



**Felipe Ruimonte**  
Ingeniero de Telecomunicación  
y Presidente de RYAC

## Liderazgo y participación – la tercera clave de competitividad empresarial

La primera clave era centrarnos en nuestros clientes, lo que fija la dirección en la que debemos ir. A través de la gestión y mejora de todos nuestros procesos (2ª clave) entregaremos a nuestros clientes productos y servicios que excedan sus expectativas consistentemente, de forma eficiente, optimizando el uso de nuestros recursos. Pero esto no se hace solo, sino que precisa de una dirección que marque la línea a seguir, lidere con su ejemplo y delegue responsabilidad. También se hace necesario movilizar e involucrar a todo el personal en la consecución de la mejora permanente. La calidad se consigue a través del personal.

**T**ener éxito en la mejora de la competitividad requiere una nueva forma de trabajar y relacionarse en la empresa. El proceso precisa de un cambio cultural, un nuevo papel del liderazgo y la participación total y personal de cada uno de los miembros de la empresa en las actividades requeridas para el éxito de la misma.

Los líderes deben guiar, potenciar y apoyar al personal que crea valor añadido para nuestros clientes. Tienen que crear la visión y facilitar las directrices de trabajo que integren y alineen nuestros esfuerzos. Una visión clara tiene el

poder de motivar. Una comunicación efectiva de las directrices para el negocio centra nuestras energías y esfuerzos en un objetivo compartido y unas metas comunes.

Los líderes ayudan a establecer las metas compartidas y traducirlas en acción. Deben crear unos valores compartidos, eliminar

el temor, comunicarse abiertamente, llevar la toma de decisiones al nivel más bajo posible y crear sistemas de evaluación del rendimiento que motiven al personal a ampliar sus conocimientos y desarrollarse. Los valores deben

influir en nuestras decisiones y definen cómo hemos de trabajar juntos. Los líderes deben predicar dando el ejemplo, y actuar (no solo hablar) de acuerdo a estos valores. También deben evaluar permanentemente en qué situación nos encontramos y fomentar los cambios necesarios para llevarnos a donde queremos ir.

Vamos a analizar brevemente lo que sería un “marco estratégico”, y el “despliegue de políticas”, como elementos clave a considerar para conseguirlo. Para ello clarificaremos ciertos conceptos previos:

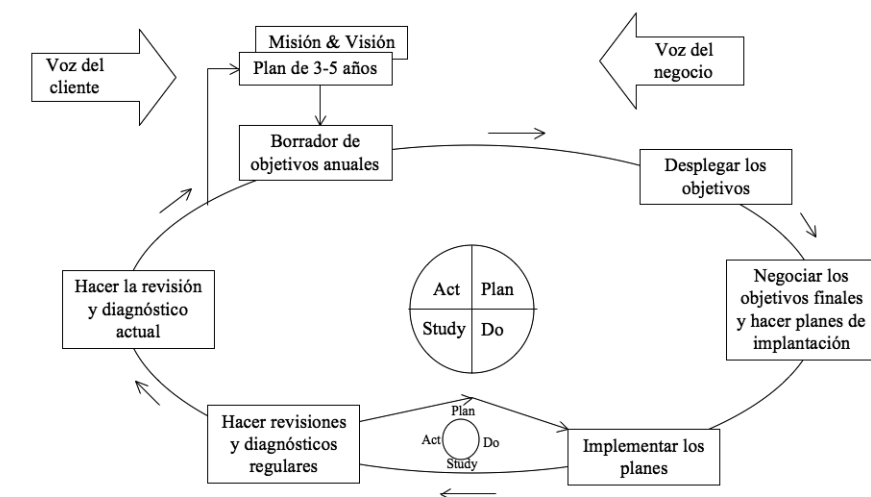
- Planificación estratégica: El proceso por el que su empresa tiene una visión de su futuro y desarrolla las operaciones y procedimientos necesarios para lograrlo.



- Cultura Organizacional: El modelo de creencias, valores y comportamientos compartidos, adquiridos en el transcurso del tiempo por los componentes de una organización.
- Misión: La razón de existir. Responde a la pregunta ¿Por qué estamos aquí? Define el propósito de la organización y el valor específico con el que contribuye a la empresa.
- Visión: Es lo que su organización ve que puede llegar a ser. Una visión de futuro consistente con la misión. La visión debe integrar dos elementos: ¿Qué queremos llegar a ser? ¿Cómo intentamos llegar allí? Debe ser corta, establecer una estrategia general para lograr ventajas competitivas a la luz de nuestra Misión y alinearse con la cultura y valores de la Empresa.

La **Planificación estratégica** es el proceso por el que su empresa visualiza su futuro, y desarrolla los procesos y operaciones necesarias para lograr ese futuro. Su propósito es crear una ventaja competitiva. Esta se logra cuando el valor que ofrecemos a los clientes supera al de la competencia. El valor es función de calidad y precio; significa desde el punto de vista del cliente no pagar un sobreprecio por una calidad determinada. Nuestra empresa puede crear una ventaja competitiva proporcionando un valor superior a un precio tan alto como los clientes estén dispuestos a pagar.

Otro aspecto fundamental que debemos desarrollar es el **Benchmarking**. Para fijar una dirección estratégica, necesitamos saber dónde estamos respecto a los líderes de la industria y las mejores prácticas, midiendo nuestros productos, servicios y procesos respecto a ellos. Se debe basar en



nuestro conocimiento del “performance” actual y futuro de nuestros competidores. Este conocimiento nos permite determinar nuestros gaps con los mejores, y establecer objetivos realistas en el contexto del entorno competitivo, para conseguir lograr esa ventaja competitiva que perseguimos.

Otro de los aspectos fundamentales es alinear la **cultura organizacional**, que es el modelo básico de valores, creencias, comportamientos e hipótesis compartidos adquiridos a lo largo del tiempo por los miembros de una organización. Tienen una influencia decisiva en el logro de los objetivos estratégicos. Se refleja en como se trabaja y se resuelven los problemas. Es el tantas veces oído “cómo se hacen las cosas aquí”. Aunque se suele formar de forma pasiva y evolutiva, es importante crear proactivamente la cultura deseada para lograr las prioridades estratégicas, gestionándolo como un elemento prioritario.

Pasemos a ver el proceso de despliegue de Políticas, que sigue no sorprendentemente el esquema de Deming / Shewart (Plan – Do – Study – ACT), una de las bases de cualquier actividad de mejora de competitividad:

Su lectura es prácticamente auto-explicativa. Cabe resaltar aquí la importancia de involucrar a todos en remar en una dirección común. El despliegue de políticas lo que debe asegurar finalmente es que nos vayamos acercando a la consecución de los objetivos estratégicos a varios años, subiendo peldaño a peldaño anualmente hacia ellos, y alineando los objetivos de todos para no dispersarse. “Negociar” los objetivos es importante, recordamos el concepto SMART en otro artículo, para ello es importante que sean: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos de implantación

Si la Dirección General tiene para un año digamos 4-8 objetivos a lograr, y cada objetivo tiene 3-5 estrategias para conseguirlo esto supone que para el siguiente nivel de dirección estas estrategias se deben convertir en sus objetivos y debe desarrollar a su vez otras estrategias que se conviertan en los objetivos de la siguiente línea de Dirección, hasta el nivel que sea necesario, y añadir también objetivos particulares de cada organización cuando así se precise (sin distraernos del motivo principal de subir ese escalón hacia la consecución de los objetivos estratégicos

| DIRECCIÓN ESTRATÉGICA                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                  | MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estrategias y objetivos                                                                                                                                                                                                                                                      | Iniciativas del presente año                                                                                                                                                     | Procesos empresariales                                                                                 | Resultados empresariales                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Visión:</b><br>Nuestro propósito primordial: cómo proporcionar valor al cliente.<br><b>Misión:</b><br>A quién servir, qué servicios ofrecer y cómo lograr una ventaja competitiva.<br><b>Objetivos estratégicos:</b><br>Metas que debemos alcanzar para lograr la visión. | <b>Iniciativas urgentes:</b><br>Qué necesitamos hacer para poder tener éxito hoy.<br><br><b>Iniciativas de despegue:</b><br>Qué necesitamos hacer para tener éxito en el futuro. | Qué tenemos que hacer a fin de desarrollar la capacidad para alcanzar nuestros objetivos estratégicos. | <b>Cliente y mercado</b><br>Métrica:<br>Meta:<br>Actual:<br><br><b>Finanzas</b><br>Métrica:<br>Meta:<br>Actual:<br><br><b>Negocio interno</b><br>Métrica:<br>Meta:<br>Actual:<br><br><b>Aprendizaje y crecimiento</b><br>Métrica:<br>Meta:<br>Actual: |

competitivos no hay que trabajar más. Primero hay que saber que hacer, luego hay que trabajar más”. Nos queda por tanto la segunda parte. Hay que seguir la vía indicada. “La competitividad se logra a través de nuestro personal”. Los líderes crean el entorno para la competitividad. El personal crea los resultados.

Pero aquí llegamos al conflicto ya mencionado varias veces en estos artículos. Lo urgente mata lo importante. Todo el mundo está tan lleno de “urgencias” que temas importantes –gestionar nuestros procesos, saber lo que quieren los clientes y como lo estamos haciendo, trabajar en equipo, prevenir y

de la organización) Es “pasar el testigo” como en las carreras por equipos.

Es importante asignar proyectos de mejora Lean Seis Sigma en los elementos clave para garantizar la implantación con éxito (Plan), ejecutar, formar y apoyar a los equipos, implantar los proyectos (Do), revisar la situación, periódicamente y al final de los proyectos, cómo han ido, qué queda por hacer (Study), implantar los cambios, revisar el plan estratégico, determinar siguientes pasos (Act)...

.....

**“Los líderes crean el entorno para la competitividad. El personal crea los resultados”**

.....

En el proceso de planificación, asignación de recursos y definición de objetivos, cada individuo es responsable de contribuir al logro de un conjunto de resultados definidos en las métricas, lo que soporta la estrategia de la compañía y nos conduce en la dirección estratégica seleccionada.

Con todos estos elementos esbozados, hemos contribuido a marcar la dirección a seguir. Y como decía Deming: “Para ser más

## EL BALANCE SCORE CARD

Una de las maneras prácticas más interesantes de aplicar la planificación estratégica es a través del cuadro de mandos (Balance Score Card) poniendo de relieve las métricas que recogen las misiones de las distintas organizaciones de la compañía y sus indicadores críticos de gestión.

En el modelo de gestión integral, la Visión y la Misión de la Empresa se complementan con un Plan Estratégico a medio plazo, que se plasma anualmente en Objetivos Estratégicos. Estos objetivos deben tener indicadores que contemplen no solo los resultados financieros, sino también los demás aspectos claves de la gestión (procesos, clientes, empleados. A través de un estructurado sistema de despliegue de objetivos, cada grupo dentro de la empresa debe tener unos objetivos alineados con los generales, contribuyendo a su consecución, y debe tener un mecanismo de información que le permita saber sus resultados en todo momento.

El Balance Score Card es un método que permite hacer todo esto. De forma gráfica y fácilmente accesible para todos los empleados (hoy Internet es un ejemplo claro de acceso). Presenta los objetivos estratégicos de la empresa, los targets a alcanzar, y el nivel de consecución de las distintas organizaciones con responsabilidad de alcanzar dichos objetivos. Al tener una visión no solo de cómo lo estamos haciendo, sino de cómo lo están haciendo los demás, presenta también grandes posibilidades de benchmarking interno y de mejora aprendiendo unos de otros. Y sobre todo, al poner al alcance de Dirección datos objetivos de todos los indicadores clave para su revisión y toma de decisiones periódica, facilitamos la gestión sobre la base de datos y hechos, esencia de la gestión de calidad y del desarrollo de proyectos. Lean Seis Sigma para la mejora de los indicadores relevantes de los procesos.

El Balance Score Card describe un conjunto de medidas que están equilibradas (de aquí su nombre) entre indicadores de cómo lo hemos hecho en el pasado y de qué se puede esperar en el futuro. Cuando está plenamente implementado, el BSC es un eficaz sistema de gestión y de implantación de las políticas corporativas, así como una efectiva herramienta de comunicación.

planificar– se van posponiendo sine die. Y no tenemos una estructura, o solo es muy pequeña, que se dedique a ello a tiempo completo. La premisa es que la mejora es responsabilidad de todos, que todos tienen dos trabajos –hacer su propio trabajo y mejorar la forma de hacerlo–, y potenciar que se realice esta segunda actividad es fundamental. Programas de compensación, comunicación, revisiones, valoración en público de estas conductas, visibilidad de las mejoras... son una serie de elementos que deben estar presentes de forma continua.

El potencial de nuestro personal trabajando conjuntamente en la mejora de la competitividad es mucho mayor que el esfuerzo individual más grande. Se debe crear la oportunidad de que el personal trabaje conjuntamente en equipos y asociaciones con los clientes, proveedores y también entre sí, para obtener mejoras a todos los niveles de la compañía en todo lo que hacemos. El personal es el activo más valioso de nuestra Empresa. Debemos integrarlo totalmente y escuchar sus buenas ideas. Las personas se deben involucrar más allá de sus grupos de trabajo naturales.

Otro aspecto importante es que se debe delegar responsabilidad. Y esto es un camino de doble vía, tras darla, esta responsabilidad delegada se tiene que asumir. Y hay personas que se sienten muy realizadas con ello –cada persona debiera ser el Director General de su área de responsabilidad–, pero hay otras que se sienten más cómodas si les dicen lo que tienen que hacer. Y esta cultura hay que romperla. No se puede estar en todo. La dirección tiene que trazar un marco donde se mueva una orga-

|                                    |                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| Hacer bien tareas necesarias (1)   | Hacer mal tareas necesarias (2)   |
| Hacer bien tareas innecesarias (3) | Hacer mal tareas innecesarias (4) |

nización bajo ella, y ésta tiene que pedir aprobación si quiere salirse del marco trazado. Pero moverse dentro del marco es su responsabilidad delegada por Dirección.

En un entorno y un mundo cambiante en el que nos movemos, no cabe supervisar cada decisión. Es básico obtener la participación entusiasta de todos los empleados y proporcionarles la necesaria

dad, tareas sin valor añadido que los clientes no estarían dispuestos a pagar por ellas. Es una de las maneras de analizar y simplificar nuestros procesos, viendo como acortamos sus plazos de ejecución y a la vez vemos como vamos eliminando tareas sin valor añadido.

Voy a terminar con una pequeña visión muy simplista, que nos puede dar que pensar en como empleamos nuestro tiempo con este análisis simplista:

¿Quién define si las tareas son necesarias o innecesarias? Nuestros clientes y nuestros planes estratégicos. ¿Y si las hacemos bien o mal? Los resultados de los indicadores de nuestros procesos. Es una pequeña reflexión intere-

## “El potencial de nuestro personal trabajando conjuntamente en la mejora de la competitividad es mucho mayor que el esfuerzo individual más grande”

potenciación para que tomen por si mismos las decisiones correctas según se presenten, dentro del marco de actuación fijado por Dirección. No cabe el sistema de decisión jerárquica al estilo militar: el general da una orden al coronel, que la da al comandante, que la da al capitán y así, cuando llega al que la tiene que ejecutarla, puede que ya no tenga sentido su ejecución.

Todos debemos trabajar añadiendo valor a nuestra empresa, gestionando y mejorando nuestros procesos en aspectos que permitan mejorar los resultados que ofrecemos a nuestros clientes, reduciendo lo que llamamos costes de cali-

sante, hacer una cierta autocritica y pensar como empleamos nuestros recursos.

Acabamos pues este recorrido empezado en el BIT N° 162 sobre las “Claves de la competitividad de la empresa española: ¿gestión o tecnología?”, habiendo sobrevolado brevemente sobre aspectos de la gestión, en sus dos vertientes: estrategia y ejecución. Es sentido común, no hay “griales” escondidos, la competitividad por la vía de la gestión pasa por los pasos descritos en la introducción del artículo. ¿Es un camino fácil? No lo es. Pero, ¿Hay alternativas? No las hay. Feliz año y muchos éxitos a todos. ♦