado “proceso de los consejos”, en el cual cualquier miembro de la organización puede tomar decisiones, solicitando consejo previamente a todas las partes involucradas y expertos en la materia, pudiendo incluir al CEO o una junta directiva. Laloux (2016)

En cuanto a la definición de funciones y gobernabilidad dentro de los equipos, las primeras surgen de determinados compromisos adquiridos regidas por la holocracia. Laloux (2016)

La gobernabilidad se da por medio de reuniones de equipo, donde todos participan y deciden. Laloux (2016)

En este sentido, Laloux (2016) define que en la actualidad se está presenciando el fin de un modelo de management, de estructurar las organizaciones, partiendo del análisis de organizaciones con un nuevo modelo organizativo que está emergiendo a nivel global. Laloux (2016)

El investigador señala que en el modelo de pensamiento dominante en los negocios es a partir del paradigma “naranja”, donde se centra en los resultados, y que incipientemente se está incorporando el modelo de paradigma teal-evolución. Laloux (2016)

En el nuevo paradigma teal de autogestión se ven afectadas estructuras, procesos y prácticas. Las organizaciones autogestionadas son ecosistemas complejos, interconectados, interdependiente en continua evolución. El poder queda distribuido. Laloux (2016)

Respecto a la cultura organizacional, el autor le da un enfoque sutil pero real, haciendo énfasis en que la misma puede hacer prosperar o decaer la organización.

La contrapartida a la mirada del paradigma naranja, está dado por el paradigma verde. Laloux (2016)

En este paradigma se busca priorizar la cultura organizacional “sana”. En ese avance revolucionario que el autor denomina “paradigma verde”, la atención está puesta en las dimensiones internas: cultura y mentalidades. Esto genera que se ponga foco en aspecto como la estructura, los procesos y las prácticas. Laloux (2016)

En este sentido, Laloux (2016) menciona que las estructuras autogestionadas distribuyen el poder naturalmente, trascendiendo la cuestión de la dicotomía cultura versus sistemas. Laloux (2016)

El contexto en el que opera una organización y su propósito definen su cultura, guiándola en función de las necesidades de la misma. Laloux (2016)

Dentro de los elementos compartidos por las culturas del paradigma teal se destacan los siguientes rasgos: autogestión, confianza, responsabilidad y compromiso, plenitud, propósito. Laloux (2016)

En paradigma organizacional teal, la cultura emerge de manera natural y orgánica, y no como un conjunto de supuestos, reglas y preocupaciones personales de los fundadores o líderes de la organización. Laloux (2016)

Desde una perspectiva filosófica, Laloux (2016) señala que el mayor avance revolucionario que presente este paradigma se halla en la relevancia de los cuadrantes: la cultura, los sistemas, las mentalidades y el comportamiento, los cuales trabajan sinérgicamente en función del propósito de la organización. Laloux (2016)

En este paradigma, ya no se gestiona el cambio, como en los paradigmas anteriores utilizando todas las herramientas expuestas en este capítulo para facilitarle a la organización este proceso. El cambio deja de ser un tema relevante porque en este paradigma la organización ya lo naturalizó, dado que está permanentemente adaptándose. Laloux (2016)

Otro cambio significativo que se da dentro de las organizaciones teal, es en relación a la estrategia concebida como un proceso orgánico. Dentro de las organizaciones tradicionales, la estrategia la decide el CEO conjuntamente con el equipo de dirección, y en general, avalado por la asesoría del departamento estratégico. Es un proceso que se da de arriba hacia abajo dentro la estructura piramidal. Laloux (2016)

Las organizaciones teal carecen de los procesos estratégicos, las personas poseen un sentido muy claro de propósito, y bajo ese sentido de propósito son empoderados para transitar el rumbo que deben seguir. Según Laloux (2016), la estrategia se manifiesta de manera orgánica de los colaboradores que se autogestionan; logrando la evolución y transformación de la organización por medio de la inteligencia colectiva. Laloux (2016)

3.5 Transición de paradigmas organizacionales en la actualidad.

Reflexionando sobre la evolución de los procesos de transformación en los ecosistemas empresariales, Federico Linares (Presidente de EY España) comparte tres ideas centrales a tener en cuenta:

Señala que la transformación debe ser encarada como un proceso integral, planteándola como un ejercicio holístico, transversal y omnicomprensivo donde se hace necesaria la presencia de un abanico de capacidades multicompetenciales y una coordinación entre las mismas, que hasta el momento nunca se había aplicado. Este proceso requiere la integración de la estrategia de innovación con las nuevas tecnologías, contemplando la regulación legal y fiscal, e incluyendo una visión de gestión del riesgo y ciberseguridad acordes a las permanentes amenazas del mundo tecnológico.

La segunda reflexión que pone de manifiesto es en relación al estilo de liderazgo que requiere el tipo de transformación y el rol del máximo responsable organizacional. Lo cual se detallará en el capítulo anterior.

Por último, pone de manifiesto que la transformación que enfrentan las organizaciones no es solo tecnológica, sino que paralelamente están emergiendo grandes cambios de paradigmas. El entorno VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) hace que la transformación empresarial sea más amplia y profunda, con implicaciones en la cultura, los modos de trabajo, modificando las estructuras organizativas, rediseñando procesos y negocios, afectando el perfil y desarrollo de los equipos, y la comunicación. Materializándose en una transformación del propósito y misión de la empresa que afectan el rol social en la generación de valor a largo plazo por parte de la empresa.

A modo de cierre, Linares, resume lo antedicho en la siguiente frase: *“Parece haber llegado el tiempo de integrar propósito, cultura, innovación, personas y*

tecnología para estar a la altura de los desafíos, empresariales y sociales, que tenemos ya con nosotros. Un tiempo que promete ser apasionante”. Linares, F. (2019)

3.6 Conclusión parcial

Los cambios son parte inherente de la evolución, no solo de las organizaciones sino también de la sociedad en su conjunto.

Para una mejor gestión de los mismos; se plantearon, a lo largo del tiempo, determinadas metodologías que abordan una mejor adaptación a la nueva cultura organizacional, producto de los avances tecnológicos, los cambios políticos, sociales, medioambientales, etc.

Cada etapa de la evolución de paradigmas posee su propio estilo de liderazgo, que moldea y acompaña la cultura organizacional. En este sentido, el equipo directivo juega un rol protagónico en el diseño e implementación de la misma.

En la actualidad, se vivencia un paradigma marcado por la innovación, los cambios vertiginosos, la ambigüedad, una marcada incertidumbre, la organización con propósito, una visión triple impacto, la inclusión, y una cultura organizacional centrada en la persona, etc. Todo ello contribuye a cambiar el paradigma discursivo de las organizaciones en función de estos nuevos valores.

Capítulo 4 – El rol de la dirección como sponsor de la excelencia

- 4.1 Liderazgo estratégico
- 4.2 El rol del líder como decisor de la estrategia organizacional
- 4.3 Vinculación entre estrategia y toma de decisiones.
- 4.4 La excelencia como estrategia organizacional.
- 4.5 Conclusión parcial

4.1 Liderazgo estratégico

Con el fin de abordar los conceptos sobre Liderazgo Estratégico se toma el aporte del Modelo de Liderazgo de la Armada de España. Allí se define al liderazgo, como la capacidad personal de aquel que dirige un equipo a fin de influir en sus componentes en pos de que éstos trabajen en forma cohesionada y entusiasta en la consecución de objetivos supeditados a un fin común y superior. Destacando que se trata de una capacidad personal capaz de guiar al grupo humano logrando que éste aporte su entusiasmo, compromiso, su excelencia y sus ideas, en la persecución de un objetivo común. Armada Española. Documentos Institucionales. Modelo de Liderazgo de la Armada de España. (2020)

Este modelo separa el liderazgo, del mando, siendo este último la autoridad indiscutida del cargo que se ejerce, la cual tiene sustento legal y está avalada por un procedimiento formal de designación. El liderazgo se diferencia del mando por no poseer respaldo legal, su autoridad se desprende del reconocimiento como tal por parte de sus seguidores sosteniéndose en la entrega de credibilidad que le otorgan las personas a quienes dirige. . Armada Española. Documentos Institucionales. Modelo de Liderazgo de la Armada de España. (2020)

La condición óptima se encuentra al reforzar la autoridad legal con el liderazgo personal. La motivación de los subordinados aumentará en función del liderazgo y el ejercicio de la autoridad, y en los aportes del liderazgo a contribuir a la cadena de mando. Armada Española. Documentos Institucionales. Modelo de Liderazgo de la Armada de España. (2020)

El contexto actual está signado por el cambio y la incertidumbre, demandando que el mando se sostenga en algo mucho más amplio que el poder jerárquico, dado que el contexto requiere mayor compromiso en la persecución de metas diferentes, que a su vez exigen esfuerzos innovadores. De allí surge la

necesidad de un liderazgo proactivo, dotado de gran capacidad persuasiva, que posea un sólido código ético, el cual pueda sustentarse en la confianza mutua y cimentados en valores profundos.

Armada Española. Documentos Institucionales. Modelo de Liderazgo de la Armada de España. (2020)

El líder tiene que confiar en sus seguidores y confiar en su obediencia, y simultáneamente, promover en ellos el liderazgo creativo. Armada Española. Documentos Institucionales. Modelo de Liderazgo de la Armada de España. (2020)

El modelo de liderazgo propuesto por la Armada de España plantea un doble prisma la concepción del líder y la concepción del ejercicio del liderazgo: las cualidades se esperan del líder y a partir de qué actitudes se traducen en la percepción del equipo a cargo. Son lineamientos de base para que cada miembro pueda desarrollar sus capacidades de liderazgo en función a su experiencia y personalidad. Documentos Institucionales. Modelo de Liderazgo de la Armada de España. (2020)

El ejercicio del mando se desarrolla naturalmente de acuerdo al nivel que ocupe dentro de la organización, por lo tanto, una mayor responsabilidad requerirá una amplia capacidad de ejercer el liderazgo. Documentos Institucionales. Modelo de Liderazgo de la Armada de España. (2020)

Dentro de las organizaciones se diferencian tres niveles: directo, ejecutivo y estratégico; y cada uno de ellos poseen diferentes rangos de actuación, complejidad y formas de relacionamiento. Documentos Institucionales. Modelo de Liderazgo de la Armada de España. (2020)

El nivel directo por su parte, posee menor grado de complejidad, enfocados en el corto plazo, cuentan con un conocimiento profundo de su equipo, el trato es cercano y permanente, por medio de la comunicación oral. Un punto a tener presente a la hora de ejercer el liderazgo en este nivel es la diversidad del bagaje profesional de este nivel. Por lo tanto el superior ejercerá una marcada influencia, ya que en muchas oportunidades pasará a ser su modelo de referencia. Documentos Institucionales. Modelo de Liderazgo de la Armada de España. (2020)

El nivel ejecutivo, se centra en resolver problemas complejos, con foco en el corto y mediano plazo, lo cual requiere una visión más amplia de la organización, que le permita comprender a la misma de forma sistémica. Se materializa la capacidad de dirigir en función de la toma de decisiones con escasa información, lo cual comienza a profundizarse la complejidad. Por este motivo, la resolución es un

factor clave del liderazgo ejecutivo. Documentos Institucionales. Modelo de Liderazgo de la Armada de España. (2020)

En cuanto al modelo de relacionamiento entre el superior y su equipo pasa de la corta a la mediana distancia, donde el trato es indirecto a partir de comunicación escrita y el conocimiento de su equipo es difícil. Documentos Institucionales. Modelo de Liderazgo de la Armada de España. (2020)

Otro rasgo que marca el liderazgo de este nivel, es su rol de nexo entre las bases y la cima de la organización. Documentos Institucionales. Modelo de Liderazgo de la Armada de España. (2020)

El nivel estratégico se caracteriza por poseer una enorme complejidad, y debido a ello este tipo de liderazgo requiere una amplia trayectoria profesional, grandes dotes de liderazgo y dominio en el ejercicio del mismo. Documentos Institucionales. Modelo de Liderazgo de la Armada de España. (2020)

Las personas que ejercen el liderazgo estratégico (dentro del cual se ubicaría el equipo directivo de una organización), deberán poseer determinadas características: visión, gestionar la confianza, capacidad de resolución, adaptabilidad y destreza comunicacional. Documentos Institucionales. Modelo de Liderazgo de la Armada de España. (2020)

La visión sistémica de la organización, como un todo que es permanentemente influido por actores y acontecimientos tanto internos como externos, que debe gestionar. Documentos Institucionales. Modelo de Liderazgo de la Armada de España. (2020)

4.2 El rol del líder como decisor de la estrategia organizacional

Los directivos, en su rol de líderes estratégicos tienen un gran protagonismo, como impulsores del cambio y la evolución, y por lo tanto el modo en que ejerzan su liderazgo, es crítica importancia para implementar transformaciones profundas, cuya duración podría exceder su permanencia en el cargo, las cuales requieren ajustes y redefiniciones continuas para hacerlas efectivas. Por tal motivo, su foco estará en la planificación a mediano y largo plazo. Johnson et al. (2006)

En relación a la naturaleza de las actividades cotidianas que realizan los decisores, se podría afirmar que, independientemente del tamaño de la organización que se dirija, los directivos desempeñan ciertos roles específicos; los

cuales son influenciados por su personalidad individual. Estos roles se pueden clasificar en tres categorías:

- Los concernientes a las relaciones interpersonales: los cuales se refieren a su rol de figura visible de la organización; ser el enlace con contactos externos a la organización, que favorezcan el ejercicio de sus actividades; liderar la relación con sus subordinados conciliando necesidades para lograr un funcionamiento organizacional eficiente.
- Los referidos al tratamiento de la información: como evaluador, difusor y vocero.
- Los que involucran a la toma de decisiones: empresario, supervisor, administrador y negociador. Cal, et al. (2016)

En este sentido se establece que las diversas actividades de los líderes, se resumen en la toma de decisiones cuyo fin es transformar las ideas en acción. Por ello *“la conducción o liderazgo es una indelegable responsabilidad de los titulares para alcanzar el propósito de las organizaciones, pero incluye a todo el entorno de asesores y personal de apoyo en la toma de decisión.”* (Cal, et al. 2016, p.6)

En esta cita, se hace referencia a lo expresado en capítulos precedentes sobre el rol del órgano de gobierno y equipo ejecutivo, dentro de las organizaciones; siendo el gobierno corporativo quien conduce el propósito organizacional y el equipo ejecutivo, quien implementa dichas decisiones guiando a sus equipos de trabajo.

De acuerdo a lo mencionado en párrafos precedentes, surge la necesidad de profundizar en la estrecha vinculación del liderazgo estratégico con los distintos horizontes de decisión y conducción, como parte cotidiana del ejercicio de sus funciones. Cal, et al. (2016)

En referencia a los horizontes decisorios, los autores del libro “La cuestión estratégica” mencionan que, los directivos de todas las jerarquías dentro de la organización traducen en acciones sus decisiones para el logro de una determinada finalidad. Destacan tres tipos de situaciones y su correspondiente horizonte de decisión. Cal, et al. (2016)

Situaciones estructuradas: permiten conocer el resultado del problema a partir del procesamiento de las variables de entrada de información. En estos casos los decisores seguirían un programa implementado a los datos de la situación. No es necesario aplicar la creatividad. Se lo podría vincular con el nivel de liderazgo directo. Cal, et al. (2016)

Situaciones semi-estructuradas: se trata de asuntos con cierto grado de complejidad, pertenecientes al campo de la incertidumbre. Para resolverlas, se contemplan los resultados de la experiencia anterior, interviniendo cierto grado de creatividad ya que no están presentes la totalidad de las variables intervinientes. Este tipo de situaciones es común dentro de los niveles de decisión intermedios, dado que los problemas poseen mediana complejidad. Cal, et al. (2016)

Situaciones no estructurables: son los casos de mayor incertidumbre, donde el conocimiento es insuficiente, desconociendo los intereses de los demás actores intervinientes, los cuales son inexistentes o limitadas las relaciones a considerar. Cal, et al. (2016)

Este horizonte de decisión, se da en situaciones donde los actores se relacionan en base a su propia estructura de intereses, por medio de un proceso de comunicación continuo buscado en ampliar su libertad de acción. Es por ello que se hace presente la dialéctica de voluntades, tanto en las negociaciones, el liderazgo, las relaciones públicas, la estrategia, etc. Cal, et al. (2016)

Los autores del método decisión estratégica impartido en la Escuela Superior de Guerra Naval, consideran en relación a estos conceptos, que la única manera de afrontar el desconocimiento en este horizonte de decisión, es por medio del sistema político o de comunicación, que no es más que una forma de aprendizaje que se da por medio del ensayo y error. Cal, et al. (2016)

En párrafos anteriores se hace referencia a la importancia de la comunicación dentro del liderazgo estratégico, debido a que la estrategia es comunicación, y es el medio por el cual se construyen significados comunes que permiten conducir las cuestiones. La estrategia funciona dialécticamente, utilizando la comunicación como medio para influir en los demás actores, a fin de que éstos faciliten los intereses propios; siendo la finalidad para la conducción de una determinada cuestión, lograr mayor libertad de acción y disminuir la incertidumbre. Cal, et al. (2016)

En el mencionado volumen, los autores plantean que la misma se refiere a la trama de interacciones entre la voluntad entre los intereses de los actores involucrados, la cual se da mediante la comunicación con la finalidad de ampliar su libertad de acción y reducir el nivel de incertidumbre. Siendo la racionalidad de los actores un factor interdependiente, debido a esta vinculación de intereses interrelacionados por parte de los intervinientes en el proceso. Cal, et al. (2016)

La estrategia tiene como componente central a la comunicación; siendo a través de ella que infiere los intereses de los demás actores, siguiendo un método de ensayo error que genera la necesidad de corroborar de manera continua sus hipótesis con los hechos a fin de sostener o corregir las decisiones tomadas. Cal, et al. (2016)

4.3 El ejercicio del Liderazgo y su vinculación con la influencia e inteligencia emocional

En este sentido, los autores Warren Bennis y Burt Nanus, plantean cuatro estrategias de liderazgo a ser utilizadas por el CEO o bien por el equipo directivo: lograr atención mediante la visión, crear significado a partir de la comunicación, generar confianza mediante el posicionamiento y el despliegue del yo a través de dos factores (autoconcepto positivo y factor Wallenda). Bennis et al. (1991)

Sobre la primer estrategia, se refieren al vínculo recíproco que se genera entre el líder y sus seguidores, el cual genera unidad; y tanto el líder como la organización presentan una mirada unificada representada por la visión. Bennis et al. (1991)

En cuanto a la segunda estrategia es utilizar la comunicación para crear sentido, los autores resaltan que las organizaciones están supeditadas a los significados compartidos y la interpretación, mientras que las acciones y los símbolos del liderazgo dan paso al significado. La tarea del líder es explicitar lo implícito dentro de las organizaciones, siendo la capacidad de influir y de construir significado en los miembros de la organización, un factor crítico del liderazgo. El estilo de materializar esta estrategia varía significativamente de un líder a otro. Bennis et al. (1991)

Una responsabilidad del líder es comunicar, y crear significado en los colaboradores con el fin de transmitir el mensaje en forma inequívoca a todos los niveles de la organización. Y es este proceso lo que diferenciaría a un administrador de un líder, según los autores. Bennis et al. (1991)

Sobre la tercera estrategia que propone “confianza mediante el posicionamiento” los autores ponen foco en la integridad organizacional y sentido de propósito, que se verá reflejado en la cultura organizacional. Bennis et al. (1991)

“El posicionamiento organizacional se refiere al proceso mediante el cual una organización diseña, establece y sustenta un nicho viable en un ambiente externo. Comprende todo lo que el líder debe hacer para alinear los ambientes internos y externos de la organización en el tiempo y en el espacio.” (Bennis, et al. 1991, p.107)

Por último, la referirse a la cuarta estrategia, plantean la importancia del despliegue del yo a través autoconcepto positivo y la aceptación del riesgo al fracaso incorporándolo como parte del aprendizaje organizacional. Siendo el rol del líder dentro del proceso del aprendizaje organizacional el de dirigir el yo colectivo. Bennis et al. (1991)

En este sentido, resultan de suma importancia profundizar en las herramientas que dispone el equipo directivo a la hora de ejercer el liderazgo, a fin de lograr un ejercicio eficaz de sus funciones. Bennis et al. (1991)

De acuerdo a lo desarrollado en la monografía “El liderazgo en las fuerzas Armadas del Siglo XXI”, dichas herramientas las desarrollan las habilidades personales conocidas como Inteligencia Emocional, cuyo énfasis está puesto en el desempeño de un liderazgo efectivo. Basado en estudios de Daniel Goleman, quien desarrollo un profundo análisis de este concepto, cuyas implicancias no solo se presentan lo personal sino que se amplía su aplicación a otros ámbitos, esencialmente al contexto organizacional.

Las conclusiones de los estudios de Goleman (2001) dejan atrás la idea del cociente intelectual o nivel de inteligencia “tradicional” o la pericia técnica como factor determinante, dando paso al concepto de Inteligencia Emocional; el cual está compuesta por una serie de habilidades que comprenden: la autoestima, la autoconciencia, el autocontrol, la empatía, la dedicación, la integridad, la habilidad para comunicar y la flexibilidad frente a los cambios, entre otras. Goleman (2001)

Según Goleman (2001), los individuos poseen una “mente racional” enfocada en el pensamiento y otra “emocional” centrada en lo que se siente, las cuales son complementarias. Propone que el liderazgo eficaz requiere una combinación de ambas. La mente racional aporta reflexión, objetividad y rigor, mientras que la mente emocional brinda intuición y una óptica basada en experiencias anteriores. Goleman (2001)

En cuanto a las competencias emocionales, el autor detalla que este concepto ha ido migrando hacia una visión más integral, pasando de ser catalogado

como un ejercicio profesional concreto y tener una visión netamente funcionalista a dimensionarse como una confluencia de saberes, comportamientos y habilidades. Desde este matiz, la competencia pasa a ser concebida como la capacidad de utilizar adecuadamente una batería de conocimientos, capacidades, habilidades, y actitudes a fin de llevar a cabo diversas actividades para lograr determinado nivel de calidad y eficacia. Goleman (2001)

En este sentido, el concepto de competencia incluye ciertas características que requieren varios factores interrelacionados, dentro de los cuales se hallan: los conocimientos o “saberes”, las habilidades y destrezas que conforman el “saber hacer” y determinadas conductas que ocupan el lugar de “saber estar y saber ser”. Goleman (2001)

A su vez, dichas competencias se dividen en dos grandes dimensiones. Por un lado se encuentran las competencias funcionales requeridas para desarrollar de manera “experta” una función laboral; asociada a los conocimientos técnicos relativos a un determinado ámbito profesional. Por el otro se encuentran las competencias socio-personales, vinculadas al dominio de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes precisas para interpretar, formular y regular adecuadamente los aspectos emocionales tanto propios como ajenos. Goleman (2001)

En consecuencia, Goleman (2001) destaca la relevancia de este conjunto de competencias refiriendo que, dos tercios de las competencias requeridas para la excelencia laboral pertenecen a tipo emocional y no intelectual. Y agrega, que los altos mandos organizacionales logran mayor diferenciación en una gestión de excelencia aplicando competencias emocionales. Goleman (2001)

No obstante, independientemente del número de competencias, existen cuatro niveles de dominios claramente diferenciados que se ubican considerando las emociones del ámbito propio y de los demás; las cuales son analizadas desde dos focos distintos: el conocimiento y la gestión. Goleman (2001)

De esta manera se plantea el autoconocimiento a fin de dirigir las emociones propias y poder interpretar las emociones de las demás personas, para poder gestionarlas en la interacción mutua; cuyo fin último es lograr maximizar los resultados en relación al desempeño. De ahí que las competencias emocionales sean relevantes para que los líderes ajusten sus comportamientos en función a los requerimientos del entorno; logrando generar sinergias, llevando a cabo acuerdos,

resolviendo conflictos, gestionando motivación, negociando, etc. Goleman (2001)

Goleman (2001), en su trabajo “Liderazgo que obtiene resultados”, centra su atención en los siguientes dominios de las competencias emocionales: autoconfianza, autogestión, conciencia social, y habilidades sociales. Goleman, (2001).

A continuación se detallan las capacidades de Inteligencia Emocional y su vinculación con las competencias anteriormente mencionadas.

Capacidades fundamentales de Inteligencia Emocional				
	Autoconciencia	Autogestión	Conciencia Social	Habilidades sociales
Competencias	Autoconocimiento emocional	Autocontrol	Empatía	Liderazgo visionario
	Autoevaluación exacta	Confiabilidad	Conciencia organizacional	Influencia
	Autoconfianza	Conciencia	Orientación al servicio	Desarrollo de otros
		Adaptabilidad		Comunicación
		Orientación al logro		Catalizador del cambio
		Iniciativa		Manejo de conflictos
				Creación de lazos Trabajo en equipo y colaboración
Fuente: Goleman, D. (2001). Liderazgo que obtiene resultados. Harvard Business Review				

Conciencia de sí mismo: es un regulador entre las decisiones y los valores, mediante el conocimiento de las propias emociones internas, la identificación de las fortalezas y debilidades propias, sin que estas afecten la confianza en sí mismo. Goleman (2001)

Este dominio abarca tres competencias emocionales: conciencia emocional de uno mismo, valoración adecuada de uno mismo, confianza en uno mismo. Goleman (2001)

Autogestión: hace referencia al autocontrol, la flexibilidad frente a situaciones cambiantes, y la congruencia entre las acciones propias con los valores y los compromisos asumidos. Goleman (2001)

Esta competencia involucra también a las siguientes: transparencia, adaptabilidad, logro, iniciativa, y optimismo. Goleman (2001)

Conciencia social: se relaciona con la capacidad de empatizar con las personas. Lograr un ambiente emocional propicio para las buenas relaciones con los colaboradores y los clientes. Goleman (2001)

Este dominio abarca las competencias de empatía, conciencia organizativa, y servicio. Goleman (2001)

Gestión de las relaciones: se refiere a aquellas capacidades de lograr cooperación e influencia positiva sobre las personas, cuyo fin es concretar objetivos de bien común. Goleman (2001)

En relación a este dominio, incluye las competencias emocionales como ser: liderazgo inspirador, influencia y desarrollo de los demás, catalizar los cambios, gestión de los conflictos, trabajo en equipo y colaboración. Goleman (2001)

Una de las conclusiones más relevantes a las que se llega en la citada monografía, en relación al vínculo entre la inteligencia emocional y el ejercicio del liderazgo es la confirmación de la importancia de los aspectos emocionales en el liderazgo de excelencia, y más específicamente en los niveles superiores de la organización.

Lograr la mejora en el liderazgo, impacta en la eficiencia y el valor de las organizaciones. Jimenez, I. (2013). *Monografía 136. El liderazgo En las Fuerzas Armadas del Siglo XXI*. España:

En el siguiente cuadro se detalla la relación entre los distintos estilos de liderazgo, las competencias de inteligencia emocional y el impacto en el clima laboral.

Estilo de liderazgo	Modus operandi del líder	Competencias de Inteligencia Emocional	Momento apropiado	Impacto general sobre el
---------------------	--------------------------	--	-------------------	--------------------------

				clima laboral
Coercitivo	Demanda acatamiento inmediato.	Conducción para obtener logros en corto plazo	En una crisis, en reestructuraciones o con colaboradores problemáticos	Muy negativo
Imitativo	Establece estándares elevados de rendimiento	Rectitud, guía para obtener logros. Iniciativa.	Para obtener resultados rápidos de un equipo competente y altamente motivado	Negativo
Participativo	Forja consenso mediante la participación	Colaboración, liderazgo en equipo comunicación	Para generar consenso u obtener datos de empleados valiosos	Muy positivo
Orientativo	Moviliza a las personas hacia una visión	Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio	Cuando el cambio requiere una nueva visión o cuando es necesaria una orientación clara	Positivo
Afiliativo	Genera armonía y establece lazos emocionales	Empatía, generación de relaciones, comunicación	Para reparar fisuras en un equipo o motivar al equipo en circunstancias estresantes	Positivo
Formativo	Desarrolla a la gente para el futuro.	Desarrollo de los otros,	Para ayudar a mejorar el rendimiento o	Positivo

		empatía, autoconciencia	desarrollar fortalezas a largo plazo	
--	--	----------------------------	--	--

Fuente: Goleman, D. (2001). Liderazgo que obtiene resultados. Harvard Business Review

Según el autor, diversos estudios ponen de manifiesto la ventaja que presentan los líderes que logran manejar diversos tipos de liderazgo (preferentemente cuatro o más estilos), destacando el empleo de los siguientes estilos: orientativo, democrático, afiliativo, y formativo. En dichos casos, se logra un mejor clima organizacional y desempeño en los negocios. Goleman (2001)

De esta manera pone de manifiesto la eficacia que logran los líderes que alternan flexiblemente en sus estilos de liderazgo, y para ello utilizan la empatía con su interlocutor a fin de orientar su comunicación para inspirar resultados. Goleman (2001)

4.4 La excelencia como estrategia organizacional.

Parte de ese ámbito decisorio que realizan los directivos de una organización, se ubica el diagnóstico de la capacidad estratégica organizacional, con el fin de mejorar la misma. Johnson et al. (2006)

De acuerdo a lo expresado por Johnson, se refiere a capacidad estratégica como la adaptación y validez de los recursos y las competencias requeridos por la organización para ser sustentable y sostenible. Éstas a su vez, pueden establecerse a partir de recursos tangibles o intangibles. Johnson et al. (2006)

Según el autor, la mejora continua de la eficiencia de costos constituye una capacidad estratégica de un valor crítico para que la organización evolucione. Por lo tanto, establece como parte del horizonte decisorio de los directivos, el diseño de las capacidades estratégicas organizacionales; siendo algunas de las opciones para lograrlo, la gestión de las personas que conforman la organización, y desplegar capacidades dinámicas en aquellos entornos que presentan mayor volatilidad. Johnson et al. (2006)

El líder estratégico debería poder transferir su visión al resto de la organización de la manera más uniforme e inequívoca posible. Apoyándose en los

valores y la cultura organizacional, fomentando la misma por medio de sus actitudes y comportamientos. Johnson et al. (2006)

En este sentido, el modelo de liderazgo propuesto por la Armada de España establece una serie de actitudes a considerar como parte de aquellas figuras organizacionales que ocupen el rol de líder estratégico:

- Fomento de la cultura institucional
- Aproximación y preocupación por el subordinado/colaborador
- Generación de confianza
- Fortalecimiento del espíritu de equipo
- Creación de un entorno agradable de trabajo
- Establecimiento de objetivos
- Persecución de la mejora continua

Documentos Institucionales. Modelo de Liderazgo de la Armada de España. (2020)

Para los fines de este trabajo, se profundiza el último ítem (mejora continua).

Este punto contempla las siguientes acciones a considerar por parte de quien lidera una organización:

- Formarse de manera permanente con el objeto de aspirar al más alto nivel profesional.
- Enfocar la actividad en la meta de lograr y mantener la máxima capacidad del equipo, teniendo presentes su eficacia y su moral.
- Contemplar toda circunstancia como potencial oportunidad de aprendizaje.
- Promocionar las iniciativas del equipo.
- Fomentar la creatividad y la innovación.
- Capitalizar los talentos del equipo.
- Propiciar la energía y el entusiasmo hacia la mejora continua y la búsqueda de la excelencia.
- Valorar adecuadamente la mejora.
- Incluir nuevos retos que incluyan mejoras respecto de los anteriores.

Documentos Institucionales. Modelo de Liderazgo de la Armada de España. (2020)

Al analizar el modelo de evaluación de las organizaciones propuesto por el Premio Nacional de la Calidad, el concepto de liderazgo por parte de la conducción de las organizaciones tiene un papel primordial y transversal, y su importancia se extiende al resto de los modelos de excelencia contemplados en el capítulo segundo del presente trabajo. Modelo para una gestión de Excelencia – Empresas Grandes.

Se concibe a la conducción de la organización (tanto a nivel gobierno como ejecutivo) como impulsores críticos, ya que definen aspectos centrales como ser: la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos, encaminando a la organización mediante la gestión y el ejemplo. Modelo para una gestión de Excelencia – Empresas Grandes.

El rol de gobierno una gestión de excelencia implica traspasar el marco legal y la administración del riesgo incluyendo la visión de los stakeholders. Modelo para una gestión de Excelencia – Empresas Grandes.

Dentro del “Modelo para una Gestión de Excelencia”, el primer componente se refiere al criterio Liderazgo, y está conformado por los siguientes factores: gobierno de la organización, dirección estratégica y planeamiento estratégico y operativo. Modelo para una gestión de Excelencia – Empresas Grandes.

Sobre el criterio general de Liderazgo, el modelo establece lo siguiente: *“Este criterio permite entender y evaluar las prácticas y metodologías mediante las cuales el Órgano de Gobierno asegura una clara diferenciación entre las funciones de gobierno y de ejecución, e implementa las buenas prácticas de gobierno corporativo. También analiza la forma en que el Equipo Ejecutivo desarrolla el sistema de liderazgo, comunica y aplica los valores de la excelencia y gestiona el proceso de planeamiento estratégico y operativo”*. En referencia al factor gobierno de las organizaciones, el mismo ya fue abordado en mayor detalle en el capítulo dos de este trabajo. Modelo para una gestión de Excelencia – Empresas Grandes.

Recuperado de: <http://fpnc.org.ar/wp-content/files/Modelo%20Empresas%20Grandes%202020.pdf>

En referencia al factor dirección estratégica, el modelo detalla lo siguiente: *“Este factor permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales el Equipo Ejecutivo interactúa con el Órgano de Gobierno y establece las estrategias para lograr los fines y objetivos de la organización. Asimismo evalúa*

cómo crea el sistema de liderazgo asegurando el alineamiento con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos”. Ibídem

El tercer factor, trata sobre las prácticas y metodologías por parte del equipo ejecutivo, que conforman el planeamiento estratégico (de mediano y largo plazo) y operativo (de corto plazo).

“El planeamiento promueve un proceso interno de reflexión estratégica que le permita a la empresa definir su mejor postura competitiva. La calidad de la información que nutre al proceso asegura una mejor calidad de las decisiones. La mejora en la competitividad debe considerar a la innovación como un aspecto central en el proceso de decisiones estratégicas.”

Fundación Premio Nacional de la Calidad. Modelo para una Gestión de Excelencia – Empresas Grandes. (2020).

A la hora de evaluar el criterio liderazgo el sistema de Gestión, es necesario considerar que la metodología y cumpla con ciertos requisitos:

- Bien definida: debe detallar como aborda cada criterio del Modelo.
- Pertinente: centrarse en las cuestiones relevantes, incluyendo los distintos actores involucrados, y que cuente con un diseño acorde a sus fines.
- Sistemática: que pueda replicarse y que genere información confiable para su control, aprendizaje y mejora.
- Preventiva: contempla mecanismos a fin de detectar en forma temprana errores y desvíos; y/o mitigar sus consecuencias.

Modelo para una gestión de Excelencia – Empresas Grandes.

El Premio Nacional de la Calidad de Argentina se inspira en el Premio Malcolm Baldrige, el cual es una herramienta para evaluar la excelencia en la gestión de las empresas; siendo en Estados Unidos, un referente para la aplicación de sistemas de gestión basados en la calidad total de las empresas.

De acuerdo a lo expresado en el sitio oficial del National Institute of Technology de los Estados Unidos sobre el Malcolm Baldrige Quality Programan; cada uno de los siete criterios, se basa en once conceptos y valores fundamentales, dentro de los cuales el primero de ellos, es el liderazgo. Señalando la responsabilidad de la alta dirección en fijar el rumbo de la organización, estableciendo valores enfocados en el cliente; velando por los intereses de los distintos grupos de accionistas a fin de encaminar las acciones para lograr la satisfacción de los mismos. Fijando su

participación activa en la planificación y revisión de resultados, promoviendo la calidad y el logro de resultados de calidad excepcionales. Frequently Asked Questions about the Malcolm Baldrige National Quality Award. (2020)

A la hora de evaluar los siete criterios, los que obtienen un puntaje más elevado se refieren al Liderazgo, otorgándoles 125 puntos; y el mayor de todos se refiere a los Resultados Empresariales, al cual le otorga 450 puntos; destacando así la importancia del mismo. Al resto de los criterios se le asigna una puntuación de 85 puntos cada uno de los cuales estarían integrados por: planificación estratégica, enfoque al cliente y al mercado, información y análisis, desarrollo y dirección de los recursos humanos, y gestión de procesos. Frequently Asked Questions about the Malcolm Baldrige National Quality Award. (2020)

Según detalla la plataforma tecnológica para la Gestión de la Excelencia, Isotools, en su blog “Calidad y Excelencia” plantea que El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, en adelante EFQM, es patrocinado por la Comisión de la Unión Europea y EFQM, base el Premio Europeo de la Calidad. El propósito del mismo es establecer las bases para realizar un autoanálisis detallado del Sistema de Gestión, por parte de las empresas, tomando como referencia en los criterios del modelo; ocupando el primer criterio, el liderazgo. Criterios del modelo EFQM. Criterio 1: El Liderazgo. (2013). Isotools Excellence.

El liderazgo es considerado un aspecto central para que la empresa logre la excelencia en los parámetros de este modelo. La importancia asignada al mismo se fundamenta en el direccionamiento de la visión de la organización y cómo paralelamente inspira al resto del equipo a seguir los fines propuestos. Criterios del modelo EFQM. Criterio 1: El Liderazgo. (2013). Isotools Excellence

Si bien el modelo cuenta con ocho criterios, y subcriterios y para desarrollarlos deben seguir los siguientes parámetros:

- Ejecutar la misión y visión de la empresa.
- Ser referentes de los valores y principios éticos que fomenten la cultura de calidad en la organización.
- Monitorear su propia actuación como líder organizacional.
- Poseer sólido compromiso personal con la mejora continua y la calidad.
- Formarse y formar a su equipo en gestión de calidad.
- Impulsar la mejora mediante la mejora y la creatividad.

- Promover cambios actitudinales en los empleados a fin de alcanzar la mejora. Así mismo, es parte de su rol, el compromiso, implementación y desarrollo y mejora del Sistema de Gestión de la organización, para lo cual deben:
 - Avalar la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad.
 - Innovar la estrategia y planificación de la organización.
 - Monitorear mediante la medición, revisión y mejora de los resultados claves.
 - Promover la creatividad, innovación y las instancias de aprendizaje que favorezcan mejoras en la estrategia y planificación.

Criterios del modelo EFQM. Criterio 1: El Liderazgo. (2013). Isotools Excellence.

Otro subcriterio que establece el Modelo dentro del criterio Liderazgo, es el relacionamiento con los distintos grupos de interés con los que la empresa se interrelaciona. Su foco en este punto estará puesto en:

- Foco en las necesidades y expectativas del cliente.
- Entablar colaboración con distintas organizaciones con las que se relaciona.
- Atender las necesidades y expectativas de las personas que contribuyen a los resultados de la organización.
- Patrocinar las acciones que promuevan la mejora en asociaciones, congresos, ferias y otros.
- Fomentar acciones de mejora del medio ambiente y cooperación al ámbito social en el que se desenvuelve.

El afianzamiento de la cultura de excelencia en el equipo de trabajo se traduce en las siguientes acciones:

- Transmitir a los colaboradores de la empresa la misión, visión, planificación, estrategia, valores, objetivos y metas.
- Poseer una actitud receptiva que fomente el diálogo.
- Impulsar la participación de los colaboradores en acciones de mejora, teniendo en consideración sus esfuerzos.
- Definir e impulsar el cambio dentro de la organización.

Criterios del modelo EFQM. Criterio 1: El Liderazgo. (2013). Isotools Excellence.

Dentro del modelo EFQM el liderazgo ocupa un lugar central a la hora de hacer cumplir el resto de los criterios:

Criterio 3: lidera el aprendizaje continuo como un medio de adaptación a los continuos cambios del escenario en el que opera.

Criterio 4: focalizará en los objetivos.

Criterio 6: priorizará la agilidad en el entorno de trabajo y la organización.

Criterio 7: sabrá detectar las capacidades sobresalientes de sus colaboradores, potenciándolos hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Criterios del modelo EFQM. Criterio 1: El Liderazgo. (2013). Isotools Excellence.

De acuerdo a lo expuesto por Daniela Simoes, en su exposición “Repensando la estrategia de RRHH” dentro del panel de expositores del X Foro de Compensaciones y Beneficios organizado por “Gestión Consultores”; se refiere a la resignificación del liderazgo en el contexto actual. Simoes, D. (2020).

4.5 Liderazgo empresarial en el contexto actual

Poniendo de relevancia el ejercicio del liderazgo, por sobre el ejercicio del mando que otorga el cargo. Señala que si bien la tendencia estaba presente dentro del entorno empresarial, el actual contexto 2020 aceleró el proceso de implementación de los modelos emergentes. Simoes, D. (2020).

En cuanto al estilo de liderazgo que requieren las organizaciones actualmente, se requiere un liderazgo más consciente, dentro del cual estén contempladas las emociones, en este sentido, la nueva visión del mismo se enfoca en un rol de gestor emocional. Un líder con foco en la escucha, la confianza, que desarrolla la empatía, motiva y trabaja para generar un vínculo apoyado en la transparencia. Simoes, D. (2020).

Basándose en un estudio de la Consultora Humannova, Simoes (actual Directora Académica del Programa de Formación Gerencial en Gestión de Personas en IDEA), señala cinco grandes ejes donde enfocar el liderazgo ágil en entornos de red, con foco en los resultados y en las personas:

- Motivador de resultados.
- Desarrollador de talentos.
- Conector de talentos.
- Innovador.
- Digitalizador de redes.

Simoes, D. (2020).

Otro parámetro a tener en cuenta por parte de quienes ejercen roles de liderazgo, es el aspecto generacional.

Al respecto, la directiva del grupo Omint, toma un estudio realizado por Adecco, del cual extrae la visión del cambio de paradigma de la generación Z sobre el actual quiebre en la educación. En ese punto señala que el 51% de los encuestados, sostiene que los CEOs del 2050 no necesitaran título universitario. De esta forma pone de relevancia los cambios de paradigma en cuanto a la gestión del conocimiento, la forma en que se adquieren los conocimientos se está resignificando. Simoes, D. (2020).

En conclusión, los nuevos requerimientos que están contemplando las organizaciones no tienen foco en el saber técnico sino en las habilidades ligadas a la inteligencia emocional, como ser: la curiosidad, la agilidad de aprendizaje, la adaptabilidad y creatividad. Pasando a ser el saber técnico una consecuencia de esta actitud que posee la persona. Simoes, D. (2020).

Todo esto hace re significar el rol del talento, dentro del cual está enmarcado el nuevo paradigma de liderazgo dentro del cual aparecen nuevas prioridades. Como parte de los nuevos lineamientos de la estrategia de Recursos Humanos también es necesario repensar la experiencia del colaborador. La cual está mucho más vinculada al bienestar, a incluir en factor emocional, lo cual llevan a resignificar la propuesta de valor por parte de las organizaciones. Simoes, D. (2020).

En el nuevo contexto se hace imprescindible la gestión de la incertidumbre, la centralidad en el colaborador, repensar paradigmas teniendo velocidad para el cambio de los mismos tanto las personas como las organizaciones, gestionar los equipos con foco en los procesos y la emocionalidad, como los aspectos más relevantes que tiene que tener presente el nuevo estilo de liderazgo organizacional. Simoes, D. (2020).

Es por ello que, frente al contexto actual, se profundizó la necesidad de contar con un liderazgo ágil, el cual se adapte rápidamente a los vertiginosos cambios de contexto.

En este sentido, en la página oficial del Excelencia.org, Luciana Paulise aclara las características y desafíos más significativos a los que se enfrenta este estilo de liderazgo que se impone de manera incipiente frente a las fluctuaciones económicas, la velocidad de las comunicaciones, la complejidad de gestionar equipos intergeneracionales (generación Z, Baby Boomers, Generación X,

Millenials, etc.); siendo el mayor desafío el de generar una cultura que priorice y fomente la autonomía de sus colaboradores. Paulise, L. (2020).

Dentro de las características más destacadas que requiere este tipo de liderazgo se encuentran las siguientes:

- Determinación y rapidez para la toma de decisiones.
- Flexibilidad emocional y resiliencia.
- Mantener la productividad en contextos de incertidumbre.
- Incorporar la intuición en la toma de decisiones rápidas, dado que no se cuenta con la totalidad de la información o datos concluyentes.
- Desarrollar un equipo de colaboradores que cuente con las habilidades descritas en los párrafos precedentes.

Paulise, L. (2020).

Según señala Paulise, esto conlleva un cambio cultural, donde el líder debería poder aceptar las decisiones de su equipo, para lo cual debería prepararlos y capacitarlos en las metodologías que considere más adecuadas para lograr la eficiencia y autonomía de su equipo. Todo ello apoyado por acciones concretas. Paulise, L. (2020).

Y concluye con la invitación a los líderes ágiles a construir las bases para el cambio de paradigma sobre el liderazgo y la cultura organizacional. Paulise, L. (2020)

Siguiendo esta misma línea de análisis, la Consultora Deloitte realizó una publicación en el año 2017 en la cual pone de manifiesto que se están dando cambios en el modelo de liderazgo. En dicho documento, señala la necesidad de los nuevos líderes de contar con destrezas distintas a las requeridas a sus pares de generaciones anteriores. Poniendo de manifiesto que las organizaciones no acompañaron con la agilidad requerida la migración al paradigma digital. Las 10 tendencias en la gestión de Recursos Humanos. (2017). Cambios en el modelo de liderazgo. Deloitte

El nuevo modelo de liderazgo requiere un protagonista capaz de construir y dirigir equipos, conectar y fidelizar a su equipo, fomentando una cultura regida por la innovación, el aprendizaje y la mejora continua. Ibídem.

Conforme señala Deloitte, se presenta la necesidad de construir nuevos modelos de liderazgo, alineado a las actuales metas organizacionales, entre las

cuales la innovación ocupa un lugar destacado. Y así mismo, agrega como dato preponderante, el hecho de que el 90% de las empresas están rediseñándose a fin de ser más dinámicas, team-centric y conectadas; dado que constituyen las mayores necesidades en la actualidad; y solo el 5% de las organizaciones considera que posee líderes competentes que cuenten con habilidades en el campo digital. Las 10 tendencias en la gestión de Recursos Humanos. (2017). Cambios en el modelo de liderazgo. Deloitte. Argentina.

En este sentido, la consultora plantea cuatro ejes prioritarios a tener presente de cara al 2025 a fin de lograr eficiencia y rentabilidad. El cual ya se está comenzando a utilizar en gran porcentaje de organizaciones actualmente.

El nuevo escenario plantea como uno eje prioritario colocar en el centro de la escena del nuevo paradigma, al empleado. El informe menciona que el 98% de los CEOs contempla potenciar el teletrabajo y los espacios de trabajo colaborativo a fin de efficientizar costes. El 81% de las organizaciones pretende un modelo de gestión y gobierno eficiente y amoldado a las expectativas de las nuevas generaciones y conceptos de trabajo; en función de ello el 91% de las empresas focalizará en la contratación de colaboradores que posean aptitud y habilidad como ser: liderazgo, capacidad de comunicación, empatía, trabajo en equipo, resolución de conflictos, y otros. Las cuales se podrían considerar como las competencias de inteligencia emocional mencionadas precedentemente. *Ibídem*.

El segundo ítem al que hace referencia el informe se trata de las Industrias 4.0. Sobre este punto coinciden el 90 % de los CEOs al considerar que la digitalización cambia como mínimo al 20% de la empresa, unido a la irrupción de la tecnología disruptiva: cloud computing, blockchain, IOT, entre otras.

En línea con lo dicho, el 70% de estima que la robotización de las tareas para el año 2025 alcanzará al menos al 10% de las mismas. Las 10 tendencias en la gestión de Recursos Humanos. (2017). Cambios en el modelo de liderazgo. Deloitte. Argentina.

El tercer reto al que se enfrentan los directivos se refiere a los Nuevos Modelos de Negocios. Según afirman los máximos responsables de empresa, en los años siguientes, el 70% de las compañías generará productos donde la personalización en el último momento es prioritaria; y por ende, la estrategia logística debe orientarse a la hiperdisponibilidad. Además, la creciente visión del producto como servicio y el surgimiento creciente de la economía compartida. Las

10 tendencias en la gestión de Recursos Humanos. (2017). Cambios en el modelo de liderazgo. Deloitte.

El último ítem mencionado en el informe, se focaliza en la cercanía al cliente. En este punto, el 86% de los CEOs encuestados estima que para el año 2025 los clientes estarán más empoderados y aumentará su perfil de demanda. El 91% de los directivos menciona que para dicho periodo, el modelo de distribución más eficiente será la distribución omni/multicanal. Las 10 tendencias en la gestión de Recursos Humanos. (2017). Cambios en el modelo de liderazgo. Deloitte. Argentina.

Por último, cabe destacar la existencia de un punto de inflexión respecto a los últimos años, donde el foco ha estado puesto en los ejes de eficiencia organizativa, cambio cultural y control sobre la liquidez y la caja; dando paso a una visión, que centra la atención en los nuevos modelos de negocio, la industria 4.0, establecer mayor cercanía con el cliente y el empleado. Las 10 tendencias en la gestión de Recursos Humanos. (2017). Cambios en el modelo de liderazgo. Deloitte. Argentina.

Así mismo, en relación a tendencias en el ámbito organizacional, Federico Linares (Presidente de EY España) refiriéndose al proceso de transformación corporativo y su vinculación con el liderazgo del más alto nivel ejecutivo de la empresa expresas las siguientes reflexiones:

- Dada la importancia, sumada a la complejidad y transversalidad de la cuestión, lo cual genera la incorporación de diversas competencias, hace necesario el sponsorship (o patrocinador de proyectos) del top management (o CEO).
- Requiere de liderazgo y compromiso de la alta dirección, teniendo un rol destacado el primer ejecutivo y su órgano de administración.
- Se precisa una cultura experimental y ágil que fomente proceso de ideación, prueba y error, en la que los desaciertos sean tomados como aprendizajes.
- Es menester que la misma se apoye en un comunicación clara, que dirija un rumbo nítido y preciso hacia los objetivos.

Linares, F. (2019). Qué estoy aprendiendo sobre transformación. EY Consulting. España. Recuperado de: https://www.ey.com/es_es/digital/que-estoy-aprendiendo-sobre-transformacion

Por su parte, Raúl Molteni (2020) quien es CEO de IMCG Consulting; al referirse al liderazgo ágil en situaciones de crisis, asevera la importancia de la disrupción. Su análisis coincide con el de la Directora de Gestión para las Personas del Grupo Omint, Daniela Simoes; al plantear que el actual escenario acelero el procesos que ya estaban en marcha dentro de las organizaciones, como ser el trabajo remoto, el foco en la tecnología y la digitalización; impactando considerablemente en los modos de relacionamiento y de trabajar. Molteni (2020)

Para poder transitar un liderazgo ágil es necesario tener una dirección clara hacia la meta, tener compromiso con la agilidad, ser conscientes de la velocidad que este reto requiere, y asegurar la comprensión del nivel del cambio por parte de la organización en su conjunto a fin de lograr la sinergia necesaria. Molteni (2020) Raúl Molteni (2020) concibe el liderazgo agile como la construcción de un cambio cultural profundo que replantea los valores, hábitos, prácticas ya instaladas en la organización, señalando que este proceso se lo podría asociar a instalar un nuevo mindset dentro del cual deberían ser los líderes quienes impulsen el mismo. Para materializarlo, propone implementar tres lineamientos:

“Innovar y entregar consistentemente más valor al cliente

Estructurar y trabajar en pequeños equipos autogestionados en los que sea posible desplegar al máximo el talento de cada uno de sus miembros

Construir una red interactiva en vez de una estructura piramidal compuesta por silos”. Molteni (2020.)

En este sentido, el CEO de IMCG concluye reafirmando que el liderazgo agile implica un profundo cambio cultural, el cual presentará resistencias a todo nivel de la organización; siendo este escenario un reto que los líderes deberán trascender bajo el actual contexto de incertidumbre. Molteni (2020)

4.6 Conclusión parcial

El liderazgo estratégico se caracteriza por ser complejo, por tal motivo requiere una amplia trayectoria profesional. Las personas que lo ejercen deberían poseer determinadas características personales: visión, gestión de la confianza, capacidad de resolución, adaptabilidad a los entornos cambiantes, y gran destreza comunicacional; además de poseer un enfoque sistémico de la organización.

Los roles que desempeñan los líderes están influenciados por su personalidad individual, y repercuten en cómo establecen sus relaciones interpersonales, el tratamiento que brindan a la información que manejan, y el proceso de toma de decisiones.

Su tarea es poner las ideas en acción, materializar la estrategia organizacional, y para ello se valen de la comunicación como medio de influenciar a los demás actores.

En base al análisis realizado por Frederic Laloux (2016), se podría afirmar que, el estilo de liderazgo varía de acuerdo al tipo de organización, a su cultura organizacional. Y de acuerdo a lo detallado en este capítulo, el equipo directivo, en la actualidad, estaría siendo protagonistas de la transición de un paradigma naranja a un paradigma verde/teal. Por ende, junto con la transformación organizacional y su cultura, se estaría desarrollando la transición en el estilo de liderazgo. En este sentido, es la alta dirección quien debería fomentar y acompañar dicho proceso de cambio, y asegurar resultados. Tal como se señaló, para tal fin, deberían trabajar sus propias resistencias al cambio.

En este marco, las variables de inteligencia emocional juegan un rol protagónico a la hora ejercer sus funciones. Por lo tanto, tener un mapa conceptual de la relevancia de las mismas y un entrenamiento constante a fin de emplearlas de manera consciente, que le permitan efficientizar su rol de arquitecto emocional dentro la organización, y poder alternar entre distintos tipos de liderazgo, en función de la situación o proyecto que esté dirigiendo.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DEL CASO TELEFÓNICA DE ARGENTINA Y CONCLUSIÓN

5.1 Análisis de las entrevistas en profundidad.

5.1.1 Entrevista a Andrés Contestin.

5.1.2 Entrevista a Alfredo de las Carreras.

5.1.3 Entrevista a Miguel Ángel Piperno.

5.1.4 Conclusiones preliminares

5.2 Observación participante

5.2.1 Observación de los estilos de liderazgo de los directivos encuestados.

5.2.2 Observación de la evolución de la cultura organizacional.

5.3 Análisis de documentos organizacionales.

5.4 Conclusiones parciales.

5.5 Conclusión final y cierre.

La empresa que se tomará como caso de estudio es Telefónica de Argentina (incluidas: Movistar, Telefonía fija y t-gestiona).

El enfoque metodológico del estudio es cualitativo, debido a que se focaliza en el aspecto psicosociológico de la organización, en describir y explicar las variables significativas de la personalidad del líder estratégico que influyen en los resultados dentro del paradigma de transformación organizacional centrado en la persona.

Uno de los objetivos del presente estudio es poder identificar, estudiar y servir de base para demostrar la importancia de entrenar y poder replicar dichas variables en entornos de similares características.

Uno de lineamientos generales del presente capítulo, es el estudio descriptivo y explicativo de la cultura organizacional como vehículo que sustenta y promueve el lineamiento del estilo de liderazgo propuesto por la empresa. Para tal fin, las herramientas utilizadas para la recolección de datos son las siguientes:

- Entrevistas en profundidad a informantes claves.
- Observación participante.
- Análisis de documentos organizacionales.

Así mismo, estas tres fuentes de datos se basan en dos variables: el liderazgo estratégico y los resultados de gestión, en relación a la implementación de

programas de gestión de Calidad y mejora continua como parte de la cultura organizacional para promover uno de sus valores centrales, que es la innovación y vincular todo lo anterior en su aporte a la materialización de los resultados organizacionales propuestos por casa matriz.

Parte de esta influencia de una cultura de mejora continua e innovadora, es la evolución organizacional producto de transitar distintos paradigmas, los cuales fueron cambiando en función de los avances en la industria, los servicios, las necesidades de los consumidores, los requerimientos de sus stakeholders, los cambios de paradigmas de la sociedad, entre otros. Todo ello impactó en un cambio de enfoque en el negocio, redefiniendo su propósito.

En las entrevistas a expertos en el área, el foco está puesto en analizar cinco dimensiones:

- Habilidades de liderazgo.
- Herramientas utilizadas.
- Impacto organizacional.
- Estilo de liderazgo.
- Resultados de gestión.

En relación a los entrevistados, hay que señalar que, debido a la pandemia que se está desarrollando el presente año (2020), tres informantes claves se retractaron y no pudieron participar de la misma debido a que tuvieron que reestructurar toda la planificación de sus áreas a cargo, lo cual implicó también en la implementación de otras modalidades de trabajo, otros tiempos y en consecuencia en otras prioridades.

A fin de profundizar en el estilo de liderazgo que impulsa la organización desde su máximo responsable, se toma como referencia el análisis de los lineamientos del Presidente del grupo, publicada en los informes de la compañía.

Analizando el discurso corporativo por medio de las cartas del CEO o Presidente del corporativo de Telefónica España - que al ser la casa matriz es donde se realizan la declaración de las metas, la misión y visión para alcanzar los objetivos propuestos - se pueden validar las prioridades, y como van evolucionando en función del análisis de las necesidades del entorno, del mercado, de la sociedad, de las tendencias, del impacto de los avances tecnológicos (siendo que la industria de las telecomunicaciones se encuentra en una evolución permanente).

En cuanto a la observación participante, la misma se centra en:

- Los objetivos organizacionales.

- La cultura organizacional.
- El liderazgo
- Las transiciones a lo largo del tiempo.
- Proyectos de innovación- RSE- Calidad.

Por último, se detalla la materialización de dichos objetivos en variables concretas, en base a los informes de gestión; lo cual permitirá ver reflejada la cultura organizacional traducida en objetivos alcanzados.

Las fuentes tomadas en relación a los documentos organizacionales son las siguientes:

- Informes Anuales de Sostenibilidad.
- Informes Integrados.
- Informes de Gestión Consolidados.
- Informe de Negocio Responsable.
- Declaración de propósito.
- Carta del Presidente.
- Entrevistas del Canal Movistar Negocios.
- Gobierno corporativo.

Estas tres fuentes tienen por objetivo validar la coherencia entre el discurso y lo que se vivencia, entre las intenciones que se pretenden alcanzar y lo que se concreta en las distintas instancias en las que se refleja el liderazgo, la cultura, y los resultados.

5.1 Análisis de las entrevistas en profundidad. Conclusiones preliminares.

Se selecciona como informantes claves a dos directores de RRHH de Telefónica y de Telefónica, y un asesor externo de calidad.

A continuación se detallan sus entrevistas y el análisis de las mismas:

5.1.1 - Entrevista a Andrés Contestin. Consultor externo de Calidad Owner de la consultora Lean Práctico.

Variable 1: Liderazgo Estratégico.

1 - ¿Qué herramientas de liderazgo utilizó para mantener o implantar calidad y excelencia de gestión frente a los cambios que enfrentaba la organización para lograr competitividad en los mercados?

Respuesta Andrés: Utilice la implementación de un scored card desde la dirección, bajado hacia todos los sectores (cada uno con sus objetivos y metas). Eso se implementó para iniciar a cada gerente de área; y posteriormente la herramienta Lean completa, gerenciamiento de piso (esto consiste también, para cada área tener establecido objetivos claros en términos de seguridad, calidad, costos, productividad y trabajo en equipo; cascadeados desde arriba hacia abajo. Luego, también se implementaron reuniones estandarizadas. Por ejemplo, reunión de gerencia una vez por día, reunión de mandos medios una vez al día durante 15 minutos, reunión de supervisión a operadores. Traduciéndose en reuniones estandarizadas con objetivos estandarizados en cada sector de la empresa.

2- ¿Detecta alguna habilidad en particular que favoreció liderar dicho proceso?

Respuesta Andrés: Creo que, por un lado está la habilidad técnica de conocer la herramienta y de haberla implementado previamente. Una vez que tenemos la habilidad técnica conocida, estaría la habilidad de saber vender la herramienta a la dirección y a los socios para que, justamente, vean cuáles son sus beneficios. Y para el resto de los mandos medios, etc. La buena comunicación y decir para qué va a servir; o sea, la habilidad de la buena comunicación es clave.

También la habilidad de liderazgo, hacer participar a la gente, y también que la gente se sienta dueño de esa herramienta; o sea, que sean partícipes, que sean jugadores y no espectadores.

3- ¿Qué porcentaje de éxito le atribuiría a las principales habilidades que utilizo para liderar el cambio? (innovación tecnológica, liberación de los mercados, incertidumbre, cambio de método de planificación estratégica por escenarios, etc.).

Respuesta. Andrés: creo que es la habilidad de delinear objetivos creo que fue fundamental en el líder; o sea que tenga claro los objetivos estratégicos con los del equipo. Esa claridad da la inspiración o motivación; o sea: la motivación en la comunicación del líder hacia el personal es clave: un líder motivado, se transmite. Y también existe la habilidad de diseñar proyectos desafiantes; y la habilidad de delegación, que la mayor parte sea del equipo y no del líder, el líder solo da soporte

cuando se lo necesita. Después la habilidad de que todos tengan palabra, y generar un buen clima laboral.

4- ¿Qué modalidades de liderazgo y trabajo en equipo utilizo para gestionar el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento para el desarrollo de nuevas habilidades, formas de trabajo, por ejemplo?

Respuesta Andrés: Se usó daily meeting básicamente, como aprendizaje constante de los errores y mejoras a considerar, aspectos a superar en equipo para que salga mejor el producto. Mucho trabajo en equipo y foco en la mejora.

5- Qué porcentaje le atribuye al éxito de su gestión directiva, en relación a las siguientes funciones del liderazgo político-social dentro de la organización:

- Ayudar a ordenar el pensamiento de los otros.
- Ayudar a pasar del pensamiento a la acción.
- Vigorizar a su equipo de trabajo y entorno.

Respuesta Andrés: Le atribuiría el 50 % es pensamiento para la acción, un 25% para ordenar a hacer pensar a los otros, y 25% de motivación.

6- ¿Cómo describiría su principal aporte como agente de cambio cultural e impulsor de cambios estructurales dentro de la organización (formulación de políticas)?

Respuesta Andrés: el aporte principal es haber implementado herramientas adaptadas a lo que era la empresa y la estructura de la empresa; o sea, una flexibilidad de herramientas. Una herramienta aplicada a una empresa es distinta a la otra y el aporte es adaptar la herramienta para que funcione.

Otro aporte, fue traducir esos objetivos en cosas concretas y fáciles de entender. El aporte es que sea fácil, usable y sustentable.

7- ¿Cuál fue la mejora más significativa que implementó y qué impacto tuvo su liderazgo en la misma dentro de la organización, su equipo de trabajo, sus pares y superiores?

Respuesta Andrés: principalmente, como mejora, fue aplicar mejoras a la calidad del producto logrando bajar los reclamos del cliente a un solo dígito (un 2%) cuando se venía manejando el 15%; eso el equipo de trabajo lo notó, esa exigencia que hubo que fue mayor y los pares también; en el sentido que el producto era mejor

calidad y había menos reclamos. Respecto al nivel superior, también, obviamente se notó que el producto era de un mejor servicio. Ese considero que fue uno de los mayores aportes.

8- ¿Tomó como referencia o guía el apartado sobre liderazgo que especifican las “Bases del Premio Nacional a la Calidad”?

A Respuesta Andrés: No, no se tenía en cuenta ese punto.

9- ¿Qué rasgo de su liderazgo considera más significativo al momento de bregar por la mejora continua y la excelencia dentro de la organización? ¿Y por qué?

Respuesta Andrés: Considero que la resiliencia es un punto clave para implementar un sistema de mejora continua; para no bajar los brazos ante cualquier adversidad. Porque el cambio cultural siempre es difícil, y la resiliencia es una característica que los implementadores tenemos que tener. Y también, obviamente, la tolerancia a la frustración.

10- ¿Utilizó simultáneamente distintos tipos de liderazgo?

Respuesta Andrés: Básicamente aplique el liderazgo táctico en un 90%, y un liderazgo operativo un 10; y por momentos un 80/20.

11- ¿Qué impacto tuvo en la cultura organizacional las mejoras implementadas?

Respuesta Andrés: un impacto fue el hecho de que los mandos medios pudieran trabajar en forma autónoma en un 80%

Variable 2: Resultados de Gestión

1- ¿Cómo se tradujo en eficiencia y eficacia de gestión su liderazgo?

Respuesta Andrés: respecto a la eficiencia, se traduce en la mejora de indicadores operativos en cuanto a seguridad, por ej.; en términos de calidad, podría ser reducción de SCRAP.

En cuanto a eficacia, podría resumirse en la mejora en los costos de la no calidad: la reducción de costos, reducción de horas extras. Son indicadores que se traducen en eficacia también.

2- ¿Considera que dichas mejoras, en términos de eficiencia y eficacia motivaron a otros directivos a implementar sistemas de calidad de gestión?

Respuesta Andrés: En el caso de la implementación, como siempre debería ser la implementación de arriba hacia abajo; por lo tanto el efecto contagio en realidad fue, una vez que ya los directivos estuvieron alineados con el uso de indicadores, y la bajada de las políticas y mejoras; el resto fue una decantación, porque fue adherirse a ese cambio; a través de la gestión del cambio para que adhiera de inmediato, el que no está muy convencido y después lo va tomando, y el que no se convence (ese es el más complicado), y puede correr riesgo de no adaptarse. Es raro que uno, desde abajo trate de convencer hacia arriba de un cambio o lo veo bastante difícil; se puede hacer pero es bastante difícil.

El cambio siempre es de arriba hacia abajo.

3- ¿Qué aspecto de su gestión fue más influenciado por la implementación de políticas de calidad? Y ¿qué indicadores fueron los más impactados por las mejoras alcanzadas?

Respuesta Andrés: por un lado la reducción de los reclamos del cliente, fue muy importante en la gestión de calidad. La certificación o ampliación de la ISO 9001 versión 2015 que abarcó a otros sectores; y, por último y referido a todo lo que relacionado a mejoras de productividad, alrededor de un 15% aproximadamente.

4- ¿Qué metodología aplico o qué modelo de calidad tomo de referencia?

Respuesta Andrés: principalmente el modelo que se utilizó para lo que es LEAN, yo uso el sistema de Toyota básicamente que traducido a lo que se llama filosofía LEAN, hay un esquema de la casita de Toyota que tiene como base la calidad, just in time, trabajo en equipo; y la base con las herramientas básicas de Lean Six Sigma: 5S, TPM, trabajo estandarizado, grupos de Kaizen de mejoras; eso básicamente es un gran resumen de lo que se trabajó con sistema de producción de Toyota y como complemento menor, se usaron las ISO 9001. Tomando en un 80% LEAN y un 20% Normas ISO.

Respecto a Six Sigma, si bien es una herramienta dentro del Modelo Toyota; no se trabajó con herramientas a ese nivel.

5- Qué medidas no financieras fueron alcanzadas por los resultados conseguidos por la empresa:

A: Satisfacción de las personas → percepción de los empleados

B: Satisfacción de los clientes → percepción de los clientes y la relación con ellos

C: Impacto Social → percepción de la comunidad. (Criterios EFQM).

Respuesta Andrés: Respecto al impacto en la gente, lo que se pudo observar en forma cuantitativa es el indicador de clima laboral que hubo una encuesta inicial y posteriormente otra final con una mejora. Eso es algo tangible en forma cuantitativa.

Con respecto a los clientes se vio en la encuesta de satisfacción a los clientes, esa fue una de las formas. Un indicador de quejas fue otra forma en que se midió la satisfacción de los clientes.

Y por último, también el tema de los reclamos que habíamos hablado de los reclamos de los clientes también sirvió para medir el grado de satisfacción. El tema de satisfacción de clientes fue una encuesta que estaba en desarrollo, con lo cual los resultados fueron pocos respecto a los esperados; por lo tanto las conclusiones eran difíciles de analizar si estaban muy conformes o poco conformes. Pero el camino recorrido fue ese: evaluar quejas, reclamos, reincidencia en la compra.

Respecto a Responsabilidad Social, más allá de un beneficio a la sociedad también es un potencial empleador en la zona y da cierto marketing positivo a la empresa; por lo que sería un factor importante incluir a la Responsabilidad Social mediante donaciones a la comunidad, como por ejemplo: escuelas, etc.

5.1.2 – Entrevista a Alfredo de las Carreras. Director de RRHH de Telefónica de Argentina (Telefonía fija), Gerente de RSE en t-gestiona.

Variable 1: Liderazgo estratégico

1 - ¿Qué herramientas de liderazgo utilizó para mantener o implantar calidad y excelencia de gestión frente a los cambios que enfrentaba la organización para lograr competitividad en los mercados?

Respuesta Alfredo: La herramienta que más favoreció la implantación o mantenimiento de un sistema de calidad fue la planificación en un sentido abarcativo. Si se quiere, a modo de metáfora, podemos decir que “planificación” es una palabra paraguas. La planificación, diferenciando la construcción de objetivos,

más allá de los que establece la organización por medio de la alta dirección o los socios.

Otro input importante es validar con los ejecutores la viabilidad del alcance de esos objetivos; y una vez hecho esto, volver a validar ese resumen con la alta dirección.

Otra herramienta que utilicé fue el conocimiento mutuo para conseguir espíritu de equipo.

Saber qué hay que hacer, con quienes, para establecer macro objetivos, objetivos estratégicos, y luego bajar a los objetivos tácticos y operativos.

La herramienta clave es la planificación estratégica, el seguimiento, realizar ajustes y lograr un buen feedback.

2- ¿Detecta alguna habilidad en particular que favoreció liderar dicho proceso?

Respuesta Alfredo: Si, favoreció el sentido de oportunidad y poder aplicarlo.

La escucha activa, la habilidad de control emocional tanto interna como externa, para reaccionar fuerte frente al equipo o ser enfático en felicitar; saber cuidar las formas, saber cuándo poner más acento en la creatividad o la innovación (por ejemplo proponiendo una tormenta de ideas, tabla rasa para construir, etc.).

Conocimiento del equipo, tener claro cuáles son sus competencias, el FODA, sacar lo mejor de ellos y sacar todo lo que no suma al equipo, ayudarlos a salir de pensamientos estancos .

En síntesis: sentido de oportunidad y conocimiento del equipo de trabajo y de los directivos, los socios o accionistas, etc.

3- Qué porcentaje de éxito le atribuiría a las principales habilidades que utilizó para liderar el cambio (innovación tecnológica, liberación de los mercados, incertidumbre, cambio de método de planificación estratégica por escenarios, etc.).

Respuesta Alfredo: todas son necesarias, pero sí tendría que atribuir un porcentaje de éxito a cada una sería el siguiente:

20% entender bien los objetivos organizacionales, comprender claramente los objetivos que plantean la alta dirección o los socios.

40% se lo atribuyo a la construcción del equipo, y dentro de este porcentaje lo divido en 20% es el trabajo de determinar los objetivos con los colaboradores y el otro 20% es la construcción de relaciones entre el equipo.

El 40% restante se lo atribuyó a la ejecución y seguimiento de las mejoras y, por supuesto, la retroalimentación.

Y en relación a las habilidades, el manejo de las emociones para manejar al grupo y las propuestas, para poder a partir de ahí, construir equipo.

Sabiduría y madurez emocional es una habilidad importante.

4- ¿Qué modalidades de liderazgo y trabajo en equipo utilizó para gestionar el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento para el desarrollo de nuevas habilidades, formas de trabajo, entre otros?

Respuesta Alfredo: las modalidades que más utilicé fueron la capacitación, reuniones temáticas, contratación de expertos y buscar asesoramiento.

Busqué tener inputs de personas con experiencia con los objetivos tácticos y operativos, para tener feedback de experiencias pasadas que puedan enriquecer, y al mismo tiempo evitar pérdidas.

5- Qué porcentaje le atribuye al éxito de su gestión directiva, en relación a las siguientes funciones del liderazgo político- social dentro de la organización:

- Ayudar a ordenar el pensamiento de los otros.
- Ayudar a pasar del pensamiento a la acción.
- Vigorizar a su equipo de trabajo y entorno.

Respuesta Alfredo: el mayor porcentaje de éxito se lo atribuyo a la orientación a los resultados, dado que tiene mayor peso por un tema cultural, por el entorno de desarrollo.

Si bien orientación a resultados es la más importante, se sobre entiende haber hecho un buen proceso en la primera variable (ayudar a ordenar el pensamiento de los otros).

En síntesis, lo que más favoreció fue: orientación a resultados, sentido de comunicación, practicidad, sentido de urgencia.

La variable que se refiere a vigorizar al equipo de trabajo la pondría en tercer lugar.

6- ¿Cómo describiría su principal aporte como agente de cambio cultural e impulsor de cambios estructurales dentro de la organización (formulación de políticas)?

Respuesta Alfredo: el principal aporte pasa por el lado de aplicar el sentido común, decodificar verdaderas necesidades de la organización y la transparencia, además de la humildad, el aprendizaje y feedback de los colaboradores.

7- ¿Cuál fue la mejora más significativa que implemento y qué impacto tuvo su liderazgo en la misma dentro de la organización, su equipo de trabajo, sus pares y superiores?

Respuesta Alfredo: la mejora más significativa fue encarar el trabajo con una máxima que aplica, y ya se conoce y considero que hay que volver a ella; la cual es: tener como máxima las necesidades del cliente interno y “no construir castillos en el aire”.

Primero, detectar las necesidades de la organización, indagar en esa necesidad hasta encontrar el nicho, el punto específico que hay que trabajar para satisfacer esa necesidad sin hacerlo como algo genérico. En segundo término, poner el foco en el cliente interno y sus necesidades.

Esto tuvo un fuerte impacto cultural en la línea y el cambió la visión dentro de la misma; pasamos a ser socios estratégicos del cliente interno ya que fueron integrados a otras áreas.

Pasando a tener un rol más protagónico dentro de la organización.

8- ¿Tomó como referencia o guía el apartado sobre liderazgo que especifican las “Bases del Premio Nacional a la Calidad”?

Respuesta Alfredo: Se toma intuitivamente, el PNC (“Bases del Premio Nacional a la Calidad”) enuncia las ideas y un buen líder ejecuta intuitivamente esos pasos.

9- ¿Qué rasgo de su liderazgo considera más significativo al momento de bregar por la mejora continua y la excelencia dentro de la organización? ¿Por qué?

Respuesta Alfredo: el rasgo es explicar permanentemente las razones de las acciones que se toman, para que la gente entienda y comprenda el porqué de las decisiones tomadas y también por qué hace lo que hace. Explicar las razones, el racional que hay detrás de cada demanda.

10- ¿Utilizó simultáneamente distintos tipos de liderazgo?

Respuesta Alfredo: Si, fue cambiando de acuerdo al equipo de trabajo; utilice distintas formas de liderar, a veces, en simultáneo.

Depende del conocimiento del equipo, el tiempo de permanencia que llevan dentro de la organización, no es el mismo tipo de liderazgo hacia alguien que recién se incorpora a la organización, del que se le puede dar a otro colaborador que lleva varios años trabajando dentro del equipo.

11- ¿Qué impacto tuvo en la cultura organizacional las mejoras implementadas?

Respuesta Alfredo: El impacto fue re posicionar áreas y que sean consideradas apalancadoras del negocio en un rol de socio estratégico de la organización.

Otro input cultural fue trabajar con rigor en los procesos, otro sería convocar a la gente a que participe en los múltiples aspectos del negocio, aportar su visión, contribuir con sus aportes, etc.

Variable 2: Resultados de Gestión

1- ¿Cómo se tradujo en eficiencia y eficacia de gestión su liderazgo?

Respuesta Alfredo: Se tradujo en una mejora de los tiempos de respuesta, rapidez en la reconversión del negocio fijo-móvil, y los cambios de modelos mentales que requería seguir liderando la industria.

Así mismo, contribuir a una cultura organizacional abierta en las relaciones entre áreas en detrimento de comportamientos estancos.

Todo ello creo un ambiente favorable cuando se comenzó a trabajar en el clima laboral, en ese momento la organización estaba preparada para tener buenos indicadores de clima laboral. Cuando se incorpora la medición de clima laboral y satisfacción de los empleados, esto sirvió para reflejar que la organización estaba bien preparada para la medición e implementación de los indicadores y acciones.

2- ¿Considera que dichas mejoras, en términos de eficiencia y eficacia motivaron a otros directivos a implementar sistemas de calidad de gestión?

Respuesta Alfredo: si, se producen círculos virtuosos que permiten retroalimentación y que permiten determinar qué hay que hacer y no se sabe el cómo (diseño, ejecución y medición de los procesos) es donde entra gestión de la calidad.

3- ¿Qué aspecto de su gestión fue más influenciado por la implementación de políticas de calidad? Y ¿qué indicadores fueron los más impactados por las mejoras alcanzadas?

Respuesta Alfredo: al trabajar mayormente en temas soft, la mejora se vió reflejada en la medición de los resultados, ya que las acciones de RRHH son mayormente intangibles, y traducirlas en resultados tangibles, medibles y entendibles; las herramientas de calidad contribuyeron a posibilitar esas mediciones.

4- ¿Qué metodología aplico o qué modelo de calidad tomo de referencia?

Respuesta Alfredo: no hubo uno específico, sino que fueron variando de acuerdo al momento organizacional. Los más aplicados fueron Calidad Total y Six Sigma, ya que también la metodología está influenciada por las modas y momentos de la organización.

5 Qué medidas no financieras fueron alcanzadas por los resultados conseguidos por la empresa:

A: Satisfacción de las personas → percepción de los empleados.

B: Satisfacción de los clientes → percepción de los clientes y la relación con ellos.

C: Impacto Social → percepción de la comunidad. (Criterios EFQM).

Respuesta Alfredo: se trabajó en todas, se apuntaba al trabajo en conjunto: satisfacción de los empleados, grados de cumplimientos, corrección de desvíos; lo cual impactaba a las dos primeras variables.

El impacto social se comenzó a medir pero no tenía tanto foco hasta el 2014- 2015.

5.1.3- Entrevista a Miguel Ángel Piperno. Director de RRHH de T-Gestiona

Variable 1: Liderazgo Estratégico.

1 - ¿Qué herramientas de liderazgo utilizó para mantener o implantar calidad y excelencia de gestión frente a los cambios que enfrentaba la organización para lograr competitividad en los mercados?

Respuesta Miguel: básicamente se usaron la batería de estrategias de Six Sigma y LEAN, con planificación de procesos y la planilla de tiempo para cada uno de los hitos que se marcaban.

2- ¿Detecta alguna habilidad en particular que favoreció liderar dicho proceso?

Respuesta Miguel: es fundamental tener muy buena capacidad de relaciones interpersonales. Ya que son procesos muy críticos, y que generan tirantés entre los líderes de proyecto y las personas que tienen que implementarlo.

Capacidad de liderazgo para que los equipos se alineen al cumplimiento. Y empatía para “ponerse en los zapatos del otro”, porque se sabe que va a haber conflictos.

Capacidad de negociación para gestionar y poder cumplir el plan, habiendo hecho previamente, una planificación adecuada.

Así mismo: sentido común y experiencia.

3- ¿Qué porcentaje de éxito le atribuiría a las principales habilidades que utilizó para liderar el cambio (innovación tecnológica, liberación de los mercados, incertidumbre, cambio de método de planificación estratégica por escenarios, entre otros por enunciar)?

Respuesta Miguel: el 50 % se lo atribuiría a las relaciones interpersonales, que podría incluir al liderazgo.

Básicamente el 35% es capacidad de negociación, y el 15% restante es empatía, para poder ponerse en el lugar del otro y poder ver en qué le impacta, qué pone en riesgo. Poder ponerse en la piel del otro.

4- ¿Qué modalidades de liderazgo y trabajo en equipo utilizó para gestionar el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento para el desarrollo de nuevas habilidades, formas de trabajo?

Respuesta Miguel: lo que más me sirvió, fueron las conversaciones difíciles; que son esas conversaciones que tienes que tener para sacar lo conflictivo.

Tratar de convencer a los demás, no funcionaba. Era sentarse individualmente a pedir explicaciones de por qué se oponían al cambio; y descubrir cuál era la barrera cultural.

Yo me sentaba con la directora de calidad, y teníamos el mismo objetivo; luego el trabajo era, darse vuelta y explicárselo cada uno a su equipo de trabajo. Ahí estaba

el trabajo de las conversaciones difíciles para que aceptaran esa nueva forma de trabajar.

Con la experiencia y el tiempo, se logró capacitar a la gente y se cubrió esa brecha. Otra opción fue cambiar a la persona del equipo y poner a alguien que estuviera convencido y llevara adelante el proyecto.

Ejemplo: cuando se realizó la implementación de SAP RH, en móviles el cambio se dio de forma natural, sin inconvenientes; con el mismo equipo se fue por la implementación de SAP RH a fija, tardó un año la implementación, y estuvo cargada de errores, ya que la barrera cultural de los implementadores, no les permitía ver los beneficios del cambio. Y boicoteaban continuamente la implementación del proyecto.

Finalmente, se cambió el equipo de dirección, gerencia, jefatura, se cambió de consultora externa. Y se incorporó en la gerencia de fija una persona que venía de otra área de la compañía (Comercial) que tenía formación en Six Sigma, y fue un éxito total, quien se desempeñó como Gerente de RRHH en T-Gestiona.

Resumiendo: relaciones interpersonales, empatía y cambio cultural.

5- ¿Qué porcentaje le atribuye al éxito de su gestión directiva, en relación a las siguientes funciones del liderazgo político- social dentro de la organización:

- Ayudar a ordenar el pensamiento de los otros.
- Ayudar a pasar del pensamiento a la acción.
- Vigorizar a su equipo de trabajo y entorno.

Respuesta Miguel: 70% ayudar a que compren el proyecto, prioridades y metas; me refiero al proyecto como un todo: mejoras, impacto, etc. Muchas veces no se vende bien el proyecto y no se logra transmitir el resultado que se obtendrá, no se llega a captar el resultado.

El 20% a ayudar a pasar del pensamiento a la acción y un 10% motivar al equipo.

6- ¿Cómo describiría su principal aporte como agente de cambio cultural e impulsor de cambios estructurales dentro de la organización (formulación de políticas)?

Respuesta Miguel: la empatía para poder ponerme en el lugar del otro, y ver donde le va a impactar, poder comprender al otro, ya sea de los miembros del equipo como también los otros Sponsors de Proyectos paralelos, ya que en muchas

oportunidades lideré simultáneamente el proyecto con otros Sponsors; no es lo más recomendable, pero se dio así y teníamos una doble mirada en cuanto al liderazgo del proyecto y cómo dirigirlo. Ahí entró a jugar mucho el tema de las relaciones interpersonales, la empatía y la negociación; para poder sacar el proyecto adelante.

7- ¿Cuál fue la mejora más significativa que implemento y qué impacto tuvo su liderazgo en la misma dentro de la organización, su equipo de trabajo, sus pares y superiores?

Respuesta Miguel: el proyecto de Selección, con quienes fui a competir a Dallas. Fue un proyecto de excelencia, con un equipo de excelencia. Se discutía un montón, fue muy rico. Para muchos miembros del equipo, era el primer proyecto en el que participaban.

Yo escuchaba mucho a la directora de calidad, ya que era quien miraba Cross los proyectos; tenía en cuenta sus comentarios y los del gerente general; eran aportes muy constructivos.

El gerente general confiaba mucho en mi gestión.

La directora de calidad solicitaba mi sponsoreo para los proyectos por la confianza que depositaba en mi gestión.

Yo sabía que tenía el respaldo del número uno de la organización. Si no existe ese respaldo, no sirve de nada tener al mejor equipo, porque la gente se da cuenta de ese apoyo. El gerente general traccionaba mucho los proyectos, los empoderó mucho y eso hizo que la gente viera reflejada esa importancia y asumiera el proyecto.

También se capacitó mucho a la gente, y eso fue muy valorado; la gente estaba muy agradecida por formación y la participación en los proyectos, eso también tuvo un impacto muy fuerte dentro del equipo de trabajo.

8 -¿Tomó como referencia o guía el apartado sobre liderazgo que especifican las “Bases del Premio Nacional a la Calidad”?

Respuesta Miguel: tomé como referencia el curso de sponsor de Six Sigma, que tiene bastante del enfoque PNC, pero no lo tomé como referencia. La base fue el capítulo Sponsor de Six Sigma.

9 - ¿Qué rasgo de su liderazgo considera más significativo al momento de bregar por la mejora continua y la excelencia dentro de la organización? ¿Por qué?

Respuesta Miguel: relaciones interpersonales, empatía y organización del proyecto; ser obsesivo con la planificación y la ejecución del proyecto. Yo aplique un seguimiento minucioso de la planificación del proyecto.

10- ¿Utilizó simultáneamente distintos tipos de liderazgo?

Respuesta Miguel: No, simultáneamente no. Sí, utilicé distintos tipos de liderazgo de acuerdo al proyecto que dirigía.

11 - ¿Qué impacto tuvo en la cultura organizacional las mejoras implementadas?

Respuesta Miguel: tuvo un impacto fuerte porque cambiar el proceso básicamente es cambiar la cultura.

Cambió la forma de actuar y de pensar de toda la compañía. Empezamos a hablar en otro idioma, más común, de acuerdo al nuevo proceso.

El proceso hizo que nos juntáramos a discutir cosas, era sentarse a charlar, a acordar, era tomar un rol activo en lugar de un rol pasivo de yo pido y vos me das, veníamos de una cultura donde nos llegaba el pedido y lo procesábamos, luego pasamos a cuestionar ese pedido y construirlo, ayudar al otro a ver realmente sus necesidades. Se priorizó el feedback para buscar puntos en común.

El equipo estaba acostumbrado a trabajar con la mirada Six Sigma.

Variable 2: Resultados de Gestión

1 - ¿Cómo se tradujo en eficiencia y eficacia de gestión su liderazgo?

Respuesta Miguel: En este punto no es fácil medir esa eficiencia o eficacia. Siendo pragmáticos se podría inferir esos resultados con la puntualidad en la finalización del proyecto y el cumplimiento de sus hitos. La puesta en marcha exitosa de los cambios en los procesos, que generó mejora en los resultados de gestión y la satisfacción del equipo de trabajo, al ser premiado con el premio Plata en Argentina y poder competir por un premio internacional en Dallas.

2 - ¿Considera que dichas mejoras, en términos de eficiencia y eficacia motivaron a otros directivos a implementar sistemas de calidad de gestión?

Respuesta Miguel: estoy convencido que cualquier directivo que aprecie los resultados de este tipo de proyectos, pondría en marcha sistemas de calidad. De hecho yo fui uno de ellos, ya que, al ver los resultados de otros proyectos que ejecutaron algunos de mis pares (ejemplo: proyecto de mejora de calidad en la Dirección de Logística de t-gestiona), me decidí inmediatamente a trabajar en implantar sistemas de calidad en los procesos que lideraba. Con posterioridad la Dirección de Seguridad de t-gestiona, también decidió implementar un proyecto de sistema de calidad.

3 - ¿Qué aspecto de su gestión fue más influenciado por la implementación de políticas de calidad? Y ¿qué indicadores fueron los más impactados por las mejoras alcanzadas?

Respuesta Miguel: en mi opinión, la mayor influencia de la implementación de políticas de calidad y su adecuado liderazgo, en la gestión del proyecto que tuve a cargo, se produjo en la cultura de las áreas, que se vieron impactadas por el cambio de proceso y comenzaron a ver sus tareas desde la óptica de mejoras continuas en la calidad y la medición de todo acto que se realice en el proceso, para poder medir su impacto y generar nuevos cambios (si fueran necesarios), como parte natural del proceso y no como un nuevo proyecto. Esto impactó directamente en la satisfacción de los empleados involucrados en estas áreas.

En relación a los indicadores impactados, básicamente fueron los tiempos de cobertura de vacantes en las áreas que requerían la incorporación de personal (especialmente Atención a clientes) y al mismo tiempo, por el esquema nuevo de capacitación, más riguroso y medido, mejoró el tiempo de atención de clientes, porque los representantes de atención a clientes ingresaban a los puestos de trabajo más rápido y mejor capacitados y se podía medir la mejora en su capacidad y tiempo de atención. La medición de la satisfacción de clientes posterior a la implementación del proyecto tuvo mejoras que fueron constantes y se sostuvieron en los siguientes meses. Adicionalmente, estas mejoras generaron ahorro de costos en todo el proceso de selección y atención a clientes, básicamente por eliminación de reprocesos y retrasos que aumentaban el gasto interno y el de las consultoras contratadas para las búsquedas.

4- ¿Qué metodología aplicó o qué modelo de calidad tomó de referencia?

Respuesta Miguel: básicamente Lean Six Sigma.

5- Qué medidas no financieras fueron alcanzadas por los resultados conseguidos por la empresa:

A: Satisfacción de las personas → percepción de los empleados.

B: Satisfacción de los clientes → percepción de los clientes y la relación con ellos.

C: Impacto Social → percepción de la comunidad. (Criterios EFQM).

Respuesta Miguel: fundamentalmente A y B por lo explicado en el punto 3 anterior.

No se planteó medir impacto social.

De las entrevistas surge el siguiente análisis de las principales variables:

DIRECCION ESTRATEGICA Y SU IMPACTO EN LA EXCELENCIA ORGANIZACIONAL

	Líder organizacional	Andrés Contestin	Alfredo de las Carreras	Miguel Ángel Piperno
	Variable/Indicador empírico			
	VARIABLE LIDERAZGO ESTRATEGICO			
1	Herramientas de liderazgo y su vinculación con la excelencia	Tablero de control BSC, daily scrum meeting, Indicadores de gestión. Estandarización de objetivos a todo nivel de la organización.	Planificación, hacer una doble valoración de objetivos (con el equipo y con los socios, otros directivos). Trabajo en equipo. Diferenciar macro objetivos, objetivos estratégicos y objetivos tácticos. Seguimiento y feedback.	Six Sigma y metodología LEAN. Planificación de procesos y tiempos.
2	Habilidad de liderazgo	Conocimiento técnico y metodológico, habilidad de comunicación y motivación, liderazgo.	Inteligencia emocional (escucha activa, control emocional, creatividad e innovación). Sentido de oportunidad, conocimiento del equipo de trabajo y la alta dirección.	Relaciones interpersonales, liderazgo, empatía, planificación, sentido común y experiencia.
3	Porcentaje de éxito atribuido a cada habilidad	Delinear objetivos estratégicos, proyectos desafiantes, motivación y comunicación	20% conocer los objetivos organizacionales, 40 % construcción del equipo (20% relaciones del equipo y 20% distribución de tareas para el logro de objetivos). 40% Ejecución y seguimiento de mejoras, y retroalimentación.	50% relaciones interpersonales, 35 % negociación y 15 % empatía.
4	Ponderación de habilidades de liderazgo político	50% pensamiento para la acción, 25% pensamiento para la acción, 25% motivación.	La ponderación más alta es orientación a resultados, sentido de comunicación, practicidad y sentido de urgencia. La variable de menor ponderación es vigorizar al equipo de trabajo.	70 % vender el proyecto, prioridades y metas. 20 % pensamiento para la acción y 10 % motivar al equipo.
5	Aportes como actor impulsor de políticas de mejora	Implementación de herramientas acordes a la empresa, flexibilidad de herramientas. Traducir los objetivos organizacionales de manera concreta, tangible, y entendible.	Aplicar el sentido común, decodificar las necesidades de la organización, la transparencia, humildad, aprendizaje y feedback con el equipo.	Relaciones interpersonales, negociación y empatía..
6	Impacto del liderazgo en relación al equipo, colegas y superiores	Mejoras en la calidad del producto, reducción de reclamos, mejoras en el servicio.	Priorizar las necesidades del cliente interno, detectar las necesidades organizacionales y encontrar el nicho de aplicación. Impacto cultural como socio estratégico del cliente interno para decodificar necesidades.	Capacidad de escucha, selección y construcción del equipo de trabajo, contar con el respaldo del N° 1 de la organización y otros directores, empoderar al equipo.
7	Aporte de las bases del Premio Nacional de la Calidad y su aspecto normativo de gestión	No se tuvo en cuenta.	Se toma intuitivamente.	No se tuvo en cuenta, tomé el capítulo de Sponsor de Six Sigma.
8	Rasgos personales del líder	Resiliencia y tolerancia a la frustración.	Concientizar sobre el racional de la toma de decisiones	Relaciones interpersonales, empatía, planificación, y seguimiento.
	Utilización de tipos de liderazgo	Liderazgo táctico	Distintos tipos de liderazgo, a veces en forma simultánea.	Varió según el proyecto.
9	Impacto en la cultura organizacional	Autonomía en el trabajo.	Apalancar áreas, posicionar a RRHH como socio estratégico de la organización. Input cultural: trabajar con rigor en los procesos y ampliar la participación del personal	Cambio cultural, cambió la forma de actuar y de pensar en toda la compañía, se amplió el feedback, y fuerte mirada Six Sigma.
	VARIABLE RESULTADOS DE GESTION			
1	Eficiencia y eficacia de gestión	Mejora en los indicadores de gestión, reducción del SCAP, reducción de los costos de no calidad.	Rapidez en la reconversión del negocio, rapidez de respuesta. Cultura organizacional abierta. Mejoras en el clima laboral. Preparar a la organización para implementar indicadores y acciones de clima.	Puntualidad, puesta en marcha exitosa, satisfacción del equipo de trabajo, ganar Premios nacionales y participar en premios internacionales.
2	Impacto en la Motivación	Alineación a los objetivos a todo nivel, implementación de gestión del cambio. Apoyo de la alta dirección.	Círculos virtuosos de retroalimentación: diseño, ejecución y medición de los procesos. Calidad de gestión.	Replicar modelos de trabajo exitosos de otros directivos y también ofrecer oportunidades de mejora y bench a otros equipos
3	Impacto en los indicadores de gestión	Reducción de reclamos del cliente, certificación de la Norma ISO 9001 versión 2015. Mejoras en la productividad	Trabajar temas soft de gestión, medición tangible de variables intangibles, incorporación de herramientas de calidad que posibilitaron la medición con indicadores de gestión	Mejoras en los tiempos, capacitación, implementación de indicadores de gestión, medición de las gestiones y el impacto de las mejoras, foco en el cliente, sostenibilidad del modelo, eliminación de reprocesos, demoras y eficiencia en los
4	Metodología/s utilizada/s	Lean Six Sigma, 5S, TPM, Sistema Toyota, Normas ISO.	Variaron de acuerdo al momento y las modas. Mayormente Six Sigma y Calidad Total.	Lean Six Sigma.
5	Impacto en medidas no financieras			
5,1	Satisfacción de las personas --> percepción de los empleados	Mejoras en la encuesta de clima laboral, tangible cuantitativamente.	Satisfacción de los empleados, grados de cumplimiento, corrección de desvíos, etc.	Plan de capacitaciones a todo nivel, y fidelización del cte. interno.
5,2	Satisfacción de los clientes --> percepción de los clientes y la relación con ellos	Reducción del indicador de quejas de clientes.	ídem anterior	Fuerte foco en el cliente, mejorar el servicio, mejorarlos tiempos de respuesta, minimizar los reclamos (reprocesos).
5,3	Impacto Social --> percepción de la comunidad. (Criterios EFQM).	Fue el menos impactado, solo como empleador en la zona.	Se comenzó a medir a partir del 2014-2015. Fue la última en tener foco.	No se llegó a aplicar.

Tal como se evidencia del estudio de las variables de análisis surgidas de las entrevistas, se pueden agrupar en las siguientes dimensiones:

1 - Habilidades de liderazgo abarcaría:

- Habilidades de Inteligencia Emocional para ejercer el liderazgo
- Habilidades comunicacionales
- Habilidades de gestión

2 - Herramientas para implantar sistemas de calidad y excelencia en la organización, comprendería:

- Metodología utilizada (Lean Six Sigma, TRP, Agile: scrum, gestión del cambio, etc.).
- Parámetros internacionales (EFQM, premio Malcolm Baldrige).
- Normativa de calidad: Premio Nacional a la Calidad.
- Innovación.

3 – Impacto en el equipo/organización

- Impacto en el equipo.
- Cambio en la forma de trabajar (metodologías de trabajo, gestión del cambio, diseño de la estructura organizacional, formas de trabajar: presencial, remoto, mixta; etc.).
- Transformación de la cultura organizacional.
- Cambio en estilo de liderazgo.

4 - Resultados de gestión

- Triple impacto en la organización: económico, social y medioambiental.

Dimensión	Habilidades de liderazgo	Herramientas utilizadas	Impacto organizacional	Resultados de Gestión
Andrés Contestin	Conocimiento técnico y metodológico. Habilidad de comunicación y motivación. Liderazgo. Resiliencia. Herramientas de liderazgo propias de la metodología LEAN y Ágil.	Metodología Lean Six Sigma y Agile. Específicamente: Lean Manufacturing, 5S, TPM, Sistema Toyota, Normas ISO.	Autonomía en el trabajo. Engagement. Mejoras en el clima organizacional. Eficiencia de recursos. Fuerte cambio cultural orientado a la calidad y la mejora continua.	Mejoras en la calidad del producto, reducción de reclamos, mejoras en el servicio. Certificación de la Norma ISO 9001 versión 2015. Mejoras en la productividad.
Alfredo de las Carreras	Planificación, seguimiento e inteligencia emocional. Retroalimentación y feedback.	Six Sigma y Calidad Total. Rigurosa planificación estratégica.	Cultura organizacional abierta. Mejoras en el clima laboral. Sinergia Entre áreas y foco en la calidad.	Rapidez en la reconversión del negocio. Mejora significativa de la eficiencia de gestión.
Miguel Ángel Piperno	Liderazgo con Inteligencia emocional, negociación constante. Visibilizar los proyectos, establecer prioridades y metas. Planificación y seguimiento.	Six Sigma y metodología LEAN. Planificación de procesos y tiempos. Sponsoreo Six Sigma.	Cambio cultural, cambió la forma de actuar y de pensar en toda la compañía, se amplió el feedback, y fuerte mirada six sigma (mejora continua, calidad y excelencia).	Puntualidad, puesta en marcha exitosa de la cultura de mejora continua, calidad y excelencia, satisfacción del equipo, engagement e impacto positivo en el clima organizacional. Ganar Premios nacionales y participar en premios internacionales.

Líder	Estilo de liderazgo propio	Estilo de liderazgo
Andrés Contestin	Marcada orientación al cumplimiento de normas y procedimientos, apalancándose en lo metodológico y el equipo.	Imitativo, y participativo
Alfredo de las Carreras	Fuerte orientación a la negociación y cumplir objetivos organizacionales	Formativo y participativo
Miguel Ángel Piperno	Liderazgo ágil, prioriza los vínculos, engagement, e inspirar logros.	Orientativo, afiliativo y formativo

5.1.4 Conclusión preliminar (entrevistas):

En todos los casos se evidencia el empleo de un liderazgo que en cierta medida varía levemente de acuerdo a la persona que lo ejerce; pero que es fuertemente influenciado por patrones comunes, como ser: planificación, seguimiento, el empleo de diversas herramientas de inteligencia emocional, y la negociación. Esto acompañado en forma simultánea de una fuerte presencia una

metodología robusta que brinda soporte, guía y complementa la implementación del cambio cultura que significa gestionar bajo parámetros de calidad y excelencia.

El impacto organizacional se refleja positivamente, en una mejora del clima laboral, mayor compromiso por parte de los colaboradores, hay cambios marcados en la organización de la gestión que se traducen en un mayor entendimiento entre distintas áreas intervinientes en los procesos, lo cual brinda sentido de propósito, se crea sinergia en la forma de trabajo y todo ello repercute favorablemente en la cultura organizacional logrando desarrollar una visión transversal con foco en la calidad y mejora continua.

Se incluyen propósitos claros y definidos ligados a los objetivos organizacionales, teniendo en cuenta la mirada del cliente, los colaboradores, la colaboración inter áreas, entre otras, a fin de lograr una mayor eficiencia.

En relación a los resultados de gestión, se destacan la reconversión del negocio, la rápida adaptabilidad que ello implica, la eficiencia traducida en resultados concretos se analizará en base a los informes consolidados de gestión que publica la compañía, lo cual permite una mirada más detallada sobre el impacto que tiene la gestión de la calidad en cifras concretas del negocio y su evolución.

El impacto económico se lo ve reflejado en una fuerte reducción de costos operacionales, eficiencia de recursos, orientar la mirada a satisfacer las necesidades concretas del cliente, tanto interno como externo, lo cual redundará en una mejora en el posicionamiento de marca de la compañía.

Otro aspecto de liderazgo a destacar, es el foco en el clima organizacional.

5.2 Observación participante

5.2.1 Observación de los estilos de liderazgo de los directivos encuestados

De acuerdo a las observaciones realizadas en el transcurso de los distintos proyectos se podría aseverar que el estilo de liderazgo de Andrés Contestin se evidencia orientado al estilo imitativo y participativo, dando que la organización estaba implantando un sistema de calidad riguroso en el cual se establecen estándares elevados de rendimiento, ocupa el lugar de guía metodológico para obtener logros y sostenerlos en el tiempo; dado que su equipo de trabajo era altamente competente en los mandos medios, pero requiere desarrollar la nueva

cultura Lean en las bases del equipo; por tal motivo se apoya en las daily scrum meetings como herramienta para realizar las revisiones diarias recabando información sobre aspectos de mejora en los productos y procesos, relevar necesidades, realizar escucha activa de las propuestas realizadas por parte de sus colaboradores y consensuar los pasos para la implementación; y de esta manera afianzar la comunicación. Paralelamente se apalanca en un programa de gestión del cambio para poder afirmar el cambio cultural hacia la filosofía Lean Six Sigma.

En cuanto a las observaciones realizadas sobre el liderazgo de Alfredo de las Carreras, su estilo de liderazgo es formativo-participativo, debido a que frecuente s participa y se involucra activamente en los proyectos y guiándolos en base a sus conocimientos. A modo de ejemplo se podría mencionar el proceso de selección de los participantes del proyecto de Evaluación para la Implementación de las Bases del Premio Nacional de la Calidad en t-gestiona.

En dicha oportunidad participó en los assessment (entrevistas de selección y pruebas psicotécnicas) activamente, colaboró en la formación en la metodología de las personas seleccionadas, realizó un seguimiento cercano, etc. Pero este aspecto de su personalidad también es poco propicio para desarrollar la autoconfianza en sus equipos de trabajo, dado que no fomenta la autonomía de los equipos; y no denota confiabilidad en los mismos.

Sin embargo no se logró establecer un vínculo de cooperación por parte del resto de las direcciones a la hora de relevar la información necesaria para que el resto de las direcciones facilitaran datos. Lo cual influye en que no se pudo concretar el proyecto; así mismo, en muchos casos, no se cumplían con los requerimientos de la metodología para poder participar.

En este caso en particular, considero que faltó elaborar una estrategia que posibilite posicionar el proyecto con el resto de los directores y lograr el apoyo político dentro de la organización. Como competencia personal, se requería mayor destreza comunicacional para negociar con sus pares y superiores.

Luego de ello se focalizó en la implementación de las políticas de Responsabilidad Social Empresarias (en adelante RSE) en t-gestiona; en lo cual desarrolló un protagonismo muy significativo, lo que vehiculizó que utilizara un estilo de liderazgo participativo-formativo.

En este sentido, se podría inferir que alterna entre un liderazgo directo por el tipo de relación cercana con su equipo de trabajo; a la vez que desempeña un

liderazgo estratégico ya que está planificando a mediano y largo plazo el impacto de dichas acciones en la gestión organizacional.

Del mismo modo, participó activamente en todas las instancias de selección, evaluación, capacitación, evaluación de proyectos, puesta en marcha de los mismos y monitoreo de la evolución de los programas de Responsabilidad Social empresaria, realizados bajo su liderazgo directo en t-gestiona, ofreciendo amablemente su guía y su experiencia dentro de la compañía, haciendo que su trato sea cercano y cordial con el equipo de trabajo al mismo tiempo que realiza feedback. En su rol de director de Recursos Humanos para telefonía fija, era frecuente que realizara seguimiento constante en los procesos a su cargo con foco en el proceso de liquidación de sueldos, dado que era el proceso más sensible y con mayor visibilidad. En este caso requería un liderazgo menos permisivo, acercándose más al estilo coercitivo, dado que los resultados eran visibles a corto plazo (mensualmente) y no se admitía margen de error. Dejando los estilos afiliativo y formativo para los proyectos de “Bases del Premio Nacional a la Calidad” y RSE.

Como director de Recursos Humanos, empatizaba con su equipo de trabajo; lo que en cierta oportunidad le generó falta de adaptabilidad a los cambios que la organización estaba materializando; ejemplo de ello fue la implementación de SAP en Telefónica; donde no logró liderar la implementación de dicho sistema en esa unidad de negocio; lo cual le costó su cargo como director.

En ese sentido, la falta de flexibilidad frente a los cambios, el no poder persuadir a su equipo de la importancia de dicha implementación, y poder ser catalizador del cambio, todo un impacto negativo en su posicionamiento frente al directorio; ya que para poder materializar los resultados esperados, decidieron poner el proyecto en manos de otro directivo (Miguel Angel Piperno).

En base a lo observado, se podría afirmar que aplicaba más de un estilo de liderazgo, adecuando el mismo en función de los objetivos organizacionales y los estadios en los que se encontrara la cultura organizacional; pero a su vez, la manera en que ejercía su liderazgo estaba influenciada por su personalidad a la hora de alcanzar resultados.

En relación a las observaciones realizadas sobre el estilo de liderazgo de Miguel Ángel Piperno se podría afirmar que, a la hora de ejercer sus funciones, alterna entre los estilos orientativo, participativo, formativo y afiliativo.

El estilo orientativo lo utilizó frecuentemente en los proyectos que sponsoreaba, ya que él se involucraba en las reuniones claves de revisión del equipo antes de los toll gates o reuniones de revisión previas a las reuniones con el equipo integrado donde se mostraban los avances del proyecto a la dirección de Calidad y la dirección de Capital Humano. En estos casos su orientación y guía era rápida, concreta, orientado a los objetivos del proyecto y a las metas de la organización, ofrecía su intervención para resolver situaciones que el equipo no podía concretar satisfactoriamente (generalmente financieras o económicas, o cambios en las políticas de casa matriz en España).

En este sentido a modo de referencia anecdótica se puede mencionar el grado de involucramiento y compromiso con los resultados, al negociar personalmente las cuestiones señaladas en el párrafo anterior; cuyo fin era el de obtener un apoyo financiero para el proyecto, motivo que lo llevó a trasladarse personalmente a casa matriz de España para resolver la cuestión.

Es importante tener presente que él dirigía múltiples proyectos en forma simultánea, donde se reflejaba su estilo participativo, ya que colaboraba activamente con sus diferentes equipos.

Así mismo, en ciertas oportunidades apelaba a una combinación entre los estilos afiliativos y participativos, ejemplo de ello es la resolución del conflicto en la implementación de SAP módulo RRHH. El este caso en particular él fue convocado por el gerente general para destrabar el conflicto interno que se estaba desarrollando debido a la resistencia interna de aplicar otra herramienta de trabajo que implicaba un cambio cultural dentro de los colaboradores que trabajaban en TASA (telefonía fija). El primer paso que realizó fue reunirse en forma individual con cada uno de los miembros del equipo, a fin de identificar sus creencias limitantes y hallar la causa raíz del conflicto. En este sentido, el aporte de su personalidad fue favorable, dado que no temía afrontar conversaciones difíciles, negociar y persuadir en función del logro de los objetivos planteados.

En este caso en particular se puede observar cómo aplica su inteligencia emocional, al aceptar el desafío propuesto se manifiesta su autoconfianza, y la autoevaluación que le permitieron conocer si estaba en condiciones de resolver el tema; también reunía todas las competencias emocionales que engloba la capacidad de autogestión, conciencia social y habilidades sociales. Además deja

demostradas sus capacidades de negociación a distintos niveles dentro de la organización.

Una herramienta que utilizó muy frecuentemente es la comunicación, no solo con sus diferentes equipos, sino que se apoyó en sus pares para compartir ideas, solicitar otros puntos de vista, etc. Siendo su apoyo más cercano, la directora de calidad del corporativo. Este vínculo le permitió ampliar su visión transversal de la organización y de los distintos proyectos que se estaban desarrollando, lo cual favoreció establecer diversos tipos de sinergias entre áreas de distintas unidades de negocio.

En cuanto a la conformación de sus equipos de trabajo, su amplia trayectoria como director le permitió construir muy hábilmente la arquitectura de sus equipos balanceando capacidades, conocimientos y experiencias, delegando tareas y responsabilidades. Otro dato a destacar en cuanto a este tema, es que tenía presente las cuestiones políticas dentro de la organización encontrando interlocutores válidos dentro de otras áreas, sin tener que intervenir personalmente, lo cual otorgaba empoderamiento a sus colaboradores.

Su mirada en relación a la mejora continua, dentro de la Dirección de Recursos Humanos, logró ajustar todos los procesos de la misma, incorporando proyectos de six sigma en aquellos procesos que los requería. El caso más significativo se dio en el área de Ingresos y Selección, aportando mejoras no solo económicas sino además en aquellos aspectos intangibles de la gestión como ser: confianza en el proceso, transparencia, equidad, impacto positivo en la imagen de marca empleadora, impacto positivo en la encuesta del clima organizacional, etc.

En base a los hechos observados, se podría afirmar que ejercía un liderazgo ejecutivo y estratégico. En cuanto al liderazgo estratégico, al ser el máximo decisor del área de Recursos Humanos, su rol lo llevo a manejar distintos escenarios de entornos complejos, ambiguos y cambiantes; logrando adaptarse rápida y eficazmente a los mismos, brindando directivas claras a sus equipos de trabajo en función de las metas organizacionales.

Otro rasgo de su personalidad que favoreció su gestión, fue el poder manejar en forma eficiente los intereses de los distintos actores con los que compartía objetivos dentro de la organización; dado que, en las implementaciones de programas de calidad compartía frecuentemente el sponsoreo con las direcciones de otras unidades de negocio. En este sentido, su capacidad de influencia y

negociación le permitieron construir alianzas para alcanzar los objetivos en común y ampliar su libertad de acción dentro de la organización.

En base a este último punto, se evidencia una significativa habilidad para la negociación, y la comunicación en distintos niveles organizacionales. Mayoritariamente empleaba el pensamiento crítico, el cual le permitía abordar diversas situaciones complejas apoyándose en su capacidad, y su equipo de trabajo.

A modo de conclusión sobre su estilo de liderazgo, se puede afirmar que, los rasgos de su personalidad influyen positivamente al logro de los objetivos organizacionales.

5.2.2 Observación de la evolución de la cultura organizacional

Uno de los aspectos más significativos de la cultura organizacional es la innovación, la cual siempre estuvo acompañada de una visión desde la mejora continua, aplicada al desarrollo tecnológico y a la mejora de prácticas laborales centrada en las personas.

La transformación cultural con foco en la mejora formó parte de un todo mucho más amplio, que respondía a objetivos organizacionales impuestos por la casa matriz (Telefónica España) desde el año 2004, y fue el punto de partida que permitió la implantación de diversos proyectos Six Sigma o TRP que permitieron consolidar dicha filosofía de trabajo. El foco inicial fue económico, pero rápidamente dio paso a un cambio cultural que implicó una transformación en las formas de trabajo, la estructura organizacional, el lenguaje compartido, las nuevas prácticas, los rituales propios de la metodología (ej. Capacitaciones, coaching, reuniones de revisión, reuniones extra laborales de trabajo, etc.).

Es importante destacar que la cultura del Grupo Telefónica estuvo influenciada por dos culturas previamente establecidas: la cultura empresarial de Movistar y la cultura empresarial de Telefonía Fija y Unifón. Cuando se realiza la fusión de ambas empresas se comienza a generar un proceso de generación de una cultura común, a lo cual contribuyó la creación de t-gestiona, cuyo objetivo principal era económico para lograr eficiencia en los costos, pero influyó en la construcción de la cultura propia de dicha unidad de negocios.

Los programas de mejora afianzaron el sentido de pertenencia, el mayor impacto positivo estuvo en la dirección de Seguridad y Protección; ya que trabajaba activamente en el tema a partir de la aplicación de un sólido programa de beneficios para los colaboradores. De esta manera se logra revertir la imagen negativa que tuvo para el personal el hecho de dejar de pertenecer tanto a Telefonía Fija como a Movistar para pasar a constituir la nómina de t-gestiona.

El estilo de dirección de t-gestiona era mucho más dinámico y flexible que la cultura de Telefonía Fija, y no tan exigente como Movistar, lo cual facilitó superar prontamente las resistencias al cambio, a pesar de no contar con un programa de gestión del cambio.

El espacio físico y la organización mobiliaria de la oficina posibilitaban la interacción entre todos los miembros de la organización, instalando vínculos cercanos y accesibles a todos los miembros de la organización, lo cual era parte de los cambios culturales.

Los programas de mejora continua, con fuerte impacto cultural, influyeron en la paulatina y progresiva digitalización de los servicios que se prestaban. Lo cual impactó positivamente en la implementación de múltiples instancias de control de gestión a partir de indicadores, ello permitió brindar mayor transparencia a la gestión. Así mismo, generó un gran cambio en la forma de trabajar, facilitando las tareas de teletrabajo.

En relación a la digitalización, es destacable mencionar que formó parte de un programa de acciones de RSE, en el cual se trabajó en la eficiencia de recursos no renovables, el cual abarcaba el uso racional de la energía eléctrica, el agua, los insumos descartables, el papel, entre otros. También formó parte del proyecto de RSE, la gestión de residuos (separación de los mismos y tratamiento de pilas y baterías).

Los programas de RSE de t-gestiona y de la Fundación Telefónica tenían un fuerte impacto positivo en la cultura organizacional, ya que funcionaban como aglutinador de voluntades con una causa común, cuyo propósito era más elevado que solamente lo laboral.

En relación a los diversos programas de RSE que lleva a cabo la compañía, en todas sus unidades de negocio, la gestión tiene un aspecto medioambiental y social con profundo calado en el interior de la misma, logrando así, un amplio compromiso en los distintos programas (voluntariado, Fundación Telefónica, etc.)

En el caso puntual de los programas que se desarrollaban en t-gestiona, Alfredo de las Carreras (como máximo responsable del tema en dicha unidad de negocio) tuvo un rol protagónico diferencial por su involucramiento, monitoreo, guía y alineamiento con los parámetros de Responsabilidad Social corporativos, los cuales implicaban acciones con una mirada mucho más amplia: eficiencia de gestión, cuidado de los recursos, equidad en el trato de los colaboradores, transparencia de gestión, ética, igualdad de oportunidades, etc. Lo cual se tradujo en un fuerte cambio de cultura organizacional con impacto muy positivo, y que se reflejó en las encuestas de clima organizacional y el compromiso de los colaboradores en las acciones que se llevaban a cabo.

En el caso de la implementación de las prácticas de Responsabilidad Social en T-Gestiona, tuvo un primer momento en el cual se desarrollaron acciones con poca empatía dentro del equipo de trabajo, se comenzó con una campaña de donación de sangre con muy poca aceptación interna. Luego, en un segundo momento se alineo la estrategia a la oficina de Responsabilidad Social Corporativa; lo cual permitió la conformación de equipos de trabajo con proyectos puntuales, se realizó una formación para todas las unidades de negocio, se participó de las distintas instancias planteadas por el corporativo y se lograron consolidar los fines propuestos.

También es importante destacar que estas acciones se comenzaron a formalizar recién entre el año 2014-2015, como parte de la evolución y consolidación de otros programas de mejora; y fueron ampliándose paulatinamente. Como resultado exitoso de los programas de mejora, se logró a participar de competencias en el área de Calidad y Mejora Continua, tanto en el ámbito nacional como internacional, siendo modelo de referencia en la industria. Este hito consolidó la imagen de marca de la compañía, capitalizando un activo intangible como el posicionamiento, la confianza por parte del consumidor y colaboradores, afianzar su posicionamiento como marca empleadora, entre otras.

Al ampliar las áreas que formaban parte de los programas de mejora, se fue consolidando el mindset hacia la excelencia y mejora continua dentro de toda la organización, pasando a formar parte de un lenguaje común y lograr sinergias entre áreas.

El cambio cultural en función de la mejora continua se vio potenciado por los diversos programas en curso impulsados por el comité de dirección. Así fue el caso

del Six Sigma de Ingresos, a partir del cual se desprendieron otros proyectos Six Sigma: en el área de Empleos, Credenciales, Seguridad de Datos, y Atención al Cliente.

A medida que se afianzaron dichas prácticas, se fue ampliando el abanico de opciones incorporándose otras miradas, como ser equipos multidisciplinarios de innovación, equipos inter áreas de implementación de prácticas de Responsabilidad Social, independientemente de lo que ya se realizaba en los programas de la Fundación Telefónica.

En todo momento se priorizó el desarrollo y el bienestar de los colaboradores a fin de lograr un mayor compromiso con la gestión, la cual era rigurosamente medida por indicadores.

En este punto es importante resaltar el grado de compromiso que requería formar parte de estos equipos de trabajo, dado que implicaba un esfuerzo muy significativo, debido a que los integrantes seguían desempeñando sus tareas en el área al cual pertenecían con un carga horaria inferior, la cual era ocupada para desarrollar el proyecto. En la gran mayoría de los casos el tiempo asignado para realizar ambas gestiones en forma simultánea no era suficiente para llegar a desempeñar de manera efectiva ambas gestiones, motivo por el cual los colaboradores dedicaban al proyecto gran cantidad de horas extras (sin goce de sueldo) e incluso los fines de semana. Así mismo se sumaban las jornadas de capacitación en la metodología y los exámenes que certificaran dicha la preparación para poder certificar los conocimientos adquiridos.

Los testimonios de algunos de los equipos, donde resaltan cómo se vivenciaba la participación en estos procesos, se puede encontrar en la página de Excelencia.org.

Este cúmulo de circunstancias hacía que participar de los proyectos de mejora provocara un crisol de emociones encontradas, dado que dentro del equipo se manifestaba mucha camaradería, colaboración, experiencias compartidas, enriquecimiento mutuo; pero tenía aspectos contrapuesto: generaba mucho roce y malestar en el equipo del cual provenía el recurso (tanto con sus pares como con sus superiores), por no llegar a cumplir al ciento por ciento con su rol, y la totalidad de su sueldo salía del presupuesto asignado a la nómina de origen.

Este aspecto traía como consecuencia que, frecuentemente, se tuvieran que reemplazar los Green Belts ocasionando retrasos y re-procesos. En este punto, el

rol del Sponsor era crítico para negociar con la dirección de la cual provenía la persona, y lograr el apoyo necesario para cumplir con las funciones asignadas.

Otro dato a destacar es que no se respetaban los tiempos personales, haciendo un balance negativo entre la vida laboral e individual. Y la duración del proyecto no era fija. Se podría ejemplificar lo antedicho tomando el caso del proyecto “Eficiencia de Ingresos”, el cual tenía una proyección original de seis meses y empleó un periodo de más de tres años (debido a los cambios de objetivos propuestos por la dirección de calidad).

Es importante destacar que, en este recorrido, la organización fue evolucionando en base a las necesidades del mercado y de la sociedad, incorporando nuevas metodologías de trabajo y dando respuestas a las demandas de sus principales grupos de interés: accionistas, empleados, sociedad, clientes, y proveedores. Haciendo un minucioso análisis de las tendencias de la industria de las telecomunicaciones, e incorporando buenas prácticas en la política de los sectores más sensibles, como ser: recursos humanos, ingeniería, atención al cliente, sistemas; como sus principales focos de atención en cuanto a programas de mejora.

En base a los estudios de Laloux, la empresa fue evolucionando desde el paradigma naranja, el cual marcó significativamente la operatoria desde el año 2000 al 2010, luego comenzó a tomar ciertas prácticas del paradigma verde, el cual se fue afianzando hasta el momento actual, en el cual está incorporando distintas prácticas del paradigma teals. Dado que el periodo del 2000 al 2010 y los años posteriores estuvieron signados por alcanzar logros, priorizando la gestión por objetivos; con mucho foco en la innovación de productos y servicios.

Como claro ejemplo de lo expuesto precedentemente, se puede tomar el teletrabajo, un modo de trabajar que se está imponiendo en el 2020 en la mayoría de las empresas fuertemente motivado por la crisis sanitaria.

Las primeras prácticas de este sistema de trabajo, en la empresa Movistar, se comenzó a utilizar entre el año 2009 y 2010. Si bien era una práctica innovadora de gestión, estaba fuertemente controlada y monitoreada por el cumplimiento diario de indicadores de gestión lo cual en términos de los paradigmas que expone Laloux, se correspondería más a un paradigma naranja en un incipiente cambio al paradigma verde; en donde se comenzaba a trabajar con parámetros de autogestión en relación a las tareas, administración del tiempo, gestión por objetivos, etc.

Esta práctica estuvo apoyada por un marcado proceso de concientización sobre la ética empresarial, dado que realizar el curso anual de “Principios de actuación” era obligatorio para todo el personal; y luego se verificaba la materialización de dicha política en las acciones diarias. Este aspecto presentaba un fuerte calado en la cultura organizacional, dado que era el parámetro rector de todas las acciones que se llevaban a cabo en la compañía.

En cuanto a las herramientas que apoyaban los cambios culturales en la implementación de políticas de calidad y mejora continua se destacan las prácticas de coaching grupales e individuales, los programas de capacitación y formación, los cambios en el estilo de liderazgo, pasando de un liderazgo con foco en los objetivos, más bien controlador; a establecerse paulatinamente un liderazgo con foco en la confianza, la delegación de responsabilidades y tareas, donde se priorizaban los vínculos, se buscaba un equilibrio entre la vida personal y laboral.

Lo cual refleja claramente el paso de una visión desde un paradigma naranja marcadas por la competitividad, la innovación, la gestión por objetivos; a un paradigma verde donde la cultura impulsada por valores tiene un rol protagónico; y se empiezan a vislumbrar algunas prácticas teals como ser la autogestión y el aspecto más significativo de este paradigma es, el sentido de propósito que se va desarrollando de manera creciente dentro de la evolución organizacional.

En relación al impacto en los resultados mediante los proyectos de mejora implementados, se destacan las siguientes variables:

Resultados no financieros:

- Mayor grado de satisfacción por parte de los usuarios del producto y/o servicio.
- Sinergia entre áreas.
- Consolidación del posicionamiento interno y externo de la compañía.
- Reforzamiento de la imagen de marca.
- Afianzamiento del sentido de pertenencia a la compañía.
- Mejoras en la performance de los colaboradores.
- Incremento significativo de las habilidades y conocimientos del equipo.
- Mayor grado de compromiso.
- Sentido de propósito.
-

Resultados financieros:

- Reducción de costos.
- Maximización de ganancias.
- Mejoras en la performance de colaboradores.
- Eficiencia y eficacia.

Los proyectos sobre los que se realizó una observación directa simple son los siguientes:

- Six Sigma Ingresos.
- RSE T-Gestiona.
- Plan Estratégico RSC corporativo.
- Cambio cultural Movistar-T-Gestiona.
- Programas de innovación.
- Cultura corporativa Movistar.
- Cultura corporativa T-Gestiona.

Paralelamente, se realizó observación técnica en los siguientes proyectos:

- RSC corporativo.
- PNC T-Gestiona.
- Six Sigma Empleos.
- Six Sigma Logística.
- Six Sigma Seguridad de datos.
- Six Sigma Atención al Cliente.
- Six Sigma Credenciales.
- Cultura corporativa TASA.

Por último, se especifica que el periodo tomado como observación participante abarca desde el año 2000 al 2016.

5.2.3 Conclusión preliminar (observación participante)

En base a lo observado acerca de la cultura organizacional, se podría afirmar que el equipo directivo tuvo un rol protagónico en la evolución e implementación de la misma.

Para ello debieron desarrollar determinadas habilidades o potenciar rasgos de su personalidad como ser: visión, gestionar la confianza, se catalizadores de los cambios propuestos, poseer o desarrollar adaptabilidad en un entorno donde la

innovación generaba cambios constantes; y para lograrlo se requería destreza comunicacional y desarrollo de influencia en distintos entornos.

Estos aspectos estaban presentes tanto en la toma de decisiones, los vínculos que establecían, y el tratamiento que le daban a la información que manejaban.

5.3 Análisis de documentos organizacionales

Con el objetivo de materializar su política de transparencia de gestión, el grupo Telefónica publica en su página oficial los Informes de Sostenibilidad y los Informes integrados.

Según declara la compañía en su página oficial, conciben a la Sostenibilidad como un mecanismo que les permite generar valor a través de la gestión activa de los riesgos y oportunidades económicas, ambientales y sociales generadas por su actividad.

En esta declaración ponen de manifiesto la visión de economía triple impacto que caracteriza a los paradigmas verdes y teals que menciona Frederic Laloux.

Así mismo, al realizar un análisis del discurso institucional, a través de sus distintas comunicaciones, se refleja la evolución de su misión acorde a cómo evolucionan los paradigmas dentro de la sociedad. En este sentido se visualiza la implementación de otra tendencia actual: la humanización del discurso corporativo como parte de la estrategia de comunicación.

Bajo esta estrategia, se planteó enfatizar las siguientes propuestas discursivas: “usuario como gran beneficiario” (ya sea interno o externo), “mujeres en tecnología” y “contar una historia atractiva”, apelando a la innovación, y el sentimiento de pertenencia, en el marco de un lenguaje cercano y ameno.

En este sentido, vemos que la comunicación fue migrando desde un paradigma naranja a un paradigma teal, según el estudio de Laloux.

En la declaración de la misión actual de la compañía, empatiza con la situación actual de pandemia y los estados de ánimo que ésta provocó: incertidumbre, desconexión con el entorno, resignificación de los medios para vincularnos, aceleración de la digitalización, foco en las personas. Del mismo modo, pone de manifiesto los valores organizacionales en generar entornos de trabajo colaborativos, amables y transparentes; con énfasis en la innovación, la transformación y la simplicidad, y por último destaca la ética y la calidad.

Se puede constatar, en base a la observación participante y a las entrevistas realizadas, que estos valores siempre formaron parte de la gestión interna de la compañía.

En relación a lo publicado por parte de la organización sobre su cultura, el foco está puesto actualmente en la diversidad, atracción de talento e innovación, y el sentido de propósito; apelando implícitamente al estilo de trabajo colaborativo y transformación digital como marco de trabajo.

Es importante destacar que, a lo largo del tiempo, la innovación formó parte del ADN de la cultura organizacional, tal como se expresa en sus documentos institucionales.

En base a lo dicho, la organización está llevando a cabo un significativo proceso de transformación, con foco en la agilidad. En una reunión promocionada por Movistar Negocios, entre Luciana Barrera (actual directora de Transformación Movistar) y el Jorge Ferreiro (Director Ejecutivo de IPACE); se destaca la visión de la compañía sobre la implementación de visión de agilidad en la organización, la cual comenzó hace ya tres años.

Dentro de los aspectos más relevantes de la charla se encuentran los siguientes:

- La compañía concibe la agilidad como una mentalidad que permite pensar desde el cliente y no en el cliente, operando la punta a punta la experiencia del cliente a fin de mejorarla.
- La agilidad incluye muchas metodologías y depende del objetivo a lograr cuál voy a utilizar; por lo tanto la metodología utilizada depende de cada proyecto en particular y puede incluir metodologías tradicionales como por ejemplo Six Sigma.
- Cambia la arquitectura de la compañía para lograr ese objetivo propuesto.

En base a estos aspectos Luciana Barrera señala que a la hora de implementar las distintas prácticas Agile que se desarrollan en Movistar, focaliza en tres objetivos:

- Mejorar la satisfacción del cliente.
- Acelerar tiempos.
- Lograr eficiencia: reducir costos para seguir siendo competitivos.

Resalta que la agilidad no es un objetivo en sí mismo dentro de la organización y posee múltiples formatos.

En este sentido, destaca que el aspecto más significativo de esta transformación es el cambio cultural que implica. El aspecto más relevante se refiere al horizonte decisorio, el cual ya no se encuentra en la cima de la organización sino en las mesas de trabajo. Este aspecto suele generar mucha resistencia al cambio, y es importante trabajarlo ya que el impacto sobre la cultura es positivo, e implica desarrollar habilidades blandas como la persuasión, la capacidad de influencia y el rol de facilitador; en lugar de aspectos más duros como en las metodologías tradicionales.

Otro cambio cultural es que se comienza a trabajar transversalmente y no por silos, siendo esta última una práctica muy común en empresas de gran tamaño como es Movistar.

En esta línea de análisis, manifestó su experiencia al inicio del proceso de transformación, la cual generó una marcada resistencia por parte del directorio a la adopción de estas prácticas. No obstante, en poco tiempo lograron un cambio positivo incluyendo a referentes de la operatoria a responder un cuestionario de 120 preguntas críticas para el negocio; y con solo ese ejercicio el directorio aprobó la implementación de prácticas ágiles dentro de la organización.

La Directora de Transformación, resalta que para comenzar a utilizar este tipo de prácticas, es necesario que sea una decisión que cuente con el apoyo del máximo decisor organizacional, ya que implica un fuerte cambio cultural.

Es necesario resaltar que Luciana Barrera cuenta con una amplia trayectoria como directora de calidad del grupo Telefónica y Movistar, ocupó el rol de máximo referente organizacional en calidad, mejora continua y excelencia con visión transversal.

En base al análisis de la implementación de prácticas ágiles, se refleja la necesidad de poseer un estilo de liderazgo participativo, orientativo, como también afiliativo; donde las variables de competencia emocional más relevantes serían: la colaboración, la comunicación, la empatía, autoconfianza, y la generación de relaciones; cuyo impacto en el clima organizacional sea positivo.

En este sentido, teniendo en consideración que uno de los objetivos organizacionales era el posicionamiento en ranking Great Place to Work (GPTW), mantener un clima laboral positivo era uno de los objetivos prioritarios en todas las acciones que se llevaban a cabo.

En este aspecto, las variables más utilizadas por los líderes organizacionales fueron el desarrollo de la empatía, la comunicación, las relaciones interpersonales,

la negociación, entre otras; a fin de materializar una cultura organizacional centrada en la persona.

Para lograr esto último, el equipo directivo debía trabajar con foco, no solo en sus equipos y stakeholders, sino con foco en sí mismos para poder internalizar rápidamente los nuevos parámetros de trabajo.

Declaración de propósito

En relación su propósito organizacional, en la página oficial de Telefónica se detalla lo siguiente:

“Telefónica es una compañía sensible a los nuevos retos que exige la sociedad actual. Por eso ofrecemos los medios para facilitar la comunicación entre las personas, proporcionándoles la tecnología más segura y de vanguardia, para que vivan mejor y consigan lo que se propongan”.

Recuperado de: [Quiénes somos | Acerca de Telefónica | Telefónica \(telefonica.com\)](#)

Donde se refleja la importancia que la compañía le otorga a la humanización discurso, presentándose como una empresa centrada en las personas.

Así mismo, también pone de relevancia la innovación como uno de los factores claves, al mencionar lo siguiente: *“Un espíritu innovador, atento y con un inmenso potencial tecnológico que multiplica la capacidad de elegir de sus más de 344 millones de clientes. Telefónica [opera en 13 países](#) y tiene presencia en 24 con un promedio de **113.182 empleados**.”* Recuperado de: [Quiénes somos | Acerca de Telefónica | Telefónica \(telefonica.com\)](#)

También coloca énfasis en su presencia en el mercado y su solidez organizacional.

- Análisis de las cartas del Presidente de Telefónica casa matriz.

De acuerdo a lo expresado en el capítulo cuarto, sobre liderazgo estratégico, el presidente de Telefónica España (casa matriz) optó como medio de acercamiento a sus colaboradores realizar videos institucionales, y expresar sus lineamientos mediante la carta que da inicio a los informes anuales.

De esta manera comunica las metas y objetivos organizacionales, motiva a los colaboradores, potencia el sentido de pertenencia y marca el estilo de liderazgo propuesto por la organización para el resto de sus directivos y mandos medios.

- **Informe Anual de Sostenibilidad e Informes Integrados**

Los informes contienen información destinada a los grupos prioritarios de interés: accionistas, clientes, empleados, proveedores y la sociedad en general.

En los informes se establece el área del mercado que se pretende liderar, el modelo comercial empleado, la evolución económica y financiera del negocio, el modelo de inversión y gestión del riesgo, el modelo de gobierno empleado, la política medioambiental de la compañía y otros.

En relación a su gobernanza la página oficial de la compañía declara lo siguiente:

“El máximo responsable de la sostenibilidad en la organización es el Consejo de Administración, a través de su Comisión de Sostenibilidad y Calidad. En este ámbito, su misión es aprobar y hacer el seguimiento del Plan Global de Negocio Responsable. La Comisión está compuesta por cuatro Consejeros, y se reúne periódicamente y siempre que el Consejo solicita su intervención”.

<https://www.telefonica.com/es/web/negocio-responsable/el-negocio-responsable-en-telefonica>



Fuente: <https://www.telefonica.com/es/web/negocio-responsable/el-negocio-responsable-en-telefonica/gobernanza>

Los principales aspectos de Gobierno Corporativo en 2019 con perspectivas 2020 declarados en el documento “Informe Integrado 2019” señalan que los principios que inspiran el gobierno corporativo de Telefónica (casa matriz) son:

- “a. la maximización del valor de la Compañía en interés de los accionistas,*
- b. el papel esencial del Consejo de Administración en la supervisión de la dirección y administración de la Sociedad, y*
- c. la transparencia informativa en las relaciones con sus grupos de interés, entre otros, los empleados, los accionistas, los inversores y los clientes“.*

Fuente: <https://www.telefonica.com/documents/153952/13347843/Informe-de-Gestion-Consolidado-Telefonica-2019.pdf/8ebc45d9-0ac5-80d0-db51-b9a4e6>

El segundo punto en el cual pone foco el informe, en relación a al Gobierno Corporativo es la mejora continua del mismo.

El fuerte compromiso que mantiene la compañía con la mejora continua también abarca a su gobierno corporativo, materializándose en fomentar las mejores prácticas en dicha materia. A fin de materializarlo, Telefónica revisa de manera constante sus estructuras de gobierno corporativo y el grado de cumplimiento de las principales recomendaciones existentes en materia de buen gobierno, implementando iniciativas de mejora en el corto y mediano plazo.

En materia de diversidad del Consejo, los datos más relevantes son los siguientes:

- Diversidad de conocimientos y habilidades.
- Diversidad de experiencia profesional en distintos sectores.
- Experiencia internacional.
- Diversidad de nacionalidades.
- Diversidad de género.
- Diversidad generacional.

Consejeros con los siguientes conocimientos y habilidades:	Porcentaje
Economico/Financiero	59%
Riesgos	41%
Innovación/Tecnología	29%
Ingeniería/Física	24%
Jurídico	12%
Humanidades	12%
Consejeros con experiencia profesional en los siguientes sectores	Porcentaje
Industria	41%
Banca	29%
Académica	29%
Administración Pública	12%
Servicios	6%
Marketing	6%
ONG/Fundaciones	6%
Número de Consejeros con experiencia internacional	Cantidad
Europa	17
América Latina	17
Asia	3
EEUU	4
Nacionalidad	Cantidad
Española	14
Inglesa	1
Austríaca	1
Brasileña	1
Presencia de Mujeres en el Consejo	Porcentaje
2016	11%
2017	19%
2018	18%
2019	29%
Diversidad del Consejo por edades	Cantidad
Mas de 60 años	8
Entre 50 y 60 años	6
Menos de 50 años	3

Fuente: <https://www.telefonica.com/documents/153952/13347843/Informe-de-Gestion-Consolidado-Telefonica-2019.pdf/8ebc45d9-0ac5-80d0-db51-b9a4e62583ec>

Estos datos materializan la cultura organizacional en relación a la diversidad, como política corporativa de casa matriz, la cual marca las bases para el resto de las operadoras locales.

Como aspectos más relevantes en materia de gobierno corporativo se contemplan los ítems precedentes debido a su vinculación con el presente trabajo, pero es importante aclarar que el informe es mucho más detallado.

En este sentido, el aporte que realiza al presente análisis, en sentido de liderazgo, es el foco en la diversidad como valor organizacional, y adaptabilidad como variable significativa para ejercer el liderazgo. Por lo tanto, la adaptabilidad es una de las variables significativas que deberían formar parte de la personalidad de los líderes de esta organización, a fin de poder adecuarse de manera constante a los distintos entornos, valores, y gestionar de manera eficiente la diversidad en la gestión diaria; ya sea trabajar en entornos multiculturales, con diferentes franjas sociales, de género, de formación y experiencia profesional dentro de los equipos, entre otros.

Se toma como referencia los aspectos mencionados dado que reflejan la materialización de la cultura organizacional en indicadores concretos, y la evolución de los mismos.

En este caso en particular se puede observar que, si bien está en agenda incluir a la presencia de las mujeres en el ámbito directivo, tanto a nivel local como en la casa matriz, la brecha aún es amplia, lo cual representa un aspecto de mejora a seguir trabajando, y es responsabilidad de los líderes organizacionales, bregar por ese cambio.

Se analiza la variable “Resultados de Gestión” en base a los indicadores claves publicados en la página oficial de la compañía, tomando los referidos a la operatoria local.

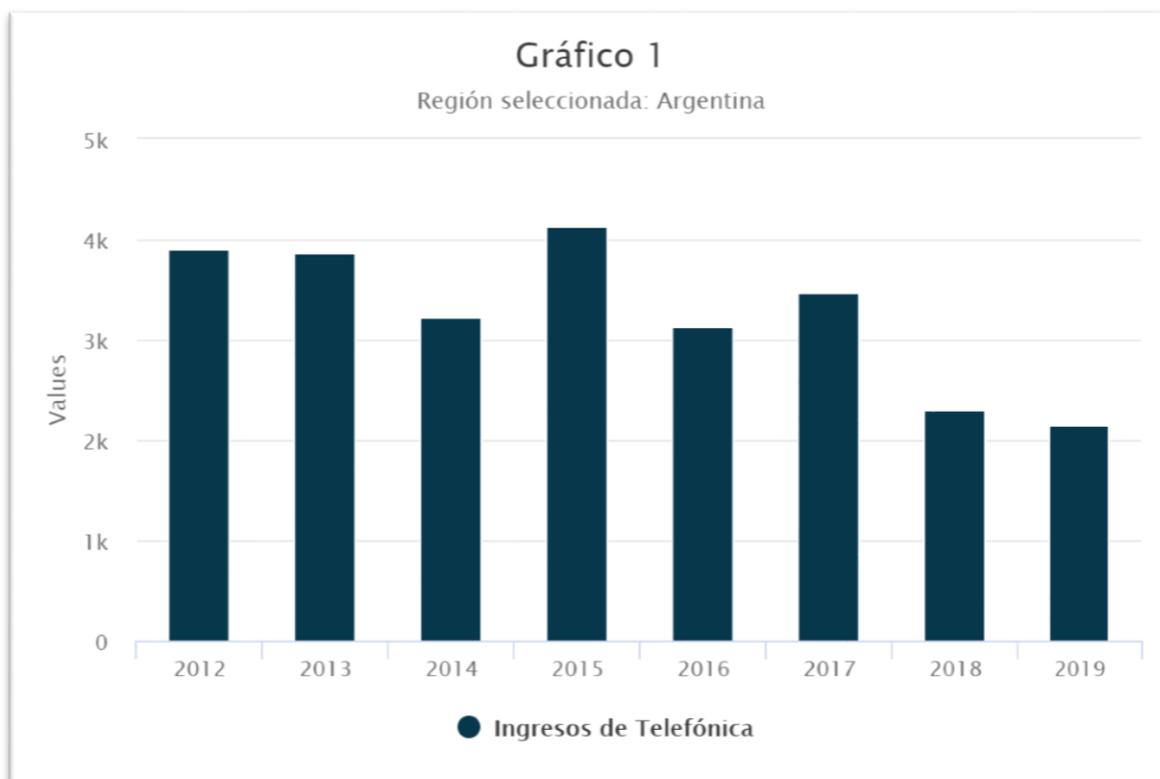
Debido a la gran cantidad de indicadores e información sobre los mismos que contienen los distintos documentos publicados (Informe de Sostenibilidad e informes integrados, Informe de transparencia, entre otros) se analiza como referente de la variable resultados, los siguientes puntos:

- Ingresos de la compañía (como parámetro para evaluar la evolución del negocio).
- Cantidad de Clientes (evolución en el mercado).
- Cantidad de empleados (como variable de uno de los principales grupos de interés en la cultura organizacional).
- Cantidad de directivos (como referente para evaluar el estilo de liderazgo)

- Cantidad de directivas mujeres (evaluación de la política de diversidad e inclusión).
- Horas de formación (como uno de los principales factores claves que moldea la cultura organizacional)
- Consumo energético (como variable representativa de la política medioambiental).

Ingresos de la compañía:

De acuerdo a lo expresado en el mismo, la página oficial, la evolución de los ingresos (expresados en millones de euros) de Telefónica de Argentina es la siguiente:



		Argentina							
Indicador	Unidades	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos de Telefónica	Mill. Euros	3912,481	3871,57	3218,62353	4128,745	3124,1	3471,68048	2295,1	2142

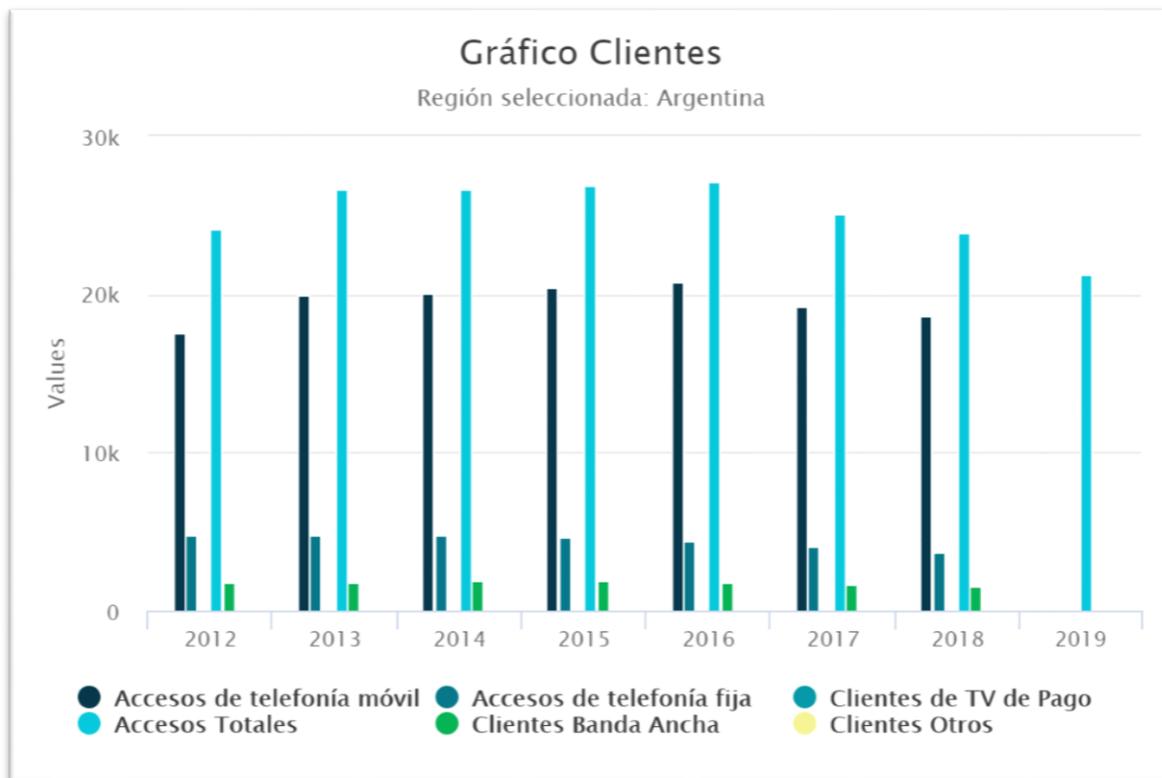
Generado por <http://atlas.telefonica.com>, el 2020-09-09 00:06:57

En los últimos dos períodos se refleja una marcada desaceleración de los ingresos destinados a casa matriz por parte de Telefónica de Argentina. Es

importante tener en consideración las fluctuaciones cambiarias imperantes en el país; sumadas al contexto del mercado, el cual presenta un retroceso desde el año 2017 a nivel general.

A partir de esta variable se considera como crítica para la organización y los accionistas en materia de resultados. De todas maneras, en los informes integrados existe documentación exclusiva para los accionistas, pero no se entrará en detalles ya que no es el foco de este análisis.

Evolución en la cantidad de clientes:



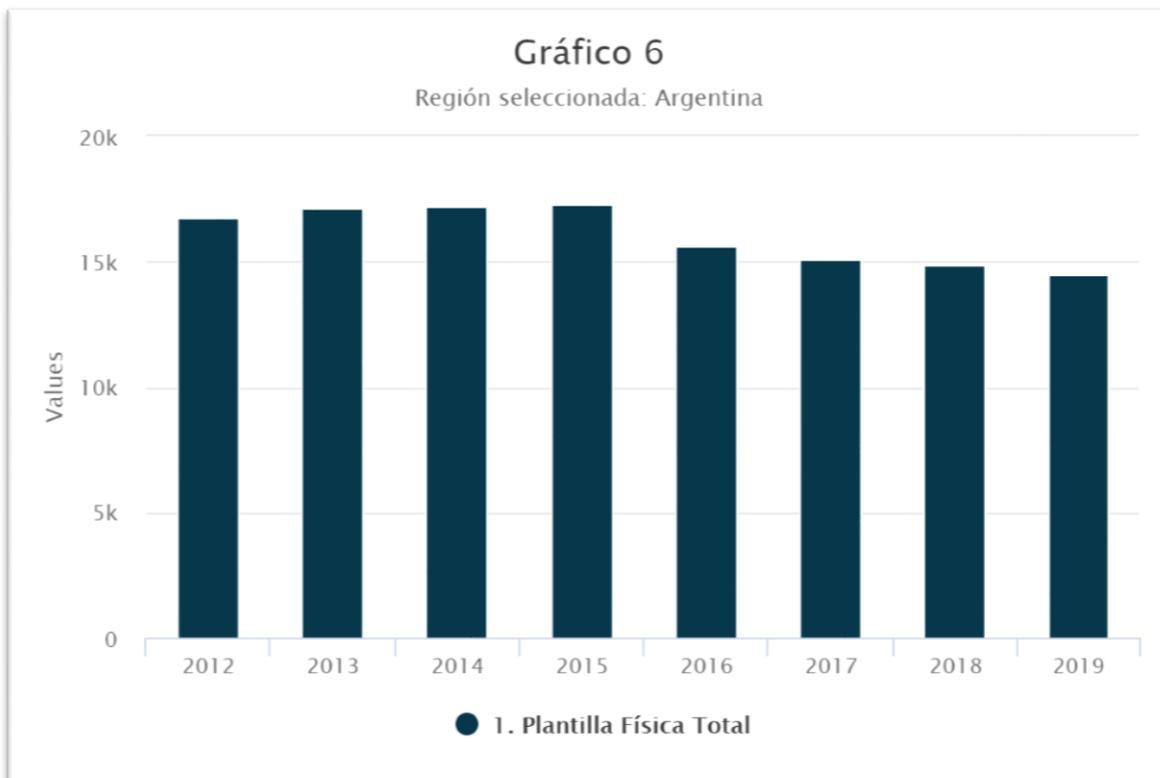
		Argentina							
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Accesos de telefonía móvil	Miles	17604,014	19954,684	20022,1	20389,229	20765,38	19255,9	18666,8	Sin detallar
Accesos de telefonía fija	Miles	4762,419	4833,53	4726,8	4635,187	4447,72	4120,8	3667,3	Sin detallar
Clientes de TV de Pago	Miles	Sin detallar	0	0	Sin detallar	Sin detallar	Sin detallar	30,4	Sin detallar
Clientes Banda Ancha	Miles	1736,262	1835,521	1870,5	1881,228	1851,45	1663,5	1512,1	Sin detallar
Clientes Otros	Miles	33,324	26,9586667	18,2	28,117	31,46	37,1	51,7	Sin detallar
Accesos Totales	Miles	24136,019	26650,6937	26637,6	26933,761	27117,07	25098,1	23928,3	21220,589

Generado por <http://atlas.telefonica.com>, el 2020-09-10 17:46:14

En relación a este ítem también se verifica un retroceso los últimos dos períodos.

En esta variable se analiza el comportamiento de los clientes, y la evolución de los mismos. En este aspecto se refleja una notable disminución del total de accesos en los últimos dos periodos

Evolución de la cantidad de empleados:



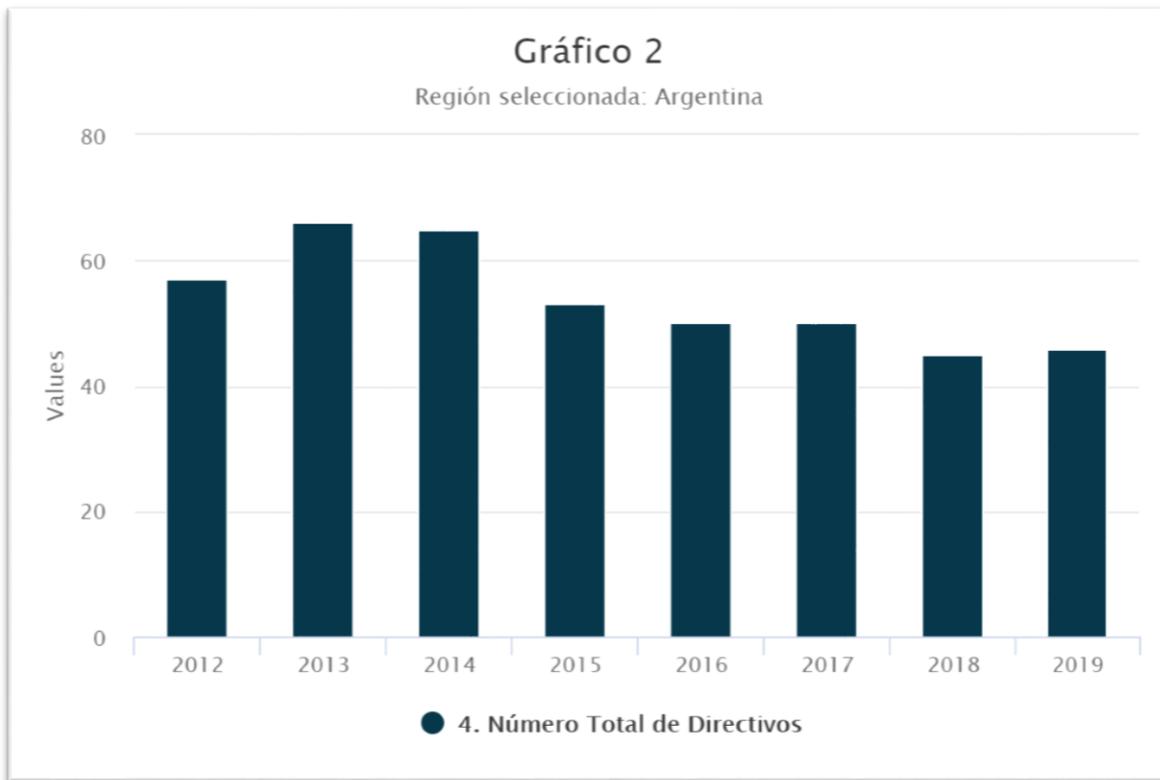
		Argentina							
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1. Plantilla Física Total	Unidades	16792	17139	17238	17255	15591	15094	14894	14517

Generado por <http://atlas.telefonica.com>, el 2020-09-09 03:17:55

3

El análisis de la evolución de la plantilla refleja una disminución de la estructura, posiblemente en busca de la eficiencia operativa que caracterizó a la compañía.

Evolución de la cantidad de directivos:



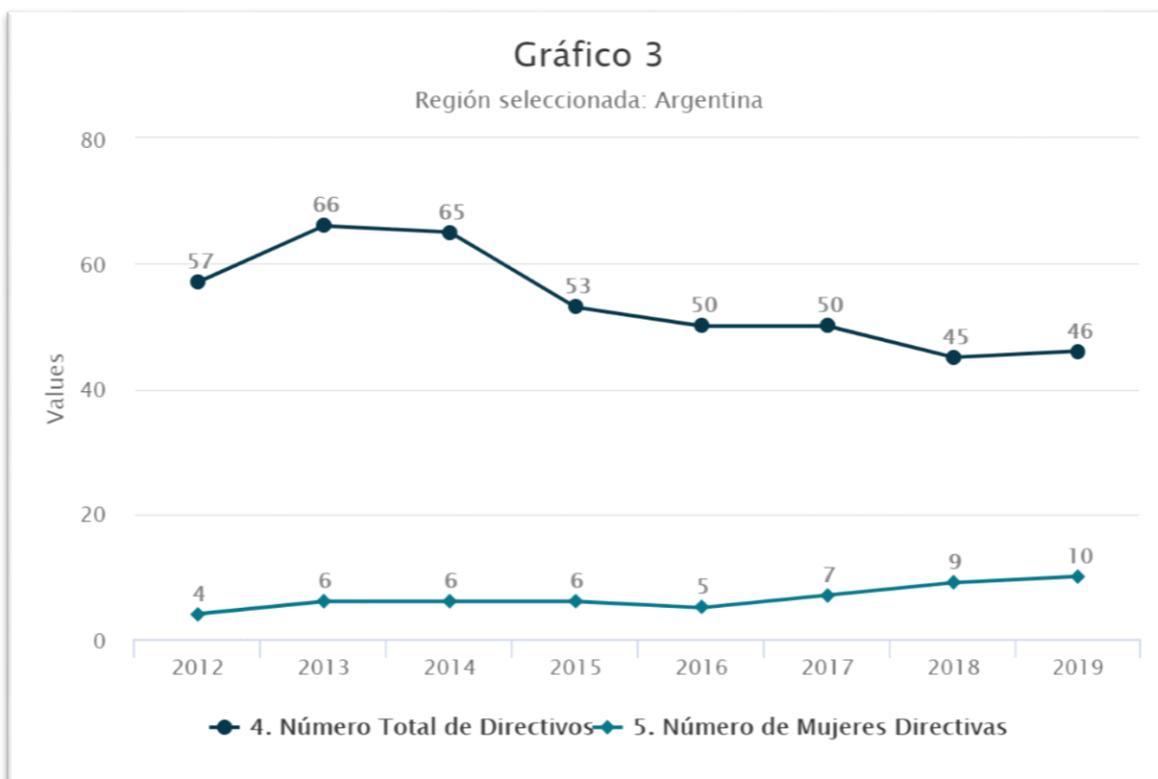
Telefonica

Indicador	Unidades	Argentina							
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Número Total de Directivos	Unidades	57	66	65	53	50	50	45	46

Generado por <http://atlas.telefonica.com>, el 2020-09-09 00:36:41

En función de este indicador, se puede inferir que el decrecimiento en el número de directivos a partir del año 2015 en adelante, se debe a una estrategia que viene llevando la compañía en la cual busca bajar el número de directivos y mandos medios, lo cual se pudo constatar en la observación participante.

Evolución de directivas mujeres dentro de la compañía:

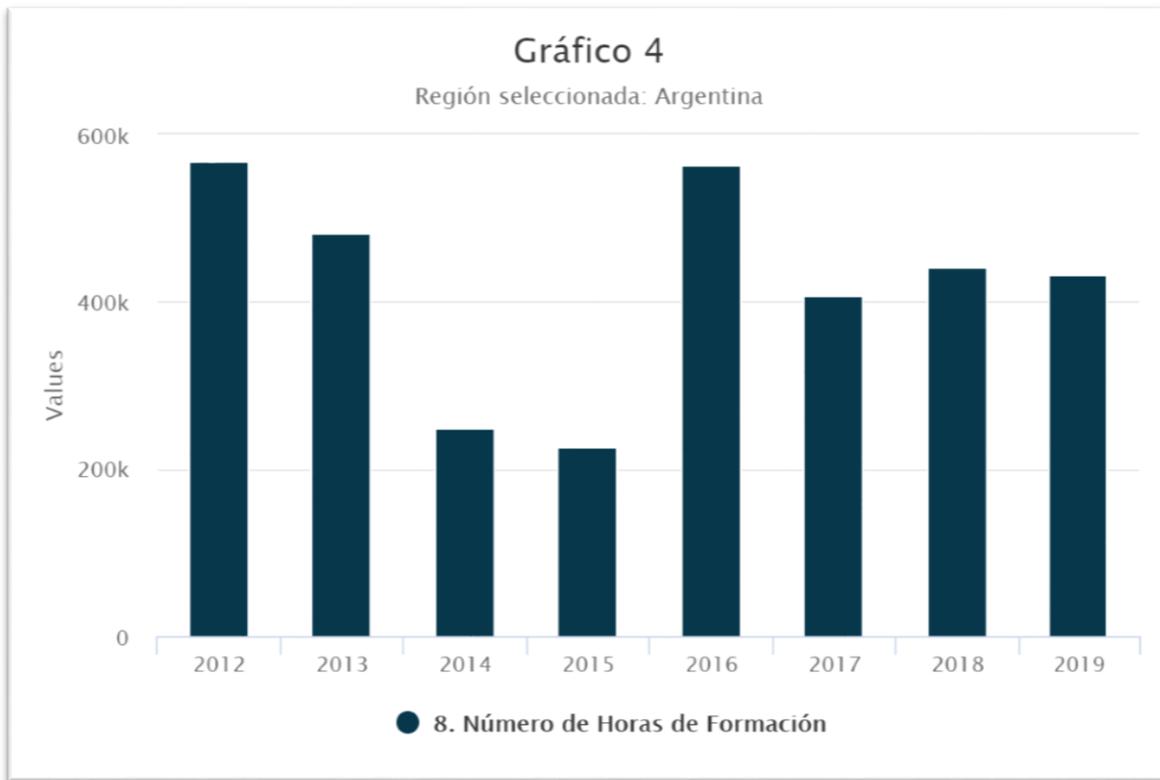


<i>Telefonica</i>									
Indicador	Unidades	Argentina							
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
4. Número Total de Directivos	Unidades	57	66	65	53	50	50	45	46
5. Número de Mujeres Directivas	Unidades	4	6	6	6	5	7	9	10
Porcentaje de mujeres directivas	Porcentaje	7,01	9,09	9,23	11,32	10	14	20	21,73
Generado por http://atlas.telefonica.com , el 2020-09-09 01:01:02									

Parte de la cultura organizacional es poner foco en la igualdad de oportunidades, por ello se toma como indicador referente la evolución del acceso de las mujeres a puestos directivos.

Según el análisis de los mismos, presenta un leve crecimiento constante durante todo el periodo analizado; pero la brecha aún es amplia, lo cual representa un aspecto significativo de mejora a desarrollar. Es por ello que el reto global para el año 2020 es contar con el 30% de mujeres en puestos directivos y sensibilizar a todos los colaboradores acerca de la importancia de la diversidad y liderazgo inclusivo, de acuerdo a lo expresado en el reporte de Sostenibilidad 2018 (último publicado).

Evolución de las horas de formación



		Argentina							
Indicador	Unidades	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
8. Número de Horas de Formación	Unidades	567889	483202,4	248732,11	226009,43	563257	407609	440645	431599

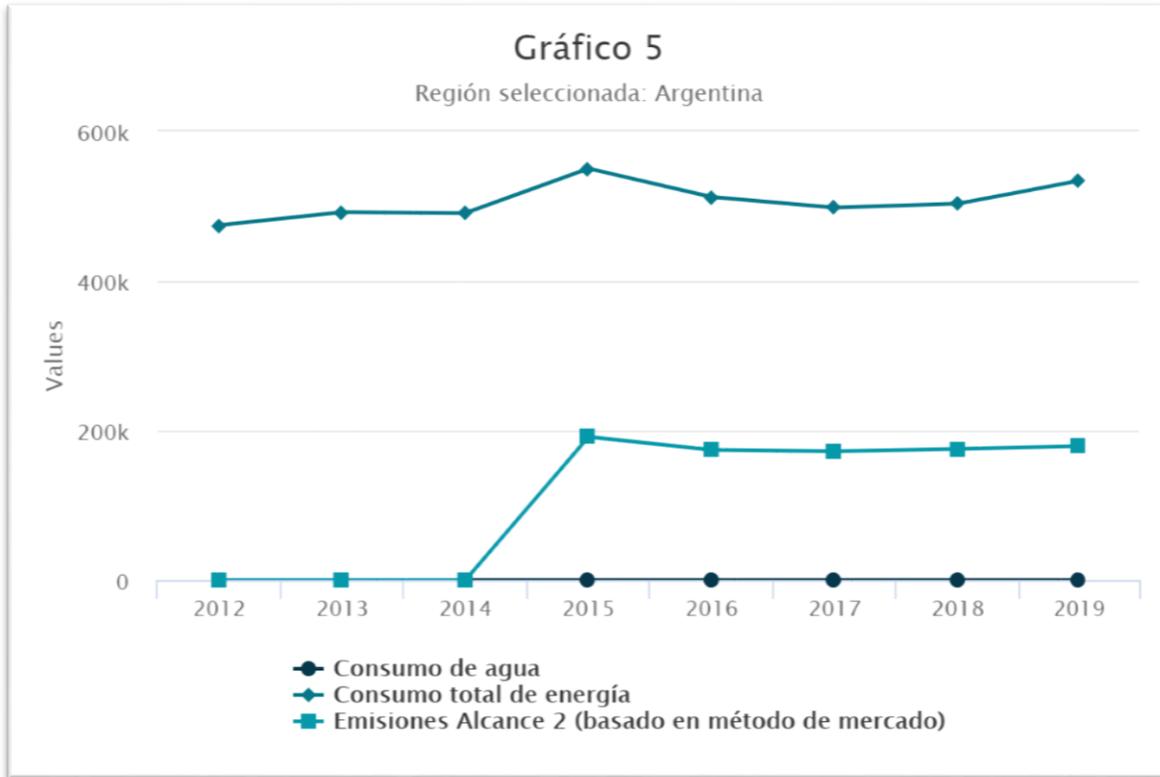
Generado por <http://atlas.telefonica.com>, el 2020-09-09 02:41:04

El indicador referido a las horas de formación impartidas, connota la importancia que le otorga la compañía al desarrollo de su plantel. De acuerdo a lo observado hay múltiples instancias de capacitación, presencial y virtual, con una amplia gama de posibilidades de elección.

En este punto es importante destacar que, durante el periodo analizado, la organización brindaba la posibilidad de elegir a sus colaboradores el lineamiento que quisieran darle a sus programas de formación.

El foco en este aspecto fue, y es actualmente, de suma importancia.

Evolución del cuidado de los recursos



		Argentina							
Indicador	Unidades	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Consumo de agua	Hm3	0,518468	0,478795	0,607892	0,611462	0,649169	0,569727	0,710269	0,604767
Consumo total de energía	MWh	474634,6547	492089,849	490850,11	550489,065	512380,81	498149,11	503482,225	534117,185
Emisiones Alcance 2 (basado en método de mercado)	tCO2eq	0	0	0	191520,517	174113,01	172238,17	175209,491	179230,054

Generado por <http://atlas.telefonica.com>, el 2020-09-09 03:03:59

Este gráfico refleja la evolución de los indicadores claves en función de la visión medioambiental, lo cual se trabajó fuertemente en el grupo.

Más detalle sobre la estrategia medioambiental se encuentra en los reportes de Negocio Responsable publicados en la página oficial, donde se detallan los reportes de Argentina desde el año 2014 al 2018.

En relación a dicho reporte, el mismo toma como referencia los Objetivos de Desarrollo Sostenibles; y mide el impacto local de la compañía en los mismos.

El nuevo foco de la compañía es empatizar con los nuevos valores sociales, buscando consolidar su reputación no solo desde el punto de vista económico, sino social y medioambiental; y de esta manera incluiría aspectos del nuevo paradigma verde y teal.

Otros indicadores claves

En relación a los indicadores claves de Negocio Responsable que promueve la organización a nivel local, se elaboró un cuadro de la evolución de los principales indicadores que representan el impacto de la gestión y la aplicación de diversas acciones de mejora en relación a la obtención de resultados en variables claves:

Evolución de Indicadores Sostenibilidad del Negocio	Periodo				
	2014	2015	2016	2017	2018
Aporte sobre el PBI local	0,90%	1,23%	1,45	0,72%	0,25%
Proveedores locales	92,64%	93%	93%	92,60%	89,40%
Porcentaje de la a fuerza laboral argentina empleada por Telefónica Movistar	sin datos	0,70%	0,42%	sin datos	0,33%
Empleos generados por cada empleado contratado por Telefónica Movistar	sin datos	5,31	2,04	1,72	2,39
Personas (entre empleo directo, indirecto e inducido)	sin datos	108.865	Mas de 47000	41062	50489
Indice de clima y compromiso	76%	79%	79%	78%	81%

Fuente: elaboración propia en base a los informes de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad publicados en la página Web de la compañía: <https://www.telefonica.com.ar/responsabilidadcorporativa/>

Las variables incluidas en el gráfico precedente, pretenden demostrar la importancia que le otorga la organización a su influencia al ámbito social en el que opera, monitoreando su aporte a la comunidad, como parte de su estrategia de triple impacto.

En el caso del porcentaje aportado al PBI local, es un indicador utilizado para evaluar el tamaño del aporte del sector de telecomunicaciones, con respecto a la economía nacional global; al igual que el empleo en telecomunicaciones, como porcentaje del empleo total en Argentina.

Ambos datos forman parte de los indicadores demográficos y económicos utilizados por la Unión Internacional de Telecomunicaciones, como índice de los aportes a la economía general, realizados por la industria de las telecomunicaciones.

5.3.1 Conclusiones parciales

En base al análisis de los mismos, se destaca la evolución de indicadores medidos en cada uno de los informes, lo cual denota la creciente evolución en la confección de los mismos, pero a la vez se observa discrepancias en la forma de organización de la información, ya que incluyen algunos datos y se descartan otros que son considerados menos relevantes.

El común denominador muestra el año 2015 y 2016 como los mejores posicionados dentro del rango analizado.

Sin embargo, al analizar el clima organizacional, el mejor índice fue alcanzado en el 2018. Hay que tener presente que al momento de realizar el presente análisis, aún no está disponible el informe de Negocio Responsable 2019.

Mediante el análisis de los indicadores, la empresa brinda transparencia a su gestión y así mismo detectar aspectos relevantes a trabajar mediante la mejora continua y la innovación.

Un aspecto relevante, es la existencia de una coherencia discursiva entre los informes y lo observado en la cultura organizacional. Esta humanización del discurso, se materializa no solo en las palabras sino en las acciones diarias con foco en una cultura que fue evolucionando en poner foco en las personas, y formar parte de una organización con propósito.

En este sentido, son los directivos y sus equipos de trabajo, quienes materializaron los objetivos mediante distintas acciones cotidianas, las cuales fueron impulsadas a partir del ejemplo, basadas en la conducta.

5.4 Conclusiones finales

La búsqueda de liderazgo dentro del sector por parte de la compañía lleva a una persecución constante de la excelencia y la innovación; lo cual se materializa en su cultura, a través de múltiples acciones con foco en sus valores.

En este sentido, el liderazgo organizacional aportó foco y direccionamiento para concretar las metas organizacionales.

Se podría afirmar que, en base a las estrategias planteadas por Warren Bennis y Burt Nanus; la implementación de los distintos programas de Six Sigma como metodología tradicional enfocada a la excelencia y mejora continua, aportan atención mediante la visión, operando como nexo para establecer un vínculo recíproco entre el sponsor de los distintos proyectos, sus equipos y el resto de las personas involucradas en los mismos, que por lo general abarcaban diversas áreas, comprometiendo en forma simultánea, distintas unidades de negocio. Las sinergias logradas a partir de dichas implementaciones, materializan una mirada unificada de la visión de la compañía.

Los programas implementados, apalancan el posicionamiento organizacional, alineando los resultados a las necesidades internas y externas.

De esta manera la organización siempre está a la vanguardia de la innovación, priorizando la voz del cliente tanto interno como externo, para re-orientar sus metas y objetivos en función de los paradigmas actuales y futuros; y de esta manera dar respuesta oportuna a los mismos.

Apoyándose en su equipo directivo, como pilar fundamental para liderar la transformación, a fin de ser competitiva en un mercado cada vez más desafiante, ambiguo, volátil e incierto. La organización logró traducir las necesidades de los distintos entornos en los que opera, en objetivos concretos que vehiculen la estrategia de posicionamiento en sus distintos stakeholders.

En este sentido, los últimos años se incorporan prácticas ágiles en Movistar, como una forma de apoyar la búsqueda de la eficiencia organizacional, con foco el cliente, sin embargo las metodologías tradicionales aún se mantienen dado que aportan valor para la toma de decisiones basadas en datos. En esta línea de análisis, al aporte de visión estratégica de la directora de transformación organizacional fue decisivo; dado que su búsqueda constante de la excelencia la

lleva a estar permanentemente detectando las mejores prácticas de la industria y el mercado local e internacional.

En busca de consolidar la sustentabilidad y sostenibilidad de la gestión, los programas de mejora continua que se implementan en el Grupo Telefónica de Argentina, constituyeron una parte indiscutible, del horizonte decisorio de los directivos a fin de afianzar la capacidad estratégica de la compañía en busca de la excelencia organizacional.

En relación a las variables trabajadas, se destaca la importancia del liderazgo, y dentro del mismo, el manejo de la inteligencia emocional como factor determinante a la hora de aplicar metodologías para la implementación de políticas de calidad y mejora continua. Dado que, además del aspecto formal metodológico aportado por los distintos procesos y procedimientos a seguir; es necesario el consenso y aporte de las personas que componen la organización (en distintos niveles decisorios de la misma) para que los objetivos sean materializados.

Por lo tanto, el aporte personal del líder se presentaría como uno de los factores crítico a tener presentes, en su rol de arquitecto de la emocionalidad organizacional; debido a que, para manejar la emocionalidad del resto, primero debe poder manejar su propia emocionalidad frente al cambio permanente, adaptarse, asimilarlo y luego poder ejercer influencia en sus distintos grupos de interés.

En síntesis, las variables de personalidad más significativas a la hora de liderar transformaciones organizacionales con foco en la calidad y la innovación, serían las siguientes:

- Visión.
- Pensamiento innovador y creativo.
- Alto nivel de empatía.
- Foco en la mejora continua.
- Gran capacidad de adaptación.
- Saber gestionar la confianza.
- Poseer alto grado de inteligencia emocional (autoconciencia, autogestión, conciencia social y habilidades sociales).
- Excelente manejo de habilidades duras y blandas.
- Establecer mach entre lo individual y lo organizacional.
- Gestionar con foco en las personas.
- Excelente comunicación y capacidad de influencia en distintos entornos.

En base al presente trabajo, queda demostrada la importancia de entrenar estas habilidades a fin de poder favorecer la concreción de resultados.

Así mismo, se refleja la relevancia de guiar a partir de ejemplo; a la hora de implantar cambios culturales dentro de la organización. Para ello deberán trabajar primeramente sus propias resistencias al cambio, estableciendo un alto grado de flexibilidad y adaptabilidad, autodominio y otros.

El nuevo paradigma plantea una organización con propósito y foco en las personas; para lograrlo, los líderes organizacionales (desde el CEO, la alta dirección, el resto del equipo directivo y gerencial, entre otros) deben desarrollar un alto grado de empatía, capacidad de escucha activa, habilidades comunicacionales y de negociación, conciencia social, entre otras; para poder vincular las necesidades personales propias y de sus distintos stakeholders, con los objetivos organizacionales.

Estar inmerso en una organización cuyo pilar es la innovación, requiere la habilidad de adaptarse permanente al nuevo mindset. Ello implica, entre otras cosas, la capacidad de desaprender rápidamente lo que ya no es funcional y aprender ágilmente los nuevos parámetros de trabajo.

Las habilidades propias del líder en relación a su habilidad comunicacional (lenguaje verbal, no verbal, y para verbal) y su capacidad de negociación e influencia se presentan como variables claves para el buen ejercicio de sus funciones en un paradigma donde se los intereses individuales y organizacionales deberán estar en equilibrio.

En conclusión, queda demostrada la hipótesis de trabajo.

En relación al objetivo primario, se arribó a la conclusión de que, si bien los programas de calidad y excelencia brindan herramientas metodológicas para el aseguramiento de resultados, como ser las “Bases del Premio Nacional a la Calidad”, no siempre se implementan rigurosamente. A su vez, éstas están sesgadas por la cultura organizacional y el estilo de liderazgo que promueve la organización.

En relación a la empresa que se tomó como caso de estudio, la misma no se apoya en un seguimiento estricto de las pautas que establecen las “Bases del Premio Nacional a la Calidad”, pero no obstante, sigue muchas de las prácticas que allí se promueven.

Al ser una empresa cuyo foco en la innovación, producto de la industria en la cual se desarrolla, ha tenido particular sensibilidad a la evolución de los paradigmas, y en función de ello realizó las adecuaciones necesarias.

Este recorrido implica la evolución de la cultura de la organización, y por ende su estilo de liderazgo y el propósito de la misma.

Para poder materializarlo en objetivos concretos se apoya en su equipo directivo, y éste en sus capacidades (innatas y adquiridas). De allí se desprenden una serie de variables que marcan una diferencia sustancial a la hora de medir los resultados de su gestión; dentro de las cuales, entre las más significativas están las siguientes:

- Visión compartida.
- Adaptabilidad/ flexibilidad.
- Empatía e inteligencia emocional.
- Habilidades comunicacionales y negociación.

Alcanzar los objetivos específicos, permitió demostrar la importancia del equipo directivo en la implementación de Gestión de Calidad y Excelencia, debido a su rol decisorio, promueven e impulsan la misma en pos de maximizar resultados organizacionales.

Para tal fin, hacen uso de sus habilidades y experiencia profesional, balanceando sus habilidades duras (conocimientos técnicos) y blandas (habilidades sociales, inteligencia emocional, comunicación, etcétera).

En el caso del grupo Telefónica, los objetivos para cada filial local se establecen en casa matriz, y la estrategia a implementar para alcanzarlos se decide a nivel local, siendo ésta responsabilidad del equipo directivo.

En este caso en particular, se apoyan en programas de calidad y mejora continua (por ejemplo, los programas Six sigma) a fin de trabajar los resultados económicos y la cultura organizacional. Es por ello que, los Sponsors (o patrocinadores) de dichos proyectos, tienen un rol protagónico, apoyados y guiados por la visión estratégica y transversal de la dirección de calidad.

Queda plasmado que al implementar un programa de calidad o mejora continua se genera un gran cambio en la cultura organizacional.

En el caso particular de la empresa en cuestión, se observa el predominio de las metodologías tradicionales basadas en datos, y una incipiente presencia

puntual de prácticas ágiles; las cuales generaron una gran resistencia del equipo directivo para su implementación. No obstante se observa una amplia preferencia de la toma de decisiones basadas en datos, específicamente priorizando la metodología Six Sigma.

En cuanto al impacto en el capital humano, muchos de estos programas favorecieron el fortalecimiento de la cultura organizacional, un mayor compromiso, aportaron transparencia y confiabilidad en la gestión, favoreciendo el clima organizacional.

Por último, se destaca que, en el presente, parte de los programas de calidad, innovación y mejora continua tiene un alto impacto en la sociología organizacional y una fuerte influencia tecnológica mediante la digitalización. Estos cambios implican liderar una gran reconfiguración del equipo de trabajo, cambios en los procesos y procedimientos, lo cual significa desaprender viejas prácticas y ágilmente aprender nuevas prácticas laborales.

A modo de reflexión final, es importante destacar que las prácticas desarrolladas en el presente trabajo, se vienen vivenciando en el grupo Telefónica desde hace más de diez años. Es por este motivo que este análisis establece herramientas que permiten identificar y replicar las mejores prácticas en aquellas organizaciones que se encuentran en proceso de transformación, aportando experiencias que permitan capitalizar aciertos y mitigar errores.

Glosario

BENCHMARKING

“Comparación de procesos y resultados que representan las mejores prácticas y los mejores desempeños para actividades similares, dentro o fuera del sector empresario al que pertenece la organización”.

(Bases Premio Malcolm Baldrige).

BLOCKCHAIN

“Una **cadena de bloques**, conocida en inglés como **blockchain**, es una estructura de datos cuya información se agrupa en conjuntos (bloques) a los que se les añade metainformaciones relativas a otro bloque de la cadena anterior en una línea temporal. De esta forma, gracias a técnicas criptográficas, la información contenida en un bloque solo puede ser repudiada o editada modificando todos los bloques posteriores. Esta propiedad permite su aplicación en un entorno distribuido de manera que la estructura de datos *blockchain* puede ejercer de base de datos pública no relacional que contenga un histórico irrefutable de información”.

[Cadena de bloques - Wikipedia, la enciclopedia libre](#)

CALIDAD

“Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. El término calidad puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente. Inherente, en contraposición a asignado, significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.1.1).

CEO

“CEO es una sigla de la lengua inglesa que procede de la expresión Chief Executive Officer (que puede traducirse como Oficial Ejecutivo en Jefe). El concepto alude al cargo que ostenta la persona que tiene la mayor responsabilidad directiva en una empresa”.

[Definición de CEO - Qué es, Significado y Concepto \(definicion.de\)](#)

CLOUD COMPUTING

“El nuevo concepto de negocio en Internet también conocido como "computación en la nube”

El cloud computing consiste en la posibilidad de ofrecer servicios a través de Internet.

La computación en la nube es una tecnología nueva que busca tener todos nuestros archivos e información en Internet, sin preocuparse por poseer la capacidad suficiente para almacenar información en nuestro ordenador”.

[Cloud computing - ¿Qué es el cloud computing? | Glosario de Debitoor](#)

COMPLIANCE

“El Corporate Compliance es un conjunto de procedimientos y buenas prácticas adoptados por las organizaciones para identificar y clasificar los riesgos operativos y legales a los que se enfrentan y establecer mecanismos internos de prevención, gestión, control y reacción frente a los mismos.

El Compliance en muchos casos, y a tener de la evolución del marco legal a nivel mundial y la clara tendencia en este sentido, ha dejado de ser una opción voluntaria para muchas organizaciones y ha pasado a ser un requisito a integrar dentro de su estrategia y estructuras internas a fin de dar cumplimiento a los preceptos legales o bien poder protegerse ante situaciones de riesgo que pondrían en serios problemas la estabilidad y continuidad de la actividad de la organización.”

[Qué es Compliance \(worldcomplianceassociation.com\)](#)

DIRECTOR

“Miembro del directorio”.

[MOELO DE GESTION FUNDAPRE \(281373.DOC;1\) \(fpnc.org.ar\)](#)

DIRECTOR EJECUTIVO (CEO, por sus siglas en inglés)

“Gerente general. Autoridad de mayor jerarquía en la empresa que responde al directorio, responsable ejecutivo.

[MOELO DE GESTION FUNDAPRE \(281373.DOC;1\) \(fpnc.org.ar\)](#)

DIRECTORIO

“Entiéndase también Junta directiva o Comisión directiva. Conjunto de individuos elegidos por los accionistas/socios de una empresa/organización para su gobierno”.

[MOELO DE GESTION FUNDAPRE \(281373.DOC;1\) \(fpnc.org.ar\)](#)

EFICACIA

“Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados”.

(Norma ISO 9000:2000- 3.2.14).

EFICIENCIA

“Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados”.

(Norma ISO 9000: 2000 - 3.2.15).

EFQM

“Cuando hablamos de EFQM solemos referirnos al modelo de calidad definido por la fundación que lleva dicho nombre. Precisamente es la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, significado de las siglas EFQM en inglés, una fundación sin ánimo de lucro y con sede en Bruselas que cuenta con más de 500 socios repartidos en más de 55 países.

Esta fundación define el modelo EFQM de Calidad y Excelencia como vía para la autoevaluación y la determinación de los procesos de mejora continua en entornos empresariales tanto privados como públicos.

El modelo EFQM que surge en la década de los 80 es un referente en el ámbito de la Unión Europea, y el **Premio Europeo a la Calidad** se ha convertido en una referencia para muchas empresas públicas de los diferentes países miembros de la Unión. La concesión de este premio se basa en los criterios del modelo de Excelencia Empresarial, de acuerdo al gráfico que puede ver a continuación.”

[\(\[EFQM.es: Modelo de excelencia y calidad EFQM\]\(http://EFQM.es: Modelo de excelencia y calidad EFQM\)\)](http://EFQM.es: Modelo de excelencia y calidad EFQM)

EQUIPO EJECUTIVO

“El principal responsable ejecutivo (Gerente General o denominación equivalente) y sus colaboradores directos”.

[Modelo Empresas Grandes 2020.pdf \(fpnc.org.ar\)](http://Modelo Empresas Grandes 2020.pdf (fpnc.org.ar))

ESTRATEGIA

“Plan general e integrado que relaciona las ventajas de la organización con los retos del ambiente y garantiza que los objetivos de la empresa se consigan”.

(Hampton- Administración)

GESTIÓN

“Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.2.6).

GESTIÓN DE LA CALIDAD

“Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. La dirección y control, en lo relativo a la calidad, generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad y los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.2.8)

GOBIERNO

“El “gobierno corporativo es el sistema mediante el cual las compañías son dirigidas y controladas”

(European Corporate Governance Institute).

Función a cargo del órgano de gobierno que consiste en definir tanto los fines de la organización como el marco de valores dentro del cual el Equipo Ejecutivo procurará alcanzarlos, así como los controles correspondientes. El órgano de gobierno puede adoptar diversas formas, por ejemplo, el directorio o el presidente del directorio”. [Modelo Empresas Grandes 2020.pdf \(fpnc.org.ar\)](#)

GREAT PLACE TO WORK (GPTW)

“Great Place to Work® (GPTW) Es una firma global de people analytics y consultoría que ayuda a las organizaciones a obtener mejores resultados de negocio focalizándose en la experiencia laboral de todos los empleados”.

[Inicio | Great Place To Work Argentina](#)

INDICADOR

“Mediciones indirectas del desempeño de los procesos, productos y servicios (por ejemplo, la cantidad de quejas y reclamos recibidos se suele utilizar para determinar la insatisfacción de los clientes, pero no es una medición directa de la misma) o cuando la medición de un aspecto se toma para inferir el valor de otro (por ejemplo, cuando de una disminución en los índices de rotación del personal se infiere un aumento en la satisfacción del mismo)”.

[Modelo Empresas Grandes 2020.pdf \(fpnc.org.ar\)](#)

INNOVACIÓN

“Entendida como la introducción de nuevos enfoques de negocios, de productos y servicios más competitivos y novedosos, mejoras significativas en la tecnología, en los procesos internos y en la cadena de valor o en los sistemas de comercialización y de relaciones con los clientes, entre otros aspectos, la innovación, propia o adquirida, abarca a todas las disciplinas empresarias”.

(Modelo de Excelencia para la Gestión de la Innovación, 2018)

INSPECCIÓN

“Evaluación de la conformidad por medio de observación y dictamen, acompañada cuando sea apropiado por medición, ensayo / prueba o comparación con patrones”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.8.2).

IOT

“La internet de las cosas es un concepto que se refiere a una interconexión digital de objetos cotidianos con internet. Es, en definitiva, la conexión de internet más con objetos que con personas. También se suele conocer como internet de todas las cosas o internet en las cosas”.

[Internet de las cosas - Wikipedia, la enciclopedia libre](#)

ISO

“Sigla de International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización). Está constituida por los institutos de normalización de alrededor de 140 países, participando sólo uno por cada país. Ha publicado unas 13.000 normas técnicas de aplicación voluntaria, como resultado de las actividades que desarrolla”.

(www.iso.ch - ¿Qué es ISO?).

MINDSET

“El Mindset es una teoría creada por Carol Dweck, profesora de psicología en la Universidad de Stanford, quien determinó que los seres humanos podían tener dos tipos de mentalidades o “mindsets”: “Fixed” (fija) o Growth (abierta o de crecimiento)”.

[El Mindset teoría creada por Carol Dweck - ActionCOACH María Inés Morán](#)

MISIÓN

“La misión establece el propósito de la empresa, el valor que la misma provee a sus clientes a través de sus productos o servicios. En conjunto, los componentes de la misión responden a una pregunta clave sobre la empresa: ¿Cuál es nuestro negocio?”

[Modelo Empresas Grandes 2020.pdf \(fpnc.org.ar\)](#)

NORMAS ISO 9000

“Familia de normas que asisten a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces. La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad. La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesita demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentos que le sean de aplicación; su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente. La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas”.

(Norma ISO 9000:2000 - 0.1).

OBJETIVOS

“Fines que trata de alcanzar la organización a través de su misión”.

(Hampton - Administración).

OCDE

“Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico”.

[MOELO DE GESTION FUNDAPRE \(281373.DOC;1\) \(fpnc.org.ar\)](#)

ÓRGANO DE GOBIERNO

Ver GOBIERNO.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

“Conjunto de procedimientos mediante los cuales la empresa desarrolla las estrategias para lograr sus objetivos, en el marco de sus valores, visión y misión”.

[Modelo Empresas Grandes 2020.pdf \(fpnc.org.ar\)](#)

POLÍTICA DE LA CALIDAD

“Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección. Generalmente la política de la calidad es coherente con la política global de la organización y proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad. Los principios de gestión de la calidad presentados en esta Norma Internacional pueden constituir la base para el establecimiento de la política de la calidad”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.2.4).

PREMIO MALCOLM BALDRIGE

“Traducción del inglés-El Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige reconoce a las organizaciones estadounidenses en los sectores de negocios, atención médica, educación y sin fines de lucro por su excelencia en el desempeño”.

[Malcolm Baldrige National Quality Award - Wikipedia](#)

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

“Compromiso de la empresa para elevar la calidad de vida de la comunidad en la que desarrolla sus operaciones”.

[Modelo Empresas Grandes 2020.pdf \(fpnc.org.ar\)](#)

SISTEMA

“Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.2.1).

STAKEHOLDER (en inglés) o Grupo de interés, parte interesada

“Persona u organización que posee un interés legítimo sobre un proyecto o empresa/organización. En un sentido más amplio se refiere a proveedores, acreedores, clientes, empleados y a la comunidad local -todas las partes afectadas por las actividades de la empresa”.

[MOELO DE GESTION FUNDAPRE \(281373.DOC;1\) \(fpnc.org.ar\)](#)

SUSTENTABILIDAD - SUSTENTABLE

“El término “sustentabilidad” se refiere a la capacidad de la organización para cubrir sus necesidades actuales de negocio y su agilidad y gestión estratégica para preparar con éxito sus futuros negocios, mercados y operaciones relacionadas con el medioambiente. La combinación específica podría incluir tanto los factores de la industria como los componentes específicos de cada organización. Las consideraciones de sustentabilidad podrían incluir la capacidad de la fuerza de trabajo, la disponibilidad de recursos, tecnología, conocimientos, competencias centrales, sistemas de trabajo, instalaciones y equipamiento. La sustentabilidad puede verse afectada por cambios en el mercado o en las preferencias de los clientes, cambios en el mercado financiero o bien por cambios legales o regulatorios. Adicionalmente, la sustentabilidad tiene un componente relacionado con la capacidad para responder en tiempo real o en corto plazo a las emergencias que puede plantear el día a día. El impacto de sus productos y operaciones en la sociedad y las contribuciones sociales, económicas y medioambientales”.

[Modelo Empresas Grandes 2020.pdf \(fpnc.org.ar\)](https://www.fpnc.org.ar/Modelo_Empresas_Grandes_2020.pdf)

TEAM-CENTRIC

“Metodología de trabajo que se focaliza en el trabajo en equipo. La metodología *team-centric* tiene más en cuenta la información cualitativa que la cuantitativa para medir el desempeño. Y aquí es el líder quien da los objetivos con ayuda del equipo; pero es el propio grupo el que define las acciones que va a implementar para conseguir los resultados”.

[Performance Management: un nuevo modelo de gestión - Xposable por Colsubsidio - Xposable por Colsubsidio](#)

VALOR

“Lo que vale un producto, servicio, proceso, activo, o función con relación a su costo o a posibles alternativas. Las organizaciones, a menudo, utilizan consideraciones de valor para determinar los beneficios que presentan diferentes opciones con respecto a su costo, como por ejemplo el valor que tienen para los clientes diversas combinaciones de productos o servicios. Las organizaciones necesitan entender qué es lo que valoran las diferentes partes interesadas y deben proveer valor consecuentemente a cada una de ellas. Esto requiere, con frecuencia, balancear el valor entre los clientes y los otros grupos de interés”.

(Bases Premio Malcolm Baldrige).

VALORES

“Principios rectores que determinan cómo la organización espera que su gente opere. Los valores reflejan y refuerzan la cultura organizacional y sirven de guía para la toma de decisiones ayudando a que la organización cumpla su misión y alcance su visión de una manera apropiada”.

(Bases Premio Malcolm Baldrige).

VISIÓN

“Imagen ideal de empresa hacia la cual desea evolucionar una organización”. Los elementos característicos de la visión son: es una imagen futura; tiene la connotación de un ideal (excelencia); es posible de alcanzar; tiene poder inspirador; la formulan las máximas autoridades pero es compartida por toda la organización; se la expresa en términos cualitativos; es la única, la elegida entre otras alternativas posibles.

(Kouzes y Posner - The Leadership Challenge)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvaro, J. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la Calidad de los Procesos*. Paris: Castello de la Plana, Athenea.
- Allen, L. Webster. (2000). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. Tercera Edición. Bogotá: McGraw-Hill
- Arnoletto, E. (2013). *Liderazgo Político y Destrezas de Gestión Pública*. (Versión de e-book) Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1379/index.htm>
- Bennis, W. y Nanus ,B. (1995). *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Bogotá: Norma.
- Bicknell B. (1995). *The Road Map to Repeatable Success: Using QFD to Implement Change*. Estados Unidos de América
- Cal, C., Di Tella, A. Ganeau, E. Leal, M. Grunschlager, G. (2016). *La Cuestión Estratégica. Análisis y Conducción*. Buenos Aires. Escuela de Guerra Naval.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de los recursos humanos*. El capital humano de las organizaciones. Novena edición. México: McGraw-Hill/ Interamericana
- CPS Ingenieros Consultores (2012). *Calidad Total*. Recuperado de: <http://calidad.overblog.com/premio-deming>.
- Correa, M.; Van Hoof , B y Núñez Reyes, G.(2010). *Cambio y Oportunidad: La Responsabilidad Social Corporativa Como Fuente de Competitividad en Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina y el Caribe*. Washington: United Nations Publications. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5071/S100085_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Cortés, J.M. (2017). *Sistemas De Gestión de la Calidad, ISO 9001:2015*. Málaga: ICB, S.L. Interconsulting Bureau S.L.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimoprimer edición. México. Pearson.
- Escuela Superior de las Fuerzas Armadas. (2013). *El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI*. Escuela Superior de las Fuerzas Armadas.
- Fundación Premio Nacional a la Calidad. *Modelo para una gestión de excelencia de empresas*. Edición 2017.
- Johnson, G. Scholes, K., Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson.
- Goleman, D. (2001). *Liderazgo que obtiene resultados*. Harvard Business Review
- Guerrero Cuadrado, M. (2011). *Gestión de la calidad total en los ayuntamientos españoles: modelos y experiencias*. Madrid: INAP.
- Jones, D. y Womack, J. (2012) *Lean Thinking, como utilizar el pensamiento Lean para eliminar los despilfarros y crear valor en la empresa*. España: Gestión 2000
- Kaplan, R.S. y Norton, D. P. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Laloux, F. (2016). *Reinventando las organizaciones*. De la traducción Andrea Maturana. Barcelona: Arpa y Alfil
- Levy, A., (2015). *El modelo Penta según estrategia, cognición y poder*. Buenos Aires: Granica.

- Linares, F. (2019). Qué estoy aprendiendo sobre transformación. EY Consulting. España. Recuperado de: https://www.ey.com/es_es/digital/que-estoy-aprendiendo-sobre-transformacion
- Molteni, R. (2020). Liderazgo ágil, clave para enfrentar a COVID-19. IMCG Consulting. Argentina. Recuperado de: <https://www.imcgconsulting.com/liderazgo-agil-y-crisis/>
- Molteni & Asociados para Telefónica – Uso interno. (2009). Six Sigma Green Belt DMAIC y DMADV. Versión 2011. Formación Telefónica. Buenos Aires.
- Norton, D. y Kaplan R.(2004). *Mapas estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Boston: Harvard Business School.
- Ogalla, F. (2005). *Sistemas de Gestión, una guía práctica*. Madrid: Díaz de Santos.
- Paulise, L. (2020). El Liderazgo Ágil, un modelo para tiempos de incertidumbre. Buenos Aires. Excelencia.org. Recuperado de: <http://www.excelencia.org.ar/el-liderazgo-agil-un-modelo-para-tiempos-de-incertidumbre/>
- Peters, T. y Waterman Jr., R. (2017). *En busca de la Excelencia*. Estados Unidos de América: Harpercollins Español.
- Porter, M. (2011). *¿Qué es la estrategia?*. Estados Unidos de América: Harvard Business Review.
- PDCA: El círculo de Deming de Mejora Continua. Sitio web: <https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>

- Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva. Técnicas para Análisis de los sectores Industriales y de la Competencia*. México: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.
- Quesada, G., (2005). *El alineamiento estratégico, clave en la implementación del BSC*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/el-alineamiento-estrategico-clave-en-la-implementacion-del-bsc/>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*, Decimosegunda Edición. México: Pearson.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13ª. Ed. México. Pearson.
- Senge, P. (2006). *La quinta disciplina en la práctica*. Buenos Aires: Granica
- Salgueiro, A. (2005) *Indicadores de Gestión y Cuadros de mando*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Simoes, D. (2020). *Repensando la Estrategia de RRHH*. X Foro de Compensaciones. Gestión Consultores. Argentina. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=HiAP4xBK7f4&feature=youtu.be>
- (minuto 3.32: 31")
- Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012). *Administración Estratégica Teoría y Casos*, Decimooctava Edición. México: McGraw-Hill/Interamericana
- Armada Española. Documentos Institucionales. Modelo de Liderazgo de la Armada. (2020). España. Recuperado de: <https://armada.defensa.gob.es/ArmadaPortal/page/Portal/ArmadaEspañola/mardigitaldocinstituc/prefLang-es/00docu-institucional-armada+---07modelo-liderazgo-armada>

- Calidad total: definición y conceptos fundamentales. (2019) Recuperado de: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2019/11/calidad-total-definicion-y-conceptos-fundamentales/#:~:text=La%20Calidad%20Total%2C%20tambi%C3%A9n%20conocida,todos%20sus%20grupos%20de%20inter%C3%A9s.>
- Criterios del modelo EFQM. Criterio 1: El Liderazgo. (2013). Isotools Excellence. Recuperado de: <https://www.isotools.org/2013/11/11/modelo-efqm-criterio-liderazgo/>
- Cómo potenciar las Metodologías Ágiles. Conversaciones de Negocios. Movistar Negocios. Argentina. Recuperado de: <http://mov.is/IHFi>
- <http://hdl.handle.net/10045/17997>
- <http://fpnc.org.ar/institucional/acerca-de-fpnc/>
- El rediseño de la empresa del futuro. Eficiencia y rentabilidad 2025. Deloitte. Argentina. Recuperado de: https://www2.deloitte.com/es/es/pages/operations/articles/empresa-futuro-eficiente.html?icid=wn_empresa-futuro-eficiente
- Frequently Asked Questions about the Malcolm Baldrige National Quality Award. (2020) NIST (National Institute of Standards and Technology) de los Estados Unidos. Recuperado de: http://www.nist.gov/public_affairs/factsheet/baldfaq.ht
- Gaona, N. La humanización del discurso corporativo. Consultora Estudio de Comunicación. España. Recuperado de: <https://www.estudiodecomunicacion.com/la-humanizacion-del-discurso-corporativo/>
- Informes del Grupo Telefónica. (2020). Argentina. Recuperados de: <https://atlas.telefonica.com/atlas/reporting?region=AR>

- Manual de indicadores en Telecomunicaciones. Recuperado de:
<http://www.itu.int/ITU-D/ict/publications/world/material/handbook-es.html>
- Modelo para una gestión de excelencia, empresas grandes. (2020) Fundación Premio Nacional a la Calidad. Argentina. Recuperado de:
<http://fpnc.org.ar/wp-content/files/Modelo%20Empresas%20Grandes%202020.pdf>
- [Nuestra misión | Acerca de Telefónica | Telefónica \(telefonica.com\)](#)
- Las 10 tendencias en la gestión de Recursos Humanos. (2017). Cambios en el modelo de liderazgo. Deloitte. Argentina. Recuperado de:
<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/10-tendencias-gestion-RRHH.html>
- Premio Nacional de la Calidad. Ley 24.127. Argentina. Recuperado de:
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/526/norma.htm>
- [Quiénes somos | Acerca de Telefónica | Telefónica \(telefonica.com\)](#)