



Universidad de San Andrés
Departamento de Administración
Licenciatura en Administración de Empresas

¿Cómo afecta el proceso de Business Excellence a la cultura y el liderazgo de la organización?: El caso Cargill /Finexcor

Boris Fantini – Legajo 19070

Victoria, Mayo de 2011.

ÍNDICE

<u>CAPÍTULO 1:</u>	1
<u>INTRODUCCION</u>	
1.1 Problemática	1
1.11 Pregunta del Estudio	3
1.12 Subpreguntas del Estudio	3
1.1.3 Hipótesis	4
1.2 Justificación del Estudio	4
1.3 Desafíos	5
1.4 Estrategia Metodológica	6
1.41 Tipo de Estudio	6
1.42 Unidad de Análisis	6
<u>CAPÍTULO 2:</u>	9
<u>MARCO TEÓRICO</u>	
2.1 Excelencia	9
2.11 Business Excellence	9
2.12 Malcolm Baldrige Performance Excellence Program	12
2.2 Liderazgo	18
2.3 Cultura	23
<u>CAPÍTULO 3:</u>	30
<u>DIAGNÓSTICO</u>	
3.1 Cargill	30
3.11 Breve Reseña	30
3.2 Finexcor	34
3.21 Breve Reseña	34
3.22 Estructura y Organigrama pre-Cargill	36
3.23 Sobre sus procesos de Management, Liderazgo y Excelencia pre-Cargill	37



Universidad de
San Andrés

3.24 Inclusión al Grupo Cargill	39
3.25 Estructura y Organigrama Actual	40
3.3 Proceso de Business Excellence (BE) en la Empresa	41
3.31 Descripción de postulados de BE en la Empresa	42
3.32 ¿Cómo se implementa el proceso?	47
3.33 Alcance del Proceso en la Organización	52
<u>CAPÍTULO 4:</u>	54
<u>DESCRIPCIÓN DE BE Y EFECTO EN LOS LIDERES DE LA ORGANIZACIÓN</u>	
<u>CAPÍTULO 5:</u>	60
<u>DESCRIPCIÓN DE BE Y ALCANCE A LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN</u>	
<u>CAPÍTULO 6:</u>	71
<u>CONCLUSIÓN</u>	
6.1 ¿Cómo afecta el proceso de BE a la cultura y liderazgo de la empresa?	72
6.2 Desafíos a Futuro	76
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	78
Libros de Texto	78
Papers Académicos	79
Material Online	81
<u>ANEXOS</u>	84
Anexo 1: Entrevistas	84
Entrevista 1: Michelle-Ann Begandy	84
Entrevista 2: Javier Fantini	91
Entrevista 3: Marcelo Puyol	96
Entrevista 4: Orlando Milito	99
Entrevista 5: Horacio Lewinsky	102
Entrevista 6: Romina Rolando	105
Entrevista 7: Gustavo Kahl	108

Entrevista 8: Diego Couso	111
Anexo 2: Impacto del Malcolm Baldrige National Quality Award	114
Anexo 3: Baldrige Criteria	115
Anexo 4: Tabla de Autores relevados por Detert, Schroeder & Mauriel	125
Anexo 5: Modelo de Liderazgo de Cargill	127
Anexo 6: Organigrama Actual de Finexcor	128
Anexo 7: Criterios de Excelencia de Cargill	129
<u>INFORMACIÓN DEL CD</u>	141



ABSTRACT

En la actualidad cada vez más empresas emprenden planes globales de management y modelos de liderazgo generales que abarcan a toda la corporación: tanto las casas matrices como sus distintas unidades de negocio alrededor del mundo. Uno de los procesos conocidos es el denominado Business Excellence (BE), que partiendo de la premisa de la excelencia en los negocios, involucra a todas las áreas funcionales, postulando guías que las conducen hacia mejores prácticas, valores, metas u objetivos que buscan ser puestos en marcha por la organización en su totalidad. El presente trabajo analiza cómo afecta un proceso de BE a la cultura y liderazgo de una empresa. Específicamente, se toma a la agroexportadora Cargill y a una unidad de negocio argentina, el frigorífico Finexcor.

La hipótesis que guió al estudio es que un proceso de BE crea un mejor ambiente de trabajo, funciona como guía para el comportamiento, crea practicas en común para alinear toda la organización y modifica la cultura organizacional. Para comprobarla, se realizó un estudio cualitativo y descriptivo en base a entrevistas con miembros del equipo de liderazgo de las empresas, papers académicos, material bibliográfico y periodístico, y documentos internos del programa de excelencia provistos por la organización.

Pudo obtenerse como resultado que BE aporta un modelo con indagaciones que hacen al líder pensar y rever cómo está trabajando y en qué puntos puede generar cambios que direccionen la estrategia organizacional hacia un mejor fin. Tiene un impacto de gran positividad en la planificación y evaluación de la organización, en el desarrollo personal de los lideres y construye un marco fundacional para la comunicación de los aspectos culturales, la interrelación entre las diversas unidades de negocios que componen la multinacional, el manejo de los tiempos y el traspaso de mejores prácticas que favorecen el accionar de la organización. Sin embargo, el presente estudio no pudo reconocer que Finexcor esté experimentando una cultura completamente distinta a la que poseía.

Palabras clave: *BUSINESS EXCELLENCE, EXCELENCIA ORGANIZACIONAL, PROGRAMA DE EXCELENCIA, CULTURA ORGANIZACIONAL, LIDERAZGO, MALCOLM BALDRIGE, CARGILL, FINEXCOR, CASO DE ESTUDIO.*

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 - PROBLEMÁTICA

En la actualidad cada vez más empresas emprenden planes globales de management y modelos de liderazgo generales que abarcan a toda la corporación: tanto las casas matrices como sus distintas unidades de negocio alrededor del mundo. Uno de los procesos conocidos es el denominado Business Excellence (BE), que partiendo de la premisa de la excelencia en los negocios, involucra a todas las áreas funcionales, postulando guías que las conducen hacia mejores prácticas, valores, metas u objetivos que buscan ser puestos en marcha por la organización en su totalidad.

Sin importar en qué área se esté trabajando, todas las actividades de la organización se ven inmersas en los postulados de BE. En estos casos, el liderazgo y la cultura organizacional son factores relevantes tanto para la implementación como para todos los subsiguientes proyectos que surjan englobados o apalancados por el programa mayor de Business Excellence. La cuestión central es conocer cómo se llevan a cabo estos procesos en una organización en específico, y cómo afectan a la cultura y al liderazgo imperante hasta el momento de su implementación y sus prácticas a futuro.

Con respecto a investigaciones cuyo tema central haya sido Business Excellence he buscado información en las principales bases de datos académicas. Sin embargo, al mencionar este tipo de programas y, en algunos casos, su adecuación a alguna empresa, no se encontró información precisa que relacione exclusivamente el plan implementado por una organización con los efectos en la cultura y el liderazgo de la misma.

Los objetivos de ciertos papers apuntan a la construcción de un marco general de Business Excellence que incluya aspectos como Total Quality Management, el programa Six Sigma y otras teorías del management, en un modelo integrado que funcione con mayor eficacia y eficiencia en la práctica. Puede mencionarse como ejemplo el paper de Ching-Chow Yang de Septiembre de 2009, titulado “Development of an integrated model of a business excellence system”, perteneciente al departamento de ingeniería de sistemas de la Chung-Yuan Christian University, de Taiwán. Tanto esta investigación como otras presentan como

resultado final consolidaciones de modelos de Business Excellence “ideales” o que supuestamente abarcan más temas que otros presentados con anterioridad, sin dedicarse exclusivamente al impacto en la cultura y liderazgo de una organización en específico como caso de estudio.

En “Sustaining Business Excellence”, Aras y Crowther mencionan que muchos conceptos teóricos en las empresas suelen surgir como “moda” cuando se relacionan los procesos de management y la sustentabilidad en el tiempo, y que son presentados como respuestas o soluciones para conseguir manejar un negocio. Ellos argumentan que la forma de llevar un negocio hacia la excelencia es centrarse en cuatro áreas: rentabilidad, sustentabilidad, reputación y, gobierno y comportamiento organizacional. Sin dudas, la mayor relación con la pregunta de investigación sostenida es con el punto de gobierno y comportamiento organizacional. Los autores postulan que “el gobierno de la corporación puede ser considerado como un ambiente de confianza, ética, moral, valores, etc. – como un esfuerzo sinérgico de todos los que constituyen a la sociedad” (Aras y Crowther, 2010: 5). Mencionan que como el gobierno de la compañía puede influenciar fuertemente a la performance de la compañía, las empresas deben conocer y saber cuáles son los principios o guías de la corporación y cómo la estrategia se verá mejorada al aplicarlos. Por lo tanto, puede verse cómo estos autores consideran justamente la importancia de las cuestiones culturales y liderazgo para todo proceso de Business Excellence. Sin embargo, no se menciona cómo el hecho de poseer un plan específico afecta justamente a estas personas encargadas de llevarlo a cabo y de fomentarlo a lo largo de la organización.

Por su parte, en otra investigación Kostas Dervitsiotis, de la University of Piraeus, en Grecia, posee una visión más relacionada con la innovación. Postula que “el hecho de manejar la efectividad del proceso de innovación requiere un conjunto balanceado de métricas de innovación, relacionados a todos los drivers de innovación, como liderazgo, cultura y personas participando conjuntamente...” (Dervitsiotis, 2010: 1). Postula que sólo así luego se podrá llegar a la excelencia de la organización. Si bien en su consideración incluye a los procesos de liderazgo, su visión es más operativa y orientada hacia el modelo de negocios de la organización más que al perfil de gestión y los aspectos culturales y de liderazgo de la misma. Se centra en cómo generar valor y poder innovar en una

organización a través de la excelencia y no en lo que se plantea en específico el presente trabajo.

Puede destacarse que existen otros papers que mencionan a la debilidad del liderazgo y al estancamiento de los líderes como límite para una mejora de la compañía y para que pueda operar con excelencia a futuro (Prabhu y Robson, 2000). Sin embargo, nuevamente no se analiza la inversa: cómo afecta el hecho de comenzar a trabajar con un programa que antes no se estaba utilizando y cuyas aplicaciones generan consecuencias que muchas veces son efectivizadas en forma de sugerencia por parte de la cúpula más alta de la organización y, en otros, como una orden. Al mismo tiempo, se debe diferenciar en este caso a la “excelencia” de un negocio, es decir, lo que hace que sea eficaz, eficiente, rentable y sustentable en el tiempo, de un proceso o implementación de Business Excellence, con normas y practicas establecidas siguiendo determinado modelo.

Finalmente, cabe recalcar que la bibliografía más actualizada (Evans y Lindsay presentaron “Managing for quality and performance excellence” en 2011) que pudo hallarse hasta el momento no considera al caso Cargill entre las empresas que toma como foco de estudio. Es por ello que el presente trabajo se propone aportar información de una organización que hasta el momento no ha sido estudiada bajo este punto de vista y cuyo programa de excelencia no ha sido analizado en forma extensiva. A continuación podrán encontrarse las preguntas de investigación que guiaron este estudio.

1.1.1 - Pregunta

¿Cómo afecta el proceso de Business Excellence a la cultura y liderazgo de la empresa?

1.1.2 - Subpreguntas

-¿Cómo afectan los postulados de Business Excellence a los distintos niveles de la empresa?

-¿Qué accionar de los líderes de la empresa cambió luego de la incursión en el programa?

-¿Qué aspectos culturales previos a la implementación (valores existentes, normas, cuestiones informales, etc.) variaron luego de la incursión en el programa?

-¿Cómo se manejan cuestiones culturales o problemáticas específicas en una business unit a la hora de implementar un plan global que involucra a toda la multinacional?

1.1.3 - Hipótesis

Si bien el estudio se centró en responder a la pregunta inicial y describir el mencionado proceso se puede decir que se partió de la hipótesis de que un proceso de Business Excellence, patrocinando una mejora continua que engloba a toda la organización y haciendo referencia a los lineamientos que se enfocan en la cultura y el liderazgo, crea un mejor ambiente de trabajo, funciona como guía para el comportamiento, crea practicas en común para alinear toda la organización y modifica la cultura organizacional.

Como puede notarse, se analiza el impacto de los lineamientos de BE en la cultura y el liderazgo en la empresa. Más específicamente, se describen y examinan, en la teoría y la práctica, los postulados de BE que la organización propone. Al mismo tiempo, se determina el impacto del proceso sobre los aspectos culturales, de liderazgo y de comportamiento organizacional, procurando entender cuánta aceptación o llegada tiene este proceso formal proveniente de la casa matriz de la multinacional.

1.2 - JUSTIFICACION DEL ESTUDIO

Desde el punto de vista personal, los temas de comportamiento organizacional me resultan interesantes dado que implican desafíos en el día a día. Nadie sabe qué sucederá en una empresa con respecto a los empleados, a las medidas estratégicas que se deben tomar, a los cambios en contextos que la pongan en jaque, entre otras cosas. Es por ello que analizar temáticas como aspectos culturales y de liderazgo organizacional en una empresa son puntos clave en este trabajo. Específicamente hablando de Business Excellence, representa un desafío enfocarse solamente en los aspectos estratégicos culturales y de liderazgo y no en lo que suele ser la norma al hablar del tema: mejora continua de procesos productivos, disminución de errores en la producción, control de calidad, gestión de las operaciones, etc. Si bien son temas que están inmersos en el proceso, no serán la línea general de este estudio.

De la mano de este comentario puede analizarse desde el punto de vista teórico: en los estudios no suele considerarse al liderazgo y a la cultura como aspectos afectados por un

programa de Business Excellence, omitiendo estudiar sus implicancias particulares tanto inmediatas como mediatas en las compañías. Como ya se mencionó, siempre están inmersos en otros procesos más globales o generales y es por ello que este trabajo puede aportar a mejorar el entendimiento y definición del concepto más específico.

Con respecto a la empresa a la cual se aplica el estudio, en lo personal poseo un contacto familiar directo. Además, es una empresa multinacional de gran envergadura por lo que resulta interesante conocer cómo se aplica un proceso internacional y global específicamente en distintos países y cómo se maneja y relaciona a la cultura de Cargill como corporación con las culturas individuales de sus business units a lo largo de los países donde tiene operaciones, como es el caso de Finexcor.

1.3 - DESAFÍOS

El proceso de desarrollo del presente trabajo implicó diversos desafíos. En primera instancia, la situación económica por la que está pasando la organización impidió en ciertos casos tener reuniones personales con entrevistados, situación que consideraba ideal para la repregunta. Al mismo tiempo, en las entrevistas descubrí verdaderamente en qué estaba basado el modelo de excelencia en Cargill y debí volver hacia atrás con el marco teórico e incluir nueva teoría, papers e investigaciones relevantes acerca de diversos temas, como por ejemplo, el Instituto Malcolm Baldrige y su teoría central que describe el presente trabajo. Esto significó una gran cantidad de tiempo entre búsqueda en bases de datos, lectura y posterior análisis de la información relevante. Sin embargo, abrió las puertas a estudios claves. Por ejemplo, tome conocimiento acerca del modelo para unir a la cultura organizacional con las iniciativas de mejora en las organizaciones, postulado por Detert, Schroeder y Mauriel, que luego resulto clave al presentar conceptos que engloban las características de toda cultura en base al análisis minucioso de muchos autores que hablan del tema.

1.4 - ESTRATEGIA METODOLÓGICA

1.4.1 - Tipo de Estudio

Al hablar de un proceso de Business Excellence y específicamente aplicado a un caso de estudio como el de Cargill y más específicamente, Finexcor, una business unit perteneciente a la multinacional, se busca determinar en primera instancia qué se entiende por el término, qué características tiene el proceso en la compañía y cómo se manifiesta en el día a día de la organización. Frente a esta situación y al enfocarse con mayor intensidad en el liderazgo de la organización, se describe el impacto de las políticas y medidas que nacen a partir del programa en la organización y sus miembros. Es por estas razones que se busco especificar en manera independiente las propiedades del mencionado proceso llevando a cabo un estudio del tipo descriptivo. Cabe la aclaración de que el trabajo no procuró identificar por qué ocurre un fenómeno dentro de la organización sino más bien describir al programa específico y sus características en una organización determinada y por ello no está encarado desde un punto de vista explicativo.

1.4.2 - Unidad de Análisis

Como ya se mencionó el caso de estudio está basado en Finexcor, un frigorífico perteneciente al grupo Cargill. Debe comprenderse que si bien se procuró describir el proceso en dicha organización, no pudo dejarse de hacer referencia y buscar fuentes de información en la multinacional en la cual está inmersa. Esto se debe fundamentalmente a que el programa de Business Excellence es internacional y es una medida que baja desde la corporación hacia las distintas sedes de la compañía, sin importar el negocio en el cuál se desarrollen o el mercado al que atienden.

El punto consistió en particularizar el proceso en la mencionada empresa y se descartó deliberadamente realizar algún tipo de comparación en cuanto a los métodos utilizados por otras organizaciones, considerando que las prácticas de cada entidad pueden variar en demasía por más de que se trate hasta del mismo negocio y similar producto. Se buscó no comparar empresas incomparables o programas incompatibles.

La mayoría de los datos que se recolectaron son de fuente primaria. El estudio se centró en conseguir información específica de la compañía, sus prácticas y los miembros que la

componen. En primera instancia, se realizaron entrevistas con miembros de la organización que pudieran describir las prácticas llevadas a cabo, posibles impactos o cambios a partir de su aplicación, describir cuáles eran las practicas antes del proceso y obviamente, dar opiniones personales. El hecho de entrevistar, a diferencia de realizar una encuesta, permitió, en algunos casos, la repregunta, factor muy importante para poder comprender plenamente el tema y los distintos detalles específicos. Por una evidente cuestión de tiempos, no pudieron realizarse estudios de mayor duración que permitan notar un claro cambio cultural de la organización en su totalidad, entrevistando a la totalidad de operarios de planta.

Además, se recolectó documentación que muestre cómo se llevan a cabo las distintas prácticas relacionadas a Business Excellence y el fomento del liderazgo y las buenas prácticas en la empresa. Sin dudas, este punto dependió de la información que la empresa consideró confidencial o no, y de la importancia que se le asignen a los distintos datos obtenidos. Se tuvo acceso a distintos materiales a partir del contacto personal, de los diversos sitios webs y publicaciones de la compañía, así como también a través de artículos periodísticos y de difusión.

Finalmente, se llevaron a cabo cuestionarios auto administrados en casos en que las entrevistas no pudieron realizarse en forma presencial. En estos casos, tuvieron un formato abierto, similar al de las entrevistas presenciales, para permitir descripciones más detalladas y no sugerir respuestas posibles. Conjuntamente con el resto de la información recolectada se procuró una cierta formalización que permita la comparación y análisis de las respuestas y resultados.

Para dar una mayor precisión acerca de la recolección de información que se realizó a continuación se listan los miembros de la organización que fueron entrevistados: BU Leader : Gustavo Kahl, Procurement VP : Marcelo Puyol, Financial VP: Orlando Milito, Product Manager : Horacio Lewinski, HR Analist: Diego Couso, Exports Leader: Romina Rolando, Business Excellence Regional Consultant : Michel Ann Begandy (con quien se tuvo un acercamiento mayor a Cargill a nivel mundial) y Business Excellence BU Leader: Javier Fantini. Estas personas aportaron información de las prácticas de la organización y la

mayoría de los datos relevantes al caso de estudio. Las entrevistas completas a cada uno de ellos pueden encontrarse en el *anexo 1*.

Introducido el tema puede hacerse conocer al lector que a continuación, en el Capítulo 2, se describen las principales teorías que funcionan como marco teórico para este estudio. Luego, el Capítulo 3 realiza un diagnóstico de la organización, introduciéndonos en su historia, sus particularidades y luego, en el proceso de excelencia en sí mismo. El Capítulo 4 describe el impacto del programa en el liderazgo de la organización destacando cambios y semejanzas con lo que se postulaba con anterioridad. Se continúa con el Capítulo 5 que analiza las implicancias de este programa en la cultura organizacional que guía al día a día de la organización. Finalmente, el siguiente capítulo da las conclusiones que se obtuvieron y plantea posibles líneas de estudio a futuro.



Universidad de
San Andrés

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

Para lograr una mayor comprensión y generar un orden adecuado, el marco teórico se dividió en los tres puntos conceptuales de mayor relevancia para el análisis: “Excelencia”, “Liderazgo” y “Cultura”. A continuación, las principales teorías que se utilizaron como guías para la investigación.

2.1 - EXCELENCIA

2.1.1 Business Excellence

Como ya se mencionó, cada vez es más común que autores hablen de “excelencia en los negocios”. La Real Academia Española define a la *excelencia* como la “superior calidad o bondad que hace digno de singular aprecio y estimación algo” (“excelencia”, Diccionario Online de la Real Academia Española, URL en bibliografía, acceso 3/1/11). Es justamente el deseo de las organizaciones por llegar a ese estadio superior, a ese punto diferencial o de inflexión con respecto a lo que se venía haciendo, lo que las lleva a incursionar en la aplicación de modelos de excelencia propios o importados desde fundaciones u organizaciones (sin fines de lucro o gubernamentales) que a su elaboración se dedican. Para algunos autores, el termino “excelencia” es una moda en los negocios, un concepto abstracto o del marketing del management más allá de una definición clara de objetivos. “Como la “calidad” (su amiga cercana), implica un buen valor sin ninguna sustancia mayor o compromiso en particular. Pero, tanto práctica como filosóficamente, es una palabra de gran significado e indica un sentido de misión, un compromiso más allá de las ganancias. Es una palabra que sugiere “hacer las cosas bien” pero también “hacer el bien”. Es una palabra, entonces, que sintetiza las demandas del mercado y las demandas de la ética” (Solomon, 1992: 153).

Por tanto, el objetivo es, sin dudas, mejorar. Mejorar no sólo las operaciones diarias sino también los modelos estratégicos y de Management que van por detrás de la actividad del día a día, muchas veces ocultos, para que salgan a la luz y guíen el comportamiento de los recursos humanos que componen esa comunidad. Esto, sin dudas, favorece y “facilita la comprensión de las dimensiones más relevantes de la realidad de una organización, permitiendo establecer criterios de comparación con las mejores prácticas identificadas en otras organizaciones y en el intercambio de experiencias” (Martín-Castilla, 2002: 125).

La búsqueda de la excelencia derivó en la creación de organismos que se dedican a organizar conferencias y reuniones, impartir programas de training o coaching, compartir publicaciones y mejores prácticas y reconocer a aquellas organizaciones que se destacan de las demás a través de premios y condecoraciones. Así es como surgen la European Foundation for Quality Management (EFQM) en Europa desde 1988, que patrocina el EFQM Excellence Model, o el Malcolm Baldrige Institute en Estados Unidos, que patrocina el Baldrige Performance Excellence Program (ver apartado 2.1.2). En el caso argentino, la Fundación Empresaria para la Calidad y Excelencia (FUNDECE), nació en 1987. Sus principales aportes pueden resumirse en dos: primero, la creación en el año 1994 del Instituto Profesional Argentino para la Calidad y la Excelencia (IPACE) que “orienta su actividad a los niveles gerenciales, profesionales y operativos de las organizaciones, brindándoles un foro de activo intercambio y actividades de actualización académica y profesional” (FUNDECE, URL en bibliografía, acceso: 5/1/11) y, por otro lado, su activa participación en la sanción de la ley estatal que instituye el Premio Nacional a la Calidad en la Nación Argentina. Pero no todas las organizaciones cuyo estandarte es la excelencia son gubernamentales o sin fines lucrativos y comerciales. Diversas empresas crearon sus propios institutos de excelencia como, por ejemplo, el “Disney Institute” y su programa “Disney’s Approach to Business Excellence”, brindando herramientas y aportes al concepto de excelencia desde 1986. Esto demuestra que “cuando una compañía internacional logra cierto grado de compromiso de sus empleados y eso se traduce en un servicio mejor para los clientes, nace el mito: todos quieren tener a mano esa receta que luce infalible” (“La excelencia en los negocios, según Walt Disney World”, Diario Clarín, 2/5/10, URL en bibliografía, acceso 5/1/11).

En resumen, a partir de estos modelos, organizaciones con y sin fines de lucro alrededor del mundo buscan orientarse hacia la excelencia implementando los programas y adaptándolos a sus propios intereses y necesidades. Cabe destacar que no es objeto de estudio del presente trabajo ahondar en cómo se establecen, definen, sistematizan o categorizan las mejores prácticas o demás modelos de Management que estas organizaciones postulan, ni tampoco indagar en cuán correctas o no se consideran las condecoraciones, reconocimientos o premios que ellas otorgan, sino más bien comprender qué es un

programa de excelencia, para poder entender el impacto que significa su implementación en la cultura y liderazgo de una empresa.

La EFQM en su sitio web menciona que la excelencia “no es una teoría abstracta, se refiere a los logros tangibles de una organización en cuanto a lo que hace, a cómo lo hace, los resultados que obtiene y cómo se mantienen a futuro”. Por lo tanto, puede deducirse que se refiere a un proceso de manejo de la calidad que engloba a toda la organización. Al mismo tiempo, Bertagnini al reflexionar sobre estudios realizados por Collins menciona que para llegar a la excelencia se precisa combinar “un liderazgo que prioriza el crecimiento, una cultura persistente y disciplinada, una estrategia simple que tiene en cuenta las capacidades, el modelo de negocios y lo que apasiona a la gente, una tecnología que actúa como factor de mejora y un proceso de cambio basado en la acumulación de decisiones acertadas” (Bertagnini, 2009: 149). Sin dudas, estas teorías tienen puntos en común: el Management, las personas, la cultura, el liderazgo y la evolución a futuro.

Oliver Wright destaca en “Class A Checklist for Business Excellence” los principales puntos que hacen que procesos y prácticas de las empresas sean excelentes. Ellos son: manejar el proceso de planeación estratégica, manejar y liderar a las personas, poseer un management integrado y direccionar la mejora del negocio. Considerando todos estos puntos y otros más, los procesos de Business Excellence “proveen una herramienta clave para el logro de la coherencia cuando se establecen guías para la mejora continua hacia las cuales deben dirigirse los esfuerzos de la organización” (Martín-Castilla, 2002: 125). A grandes rasgos, generan una serie de objetivos, metas, normas y demás formalizaciones en cuanto a qué se espera de los gerentes, de los demás empleados, de la estrategia corporativa a futuro, etc. Estas normas son formalizadas y estandarizadas y funcionan como puntos guía para la operación de la organización: aparecen en las empresas en forma de manuales, publicaciones, en carteleras, conferencias, etc. A la vez, procesos específicos son llevados a cabo para enfatizar los postulados propuestos en los proyectos. Para ello, se debe “ser claro en cuanto a la visión y estrategia de las personas para planificar qué debe hacerse para cumplir los objetivos” (Wight, 2005: x-xi). Wight destaca que será crucial desarrollar prioridades del negocio y una comunicación clara al desplegar planes y el programa de Business Excellence a lo largo del negocio.

Por su parte, Kotter postula una serie de elementos clave en la comunicación efectiva de la visión de la compañía que resultarían útiles para describir a futuro los postulados de Business Excellence en el caso específico de estudio. En primera instancia habla de la importancia de la *simplicidad*. El hecho de eliminar jergas resulta relevante para poseer una visión clara y sin rodeos. Al mismo tiempo, resalta el valor de *las metáforas, analogías y ejemplos* justificando esto en que una imagen verbal vale más que mil palabras. Luego habla de *formas múltiples de comunicación*: grandes o pequeñas reuniones, memos, diarios, interacción formal e informal, todas funcionan como maneras efectivas de hacer conocer la visión. También está presente la idea de la *repetición*. Kotter cree que las ideas se establecen verdaderamente solo luego de que fueron escuchadas y pensadas muchas veces. En este sentido, resulta clave explicar a empleados el por qué de medidas o situaciones que a simple vista puedan parecer inconsistentes con los valores de la empresa. Se debe hacer entender los conceptos y eliminar posibles pérdidas de credibilidad. Para ello, puede realizarse un sistema de dar y recibir: una comunicación de ida y vuelta es siempre más poderosa. Finalmente, todo debe completarse con el *ejemplo de los líderes* dado que el comportamiento erróneo de los mismos para con los valores de la empresa derriban todo tipo de intento de establecer un plan de acción en conjunto (Kotter, 1996: 90). Es por ello que este será el punto a analizar en mayor medida en el apartado 2.2.

2.1.2 - Malcolm Baldrige Performance Excellence Program

Como ya se mencionó en el apartado anterior, a partir de la búsqueda de la excelencia y mejora en la calidad surgieron organizaciones en distintas partes del mundo que se dedican a promover sus fundamentos. En Estados Unidos, dentro del Instituto Nacional de Estándares y Tecnología (NIST, en inglés) que es parte del Departamento de Comercio, existe un programa denominado “Baldrige Performance Excellence” que sirvió como base o disparador para que muchas empresas y diversos organismos busquen la excelencia y calidad en función de sus postulados.

Según su sitio web, el programa Baldrige fomenta la importancia de la excelencia en el manejo de los Estados Unidos y la economía global, promoviendo herramientas de valoración organizacional (assessment organizacional) y criterios de acción. Así, busca educar líderes de negocios, escuelas, organizaciones de salud, organismos

gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro sobre las mejores prácticas organizacionales. Al mismo tiempo, la organización reconoce y premia a organizaciones con el único premio presidencial estadounidense a la excelencia organizacional: el Malcolm Baldrige National Quality Award¹. Este premio “ha enfatizado los aspectos de negocio o empresariales del Total Quality Management, alejándose de una definición estrecha de calidad como defectos en un proceso o servicio. Los temas principales son acercamientos a la resolución de problemas basados en la información, un énfasis fuerte en el comportamiento organizacional y sus consideraciones, un acercamiento sensitivo al mercado orientado en el consumidor y, finalmente, un deseo por la mejora continua” (Rao, 1996: viii).

Resulta de importancia conocer cómo esta institución y su reconocido premio tomaron relevancia para el mundo del management a nivel mundial y, para ello, se desarrollará brevemente un relato histórico. En la mitad de la década de 1980, líderes estadounidenses se dieron cuenta que las compañías americanas necesitaban focalizarse en la calidad para poder competir en un mercado global demandante y en expansión. Por ello, el secretario de comercio Malcolm Baldrige se erigió como un defensor del Quality Management, como punto clave para la prosperidad y sostenibilidad de los Estados Unidos. Luego de su fallecimiento en un accidente en 1987, el Congreso le dio su nombre al premio en reconocimiento a sus contribuciones. Este galardón “sirvió como el modelo para los premios de calidad nacionales, con diferentes grados de modificación local, en muchos países alrededor del mundo” (Flynn y Saladin, 2006: 583). Sus postulados proveen “la más completa descripción en el mundo de a qué debe parecerse una empresa capaz de proveer un valor superior en forma consistente a sus clientes” (Gale, 1994: 323). Sin embargo, también despertó muchas críticas entre las que se encuentran que sólo hacía foco en la mejora continua, que los ganadores no habían alcanzado la calidad en todos los aspectos de su negocio que eran cruciales para los consumidores o clientes o que otros, si bien habían ganado el premio, habían demostrado éxitos financieros muy modestos (Rao, 1996: 84; Gale, 1994: 323).

¹ Para conocer los impactos a nivel mundial de este galardón, ver anexo 2.

Sin entrar en estas polémicas, el objetivo del Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act de 1987 fue incrementar la competitividad de los negocios estadounidenses. Su alcance fue expandido hacia organizaciones del cuidado de la salud y la educación (en 1999) y a organizaciones sin fines de lucro y organismos gubernamentales (en 2005). En la práctica, esto representa que sus guías para la acción y criterios se adaptaron para poder satisfacer mejor los intereses y necesidades de dichas instituciones. Hoy en día, si cualquier individuo ingresa al sitio web de la entidad en busca de sus postulados, que son gratuitos y de acceso público, puede seleccionar qué tipo de organización es de su preferencia y así contar con un marco mucho más específico para la institución en donde los busca aplicar. En todos los casos, el Criterio Baldrige funciona como una guía en el camino hacia la excelencia. Ayuda a alinear recursos, mejorar la comunicación, productividad, efectividad, y a alcanzar metas estratégicas (Baldrige, URL en bibliografía, 2011). Cada organización puede utilizar el criterio general o bien adaptarlo, cambiando aquellas preguntas que no se ajusten a su necesidad, ya sea por su contenido como también por la forma en la que esté expresado. “Toda organización en un esfuerzo de mejora basado en Baldrige adapta el criterio general a su propia situación única y específica” (Nelson, 2003: 111). El criterio incentiva a las compañías a “desarrollar y demostrar acercamientos creativos, adaptables y flexibles para cumplir con los requerimientos básicos”. (Evans y Lindsay, 2011: 118). Sin embargo, en contraposición a estas posturas, Flynn y Saladin creen que si bien hay prácticas que pueden ser fácilmente cambiadas, los valores fundamentales que van por detrás de ellas son muy difíciles de cambiar. Según estos autores, “esto puede explicar por qué, cuando los tiempos se ponen difíciles, algunas organizaciones abandonan rápidamente sus esfuerzos por manejar la calidad y retornan a un modelo de operación que parecería ser más natural para sus líderes” (Flynn y Saladin, 2006: 597).

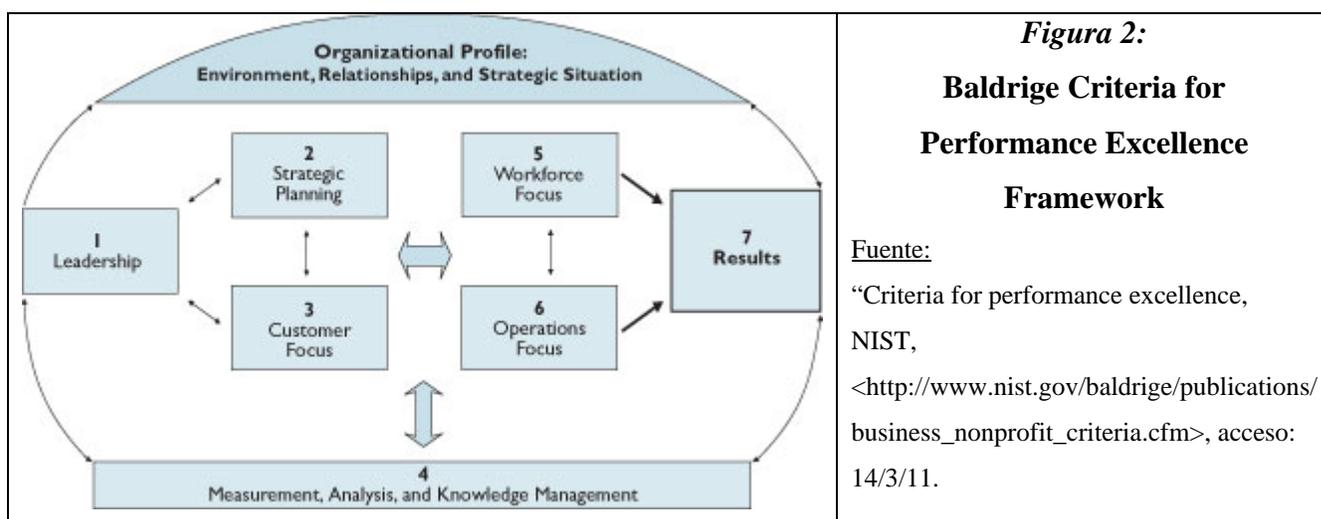
Ahondando en el criterio propiamente dicho, puede decirse que es un conjunto de preguntas que se centran en aspectos críticos de Management que aportan a la excelencia. Cada categoría: liderazgo, planificación estratégica, foco en los clientes, medidas, análisis, y manejo del conocimiento, foco en la mano de obra o recursos humanos, administración de las operaciones o procesos, y resultados, presenta una serie de cuestionamientos que le

permiten a los distintos miembros diagnosticar su propia actividad y la de la organización. Como el objeto de estudio de esta investigación no es poner en jaque las preguntas que postula Baldrige sino ver cómo ellas afectan a la organización, la totalidad de las mismas, divididas por categorías, está presente en el anexo 3. Igualmente, la *figura 1* presenta una síntesis de los temas tratados en cada una. Al mismo tiempo, la *figura 2* resalta la interacción entre estos puntos principales. Todos están enmarcados en el *perfil organizacional*, es decir, su ambiente, las relaciones clave y la situación estratégica, ya que resultaría irrisorio pensar cualquier institución sin considerar su contexto. “Estas características, como la misión, visión, valores, entorno competitivo, competencias core y los desafíos estratégicos, impactan en la forma en que una organización es dirigida y en las decisiones que se toman”. (Evans y Lindsay, 2011: 158).

Figura 1: Descripción de los siete grupos de criterios de Baldrige	
Criterio	Descripción
1.- Liderazgo	Cómo los altos ejecutivos guían a la organización y cómo ésta asume sus responsabilidades con el público y cumple sus deberes como miembro de la comunidad.
2.- Planificación Estratégica	Cómo la organización establece rumbos estratégicos y cómo determina los planes de acción más importantes.
3.- Enfoque en cliente y mercado	Cómo la organización determina los requisitos y expectativas de los clientes y mercados; entabla relaciones con los clientes; y adquiere, satisface y conserva a los clientes.
4.- Administración de mediciones, análisis y conocimiento	Cómo se administran, se utilizan eficazmente, se analizan y mejoran los datos y la información para apoyar los principales procesos organizacionales y el sistema de administración del desempeño de la organización.
5.- Enfoque centrado en los Recursos Humanos	Cómo la organización apoya a su fuerza de trabajo para que ésta alcance su máximo potencial y cómo los empleados se alinean con los objetivos de la organización.
6.- Administración de Procesos	Cómo se diseñan, administran y mejoran los procesos fundamentales de producción, entrega y apoyo.
7.- Resultados de Negocio	Cómo es el desempeño con respecto a satisfacción del cliente, resultados financieros y de mercado, recursos humanos, desempeño con proveedores y socios, desempeño operativo, gobierno y responsabilidad social.
Fuente: Elaboración Propia en base a 2011/2012 Criteria for Performance Excellence y (Krajewski, Ritzman y Malhotra, 2008: 236).	

Como puede notarse, las uniones de ida y vuelta en la *figura 2* hacen referencia a las relaciones entre las categorías en cada organización. Los componentes son esenciales en forma individual pero según cómo se relacionan e interactúan variará el éxito y tipo de management que en cada organización aflore. Además, en función a ellas variará la relación con los stakeholders que formen parte de cada uno de dichos puntos. Como menciona Carl Nelson, puede considerarse al criterio Baldrige como la búsqueda de un híbrido entre una cultura integrada (aquella que expresa armonía, homogeneidad, consenso, consistencia y falta de ambigüedad) y una cultura diferenciada (aquella que reconoce al conflicto y en donde hay consistencia en cada sub-grupo pero ambigüedades entre ellos). Es por ello que “los criterios hacen hincapié en la necesidad de balancear las necesidades de empleados, clientes, proveedores, la comunidad y otros stakeholders” (Nelson, 2003: 106). Según Baldrige, el hecho de aprender a definir estas uniones y relaciones en forma apropiada y lograr asegurarse que sean correctas depende de la comparación entre los propios factores organizacionales y aquellos postulados por el criterio. A medida que este proceso se lleva a cabo se podrán identificar gaps o diferencias, generar acciones de cambio y aprender cada vez más de la propia organización (Baldrige, URL en bibliografía, acceso 14/3/11). Así, los vínculos entre los puntos clave serán cada vez más evidentes y sólidos, permitiendo generar mejores diagnósticos a futuro, y trabajar en vistas hacia la excelencia.

Específicamente hablando de la *excelencia*, los criterios Baldrige la definen como un marco



integrado para la administración de la performance organizacional que resulta en: la entrega de un agregado de valor a los clientes y stakeholders contribuyendo a la sustentabilidad, a la mejora de la efectividad y al aprendizaje tanto organizacional como personal (Baldrige, “What is performance Excellence”, URL en bibliografía, acceso 13/3/11). Sin dudas, esta definición está muy arraigada a los postulados analizados en el apartado anterior. En relación a este caso de estudio sobre el impacto en la cultura y el liderazgo, a la hora del análisis posterior resultará positivo un mayor hincapié en los puntos de “liderazgo”, “planificación estratégica” y “enfoque centrado en los recursos humanos” dado que son aquellos que afectan más directamente al grupo de directivos entrevistados.

Las preguntas que este criterio postula en cada uno de los ya mencionados siete elementos ayudan a las organizaciones a testear sus esfuerzos de mejora, diagnosticar en su totalidad el sistema de management para la performance, e identificar sus fortalezas y oportunidades. Es importante destacar que no dan soluciones ni conceptos específicos sino que más bien se centran en generar preguntas que hagan a los líderes “pensar”. Como se puede notar, el criterio Baldrige “enfatisa a las preguntas que se preguntan: ¿Cómo?” (Nelson, 2003: 110). Otros ejemplos precisos pueden ser: ¿Cómo se diseñan los procesos?, ¿Cómo se entrena y desarrolla a los miembros de la organización? o ¿Cómo se seleccionan, diseñan y monitorean procesos de soporte o de creación de valor?. Cabe cuestionarse, obviamente, qué impacto tienen estas preguntas en los líderes de la organización y si verdaderamente las utilizan a la hora de desarrollar modelos, planes, proyectos o cualquier tipo de actividad diaria en las áreas que dirigen.

Igualmente, para poder utilizar estas guías primero deben conocerlas. No hay duda de que todas estas conceptualizaciones deben ser comunicadas a los miembros de la empresa de alguna manera en la que se resalte su importancia y relevancia. Como se mencionó, es aquí donde el liderazgo juega un rol decisivo. Los directivos no sólo deben conocer al programa y sus postulados sino también estar convencidos de que pueden llevar a la compañía hacia la excelencia. Flynn y Saladin, luego de un análisis del criterio Baldrige, concluyeron que un rol crucial de los líderes senior es la creación de un contexto de empowerment, innovación y agilidad, más allá de que la presencia de un líder fuerte pueda parecer

contraria a la idea de darle más poder o participación a los empleados en las decisiones (Flynn y Saladin, 2006: 587). “Para poder tener éxito hoy, los criterios Baldrige sugieren que los managers senior deben sentir y actuar como un grupo coherente y ser vistos desarrollando y desplegando valores guiados por la calidad y altas expectativas, y las estrategias, sistemas y métodos para alcanzar la excelencia.” (Rao, 1996: 84)

Además de mostrar la importancia del liderazgo, Baldrige postula diversos mecanismos para resaltar la importancia de los criterios. Uno de ellos es mostrar efectivamente los beneficios del proceso al presentarles a estos líderes los casos de éxito de otras organizaciones y las ventajas que tuvieron a partir del trabajo y aplicación de los criterios. Al mismo tiempo, sugiere la convocatoria de reuniones entre la cúpula directiva de la organización y los directivos de otras organizaciones que hayan sido galardonadas con el Baldrige Award y, en el caso de empresas de mayor envergadura o multinacionales, propone la incursión en el programa de una sola business unit que funcione como ejemplo para las demás o para trasladar desde allí las mejores prácticas hacia el resto de la organización (Baldrige, URL en bibliografía, acceso 13/3/11). Por su parte, Blackburn y Rosen agregan que las políticas y prácticas del área de recursos humanos juegan un rol clave para el desarrollo de este tipo de programas: “si ganar el premio Malcolm Baldrige es una indicación de excelencia en el manejo de la calidad, entonces las políticas de recursos humanos presentes en esa organización deben soportar y mantener una cultura de calidad total” (Blackburn y Rosen, 1993: 49). En el apartado 2.3, donde se desarrolla el concepto de “cultura”, se realiza mayor hincapié en las conclusiones de estos autores en cuanto a los cambios en el área de recursos humanos a partir de la implementación de los criterios Baldrige.

2.2 - LIDERAZGO

Como se mencionó, el liderazgo juega un rol fundamental en los procesos de Business Excellence. No es necesario decir que una gran cantidad de autores ahondaron en el tema postulando sus propias teorías y definiciones. Entre ellos, Juran y Gryna (1995) suman a lo antedicho que los líderes trabajando en programas de calidad son personas que “tienen una mayor tolerancia para manejar dificultades, creen tener una mayor influencia sobre lo que les ocurre, muestran más tolerancia hacia la ambigüedad, son más flexibles y tienen más

curiosidad” (Juran y Gryna, 1995: 144). Evans y Lindsay (2011) consideran al liderazgo como un aspecto crucial para sostener una cultura de calidad y excelencia, y lo definen como “la habilidad para influenciar positivamente a las personas y sistemas bajo la autoridad de uno para tener un impacto significativo y lograr resultados importantes” (Evans y Lindsay, 2011: 422). Puede notarse la gran relevancia que se otorga a aquellas personas dotadas de esta habilidad siendo quienes guían a la organización tomando decisiones que marcaran el rumbo de la misma. Como ya había mencionado Crosby (1990), “todo lo que sucede día a día (en una organización) debe originarse en el cumplimiento de políticas claras establecidas por el ejecutivo. Lo que suceda a largo plazo también debe provenir de la misma fuente y ser congruente con dichos cimientos”. (Crosby, 1990: 14). Puede evidenciarse nuevamente aquí que ningún camino hacia la excelencia podrá recorrerse sin líderes eficientes.

En este sentido, Peters y Waterman en “En Busca de la Excelencia” listan atributos de las empresas excelentes siendo uno de ellos la “movilización alrededor de un valor clave”. Los líderes tendrán aquí el papel principal dado que serán quienes tomen las riendas para establecer programas en forma eficiente. Sin dudas puede verse el paralelismo entre las teorías de Wight y Peters-Waterman. Mientras que el primero, como ya se expresó anteriormente, enfatizaba el desarrollo de una visión compartida y la importancia de cómo es comunicada a lo largo de la organización, los últimos hacen referencia a la “atención explícita que prestan las empresas a los valores y la manera como sus dirigentes han creado un medio altamente interesante gracias a su atención personal, su persistencia y su intervención directa en toda la línea” (Peters y Waterman, 1984: 275). Al mismo tiempo resaltan la importancia de poseer un conjunto definido de creencias, que se utilizan como pautas. Lo que diferencia verdaderamente a una organización se ve “no solo en el planeamiento de valores sino también en el contenido de esos valores (y probablemente la manera de expresarlos)” (Peters y Waterman, 1984: 275).

En cuanto a la forma de expresar estos valores, no cabe dudas que actualmente se tiende hacia un cierto grado de formalización dentro de las organizaciones. Puede decirse que “los líderes articulan y definen aquello que estaba implícito o tácito; entonces, inventan las imágenes, metáforas y modelos con los que mejor captar la atención... un factor esencial de

todo liderazgo es la capacidad de influir y organizar el significado en beneficio de los restantes miembros de la organización” (Bennis W. y Nanus B., citado por Peters, 1990: 514). Se debe desarrollar una visión inspiradora: “la visión desarrollada por los líderes es tanto la licencia para intentar superarse como el estandarte y el sistema de control que evitarán que la búsqueda de nuevos horizontes desemboque en un proceso anárquico y sin dirección” (Peters, 1990: 515). Los modelos de liderazgo inmersos en procesos de excelencia de las organizaciones buscarán, entonces, ser aplicados en todo momento dentro de la organización y es por ello que pueden evidenciarse en cada una de las prácticas llevadas a cabo. Por ejemplo, Peters cree que hasta los informes anuales y demás publicaciones de las empresas excelentes muestran claramente lo que ellas valoran y lo que es motivo de orgullo.

Resulta relevante hacer referencia a Kotter ya que no sólo habla de liderazgo sino también de una “*cultura de liderazgo*”. Las empresas buscan llegar a un cambio constructivo liderando la organización al fijar una orientación: elaborar visiones a futuro junto con estrategias que permitan alcanzarlas. (Kotter, 1996: 68). Entre otras formas de motivación de los líderes, Kotter menciona al hecho de articular la visión de la organización entre *líderes y los miembros* de la misma a la hora de generar un cambio. En este sentido, puede hacerse un paralelismo con Kousez y Posner quienes hablan del liderazgo como una *relación*. Afirman que el liderazgo “es una relación recíproca entre aquellos que deciden conducir y aquellos que deciden seguir” (Kousez y Posner, 1993: 1) y realizan una serie de observaciones. Entre las más destacables puede hacerse referencia a la diferencia entre perspectivas globales y locales de liderazgo, el valor de la persistencia y el cambio de un líder con el correr del tiempo, la importancia de conocer qué esperan los empleados de un líder, y vincular el liderazgo con el servicio, la calidad y las relaciones dentro de la empresa. En todos los casos se comparte la importancia que tienen los aspectos de liderazgo asociados a servir como ejemplo, a conocer a los colaboradores y sus necesidades, así como también los valores clave que permitan llevar a la organización hacia la excelencia. En esta misma línea, Evans y Lindsay (2011) hablan del “liderazgo estratégico”. Adhieren a la posición de que los líderes deben involucrarse extensivamente en el proceso de planeamiento, crear un entorno propicio para el éxito y guiar el diseño del trabajo y de los sistemas de liderazgo que asegurarán que la estrategia de la organización se

lleve a cabo. “Muchas de las nociones de liderazgo estratégico están reflejadas en el criterio Baldrige que reconoce el valor del liderazgo estratégico en la conducción de la excelencia de performance” (Evans y Lindsay, 2011: 157).

Continuando con su pensamiento, Kousez y Posner destacan en “Los Desafíos del Liderazgo” las cinco cualidades o mejores prácticas de los líderes. Ellas se centran en el hecho de: a) poder desafiar los procesos, b) inspirar una visión compartida, c) habilitar a otros para actuar, d) servir al modelo y e) brindar aliento en todo momento. Los líderes “son capaces de avistar más allá del horizonte del tiempo, e imaginan las atractivas oportunidades que les esperan, a ellos y a sus poderdantes, al llegar a destino” (Kousez y Posner, 2005: 39). Evans y Lindsay aportan que “los líderes exitosos continuamente promueven su visión a lo largo de la organización usando muchas formas de comunicación: interacción personal, charlas, periódicos, seminarios, e-mails y videos” (Evans y Lindsay, 2011: 426). Esto demuestra la importancia del relacionamiento del líder para con los demás miembros de la organización y del contacto diario para que todos posean la información adecuada y estén alineados. Seguramente esto se requerirá aún más cuando un programa de excelencia del negocio se va desarrollando y desplegando en una organización. Las personas funcionan como “el diferencial último cuando los negocios se tornan más demandantes y competitivos” (Wight, 2005: x-xi).

Retomando a Kousez y Posner resulta relevante hacer referencia a los “diez compromisos del liderazgo” que postulan como conductas que pueden servir de base o punto de partida para conducir una organización. Estas conductas van de la mano de las cinco prácticas de los líderes mencionadas recientemente. Partir desde ellas puede resultar de gran utilidad en el análisis para verificar qué conductas o compromisos permanecieron vigentes luego de la implementación de Business Excellence en la empresa, cuáles otras se vieron modificadas, cuáles desaparecieron y cuáles nunca estuvieron presentes. La *figura 3* detalla este tema.

<i>Figura 3: Diez Compromisos del Liderazgo – Kouzes & Posner</i>	
<i>Prácticas</i>	<i>Compromisos</i>
<i>Desafiar el proceso</i>	1) Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer, innovar y mejorar. 2) Experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen.

<i>Inspirar una visión compartida</i>	3) Imaginar un futuro edificante y ennoblecedor. 4) Reunir a otros en torno a una visión común apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños.
<i>Habilitar a otros para actuar</i>	5) Fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza. 6) Fortalecer a las personas mediante la cesión de poder, la posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia, la adjudicación de tareas críticas y el ofrecimiento de apoyo.
<i>Servir de modelo</i>	7) Dar el ejemplo comportándose en forma coherente con los valores compartidos. 8) Obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generar compromiso.
<i>Brindar aliento</i>	9) Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto. 10) Celebrar los logros del equipo en forma regular.
<i>Fuente:</i> "The leadership challenge", de James Kouzes y Barry Posner, 1995. En "El desafío del liderazgo: cómo obtener permanentemente logros extraordinarios", 2da edición, Buenos Aires, Ed. Granica, 2005.	

Por último, Kouzes y Posner hacen hincapié en que los líderes necesitan planes operativos: deben impulsar los proyectos en una dirección determinada, evaluar el desempeño, brindar feedback y adoptar medidas correctivas. En estos procesos están inmersos los valores compartidos por los miembros de la organización; de no ser así no se podría dar trabajo eficiente en equipo alguno. "En organizaciones de cultura fuerte y alta performance, este trabajo cooperativo en equipo comienza aún antes del primer día de trabajo. Empieza desde el proceso de reclutamiento..." (Kouzes y Posner, 1993:136). Aquí puede verse cómo los sistemas organizacionales pueden utilizarse para reforzar los valores organizacionales. La clara relación entre los procesos de Business Excellence, la cultura y el liderazgo podrían verse en el pensamiento de estos autores ya que mencionan que "los líderes creíbles van más allá de sus acciones personales para construir sistemas institucionales y estructuras que apoyen el propósito buscado" (Kouzes y Posner, 1993: 206). Estos sistemas institucionales pueden operar en un departamento específico, un área funcional o incluso en la totalidad de la compañía, como en el caso del proceso a analizar en el presente trabajo. Puede verse que al estar hablando de un proceso integral y global nada podría realizarse sin extender los proyectos y los conocimientos del management a todas las áreas y prácticas de la empresa.

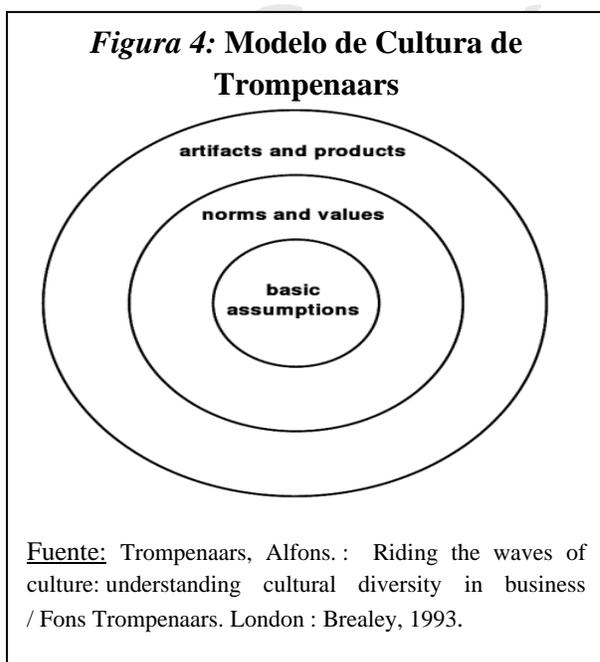
Oliver Wight enfatiza la importancia de un management integrado del negocio que asegure que esté manejado perpetuamente para cumplir con estrategias, objetivos y compromisos en respuesta a condiciones cambiantes. (Wight, 2005: 76). En cuanto a esto, postula cuatro áreas relevantes: *el proceso de management* (el creador del proceso es un CEO o los managers senior de la empresa), *la frecuencia y horizonte* (tiempos de la revisión de los planes y si son o no de mediano a largo plazo), *la agenda del negocio* (revisar agendas y cronogramas, para que cada punto en el proceso esté de acuerdo con la proposición de valor de la empresa, las prioridades competitivas, etc.) y *la política* (una política concisa escrita para proveer una afirmación clara de un compromiso con el estilo de management adoptado y que defina el propósito, la frecuencia, el horizonte, los elementos del proceso, el liderazgo, los participantes y los resultados esperados). Sin dudas, estos cuatro aspectos son útiles para un posterior análisis del programa implementado y poder conocer qué se está haciendo y en qué medida. A su vez, tienen un lazo fuerte con el hecho de que el programa pueda sostenerse en el tiempo y evolucionar a futuro, y aquí es donde aparece la importancia de la *cultura* de la organización.

2.3 - CULTURA

El poder establecer un management integrado seguramente se relaciona en gran medida con consolidar una cultura organizacional fuerte. Schein define a la “cultura” de un grupo como un “patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”. (Schein, 1992: 12). De aquí puede desprenderse que si un proceso de Business Excellence es adaptado para una organización en particular se debe de haber considerado de antemano cuáles son los aspectos tanto formales como informales que se experimentan en el día a día de la organización para que resulte útil y, al mismo tiempo, para que aquellas decisiones o medidas que los líderes tomen siguiendo sus guías o consejos no suenen utópicas o parezcan ideales imposibles que en la práctica no puedan ser aplicados. “No importa lo que indican todas las encuestas, estudios y estadísticas comparativas, la verdadera carrera hacia la excelencia es aquella que corre contra tí mismo” (Hickman y Silva, 1984: 23). Puede decirse, entonces, que un

programa que no tome en cuenta los aspectos culturales propios de la organización seguramente no será útil un ciento por ciento. Desde este punto, parecería verse que aquellas organizaciones que crean verdaderamente en los principios de excelencia lograrán alcanzar sus objetivos. “Para que la calidad y excelencia de performance tengan éxito verdaderamente en una organización, deben definir y manejar la cultura de la organización” (Evans y Lindsay, 2011: 442).

En este sentido puede verse cómo la cultura influye poderosamente en el día a día de la organización. Kotter (1996) menciona que los miembros de la organización recompensan a quienes encajan dentro de las normas de comportamiento imperantes y sancionan a los que no. La misma analogía podría realizarse con una medida de management que busca ser aplicada en la organización. Ningún plan implementado puede dejar de considerar a aquellos a quienes está dirigido para lograr ser aceptado y acatado. “Cuando se implementan nuevas prácticas en un esfuerzo de transformación y no son compatibles con la cultura relevante, siempre serán objeto de un retroceso. Los cambios en un grupo de trabajo, una división, o en una compañía en su totalidad, pueden deshacerse, aún luego de años de esfuerzo, porque los nuevos abordajes no se han anclado firmemente en las normas y valores del grupo” (Kotter, 1996:148).



Para tener una mejor comprensión del concepto “cultura” resulta de gran ayuda dar a conocer el modelo propuesto por Trompenaars en “Riding the waves of culture”. En la *figura 4*, se pueden ver las distintas capas o niveles que conforman la cultura según este autor, partiendo desde aquello evidente o explícito hacia aspectos implícitos que están incorporados en cada miembro de la organización o grupo que se esté analizando. En la capa exterior, los “*artefactos y productos*” hacen referencia a todo aquello que puede ser observable.

Son los “símbolos de un nivel más profundo de la cultura”. En la capa intermedia se encuentran *las normas y valores*. Las primeras, son definidas como "el sentido mutuo que un grupo tiene de lo que es correcto y erróneo". Los valores, por su parte, son lo que "determinan la definición de lo bueno y lo malo, y están por lo tanto estrechamente relacionados con los ideales compartidos por un grupo." (Trompenaars, 1994: 22-23). Puede notarse el paralelismo de estas dos capas (externa e intermedia) con lo que ya se mencionó que postulaba Peters y Waterman (1984) acerca de que no solamente resultan clave aquellos valores compartidos sino la forma en la que son expresados. Por último, la capa más interna o núcleo contiene a los “*supuestos básicos*”, aquella forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a los problemas de integración interna y adaptación externa que son acordados en forma tácita y que conforman la identidad de la cultura (Trompenaars y Prud'homme, 2004: 22). Resulta importante aclarar que el autor no cree que una organización presente sólo un tipo de cultura: coexisten distintas subculturas cuyas prioridades e intereses varían. Igualmente, menciona que esto no quiere decir que no pueda hablarse de una cultura corporativa que las englobe: es justamente la habilidad para reconciliar las distintas necesidades y resolver los dilemas que puedan surgir lo que hace a una cultura efectiva. Al mismo tiempo, tampoco son idénticos los distintos artefactos, normas, valores o supuestos básicos entre las distintas personas que componen una cultura: “dentro de cada cultura están esparcidos ampliamente” (Trompenaars, 1993:24) y lo lógico es que se muevan alrededor de un promedio o distribución normal.

Por su parte, O'reilly hace referencia a la capa intermedia de este modelo al postular que si los valores no son compartidos y no existe compromiso, una nueva estrategia global no puede aplicarse con éxito. Al mismo tiempo, menciona que las normas de la organización deben ayudar a ejecutar la estrategia y que para ello se requiere de una fuerza laboral altamente dedicada y que represente una ventaja competitiva. (O'reilly, 1989: 9-25). Como puede percibirse, a la hora de implementar un proceso de Business Excellence, tanto la estrategia organizacional como el compromiso de las partes involucradas juegan un rol relevante. Podría resumirse, entonces, que para O'reilly, la cultura es importante debido a dos factores: conjunción entre cultura y estrategia y, el gran compromiso que genera y requiere desde los empleados para con la firma.

Ya que el modelo de excelencia aporta una herramienta de management nueva sería de gran valor analizar también qué *mecanismos* para desarrollar la cultura de los postulados por el nombrado autor pueden encontrarse en el caso de estudio luego de su implementación: si se fomenta la participación, las acciones de management como acción simbólica y/o si generan sistemas de recompensa, entre otros. La *participación* funciona como un sistema que involucra a las personas con las prácticas de la organización y puede darse formalmente como círculos de calidad o mediante consejos de asesoría, y de manera más informal desde sistemas de sugerencias u oportunidades de reunirse con top managers hasta reuniones sociales organizadas tanto por líderes como por los propios empleados. Por su parte, las prácticas de *management como acción simbólica*, relacionadas con el liderazgo, se refieren a acciones claras y visibles por parte de los managers que estén de acuerdo y vayan de la mano con los valores sostenidos por la cultura empresarial. Por último, la existencia de *sistemas de recompensa* que no necesariamente deben ser monetarios, abarcan también sistemas de reconocimiento y aprobación. Estos aspectos se relacionan con aspectos intrínsecos al trabajo y un sentido de pertenencia a la organización (O'reilly, 1989: 19-21). Otros aspectos, con una fuerte relación con el liderazgo, incluyen la posibilidad de crear oportunidades desafiantes para empleados relativamente jóvenes. “Estas prácticas pueden, casi por sí solas, preparar a las personas para puestos de liderazgo...” (Kotter, 2004: 55). Justamente en la práctica pueden existir procesos formales para descubrir quienes tienen potencial a futuro, comparten la cultura empresarial y son susceptibles de capacitar para ser promocionados.

Al hablar de culturas relacionadas con el compromiso de los empleados, la cooperación y comunicación efectiva no puede dejarse de lado el hecho de pensar que las distintas prácticas de recursos humanos se deben adaptar para que todo ello sea posible. Un estudio de Blackburn y Rosen confirma, por ejemplo, que la mayoría de las empresas que ganaron el premio Baldrige habían revolucionado sus políticas y procedimientos principales de recursos humanos. Por ende, “las practicas de recursos humanos en organizaciones con un manejo de la calidad total deben ser congruentes con una cultura corporativa construida en supuestos compartidos de dedicación de los empleados con la calidad y el servicio al consumidor”. (Blackburn y Rosen, 1993: 50). Postulan, además, que por más de que los líderes compartan valores, creencias, fomenten la comunicación, etc., si no existe un

sistema que los apoye, un programa como el de Baldrige no hubiese tenido sentido ni dado buenos resultados. “Cada empresa sugirió que sin un apropiado cambio en las practicas de recursos humanos, una cultura TQM...nunca se habría convertido en una realidad”. (Blackburn y Rosen, 1993: 61).

Para poder comprender el hecho de que una organización aplique un programa de excelencia o de mejora y que se dé a posteriori un posible (o no) cambio cultural se debía poder contar con un marco o modelo que relacione ambos puntos. Es por ello que James Detert, de Harvard University, conjuntamente con Roger Schroeder y John Mauriel, de la University of Minnesota, buscaron desarrollar un marco que permita el análisis cultural de una organización que se encuentra bajo una iniciativa de mejora. En primera instancia definieron aquellas dimensiones en común que pueden describir a todas las culturas basándose en análisis propios y de otros investigadores y, en segundo lugar, las relacionaron con un grupo de valores y creencias que ellos creen representan la “espina dorsal cultural” de una adopción exitosa de la calidad total. El modelo presenta ocho dimensiones principales que describen a una cultura: 1) *la base de la verdad y racionalidad en la organización*, 2) *la naturaleza del tiempo y horizonte de tiempo*, 3) *la motivación*, 4) *la estabilidad versus cambio/innovación/crecimiento personal*, 5) *la orientación al trabajo, tarea y colegas*, 6) *el aislamiento versus la cooperación y colaboración*, 7) *el control, la coordinación y responsabilidad* y, por último, 8) *la orientación y foco de la cultura, tanto a nivel interno como externo*. Se cree, dada la gran cantidad de autores que relevaron a la hora de generar estos conceptos², que resultan de gran importancia a la hora de analizar los aspectos culturales de la organización utilizada como caso de estudio para poder tener una visión conformada por la mayor cantidad de consideraciones posibles. Dichos conceptos permitirán enmarcar la cultura imperante tanto antes como después de la implementación de business excellence en la organización y así poder notar diferencias y similitudes. Al mismo tiempo, se podrá establecer una comparación entre la situación cultural de la compañía y aquellos valores ideales que proponen los autores que una cultura TQM debe tener. En este sentido, se podrán realizar paralelismos con la implementación de un

² Ver *anexo 4* para detalle de autores relevados por los investigadores.

programa de excelencia como el descrito en este trabajo que, sin dudas, incluye consideraciones del manejo total de la calidad. La siguiente *figura 5* detalla este modelo.

Figura 5: Modelo de Detert, Schroeder & Mauriel	
Dimensión de la Cultura Organizacional	Valor TQM
1.-La base de la verdad y racionalidad en la organización	La toma de decisiones debe basarse en información fáctica y el método científico.
2.-La naturaleza del tiempo y horizonte de tiempo	Las mejoras requieren una orientación a largo plazo y un acercamiento estratégico al management.
3.-Motivación	Los problemas de calidad son causados por sistemas pobres, no por los empleados. Los empleados están intrínsecamente motivados a hacer trabajos de calidad si es sistema apoya sus esfuerzos.
4.-Estabilidad versus cambio/innovación/crecimiento personal	La mejora de la calidad es continua y no tiene fin. La calidad puede ser mejorada con los recursos existentes.
5.- Orientación al trabajo, tarea y colegas	El objetivo principal de la organización es llegar a resultados que sus stakeholders consideren importantes. Se obtienen resultados mediante la mejora de procesos internos, prevención de defectos y foco en los clientes.
6.- Aislamiento versus Cooperación y Colaboración	La cooperación y colaboración (interna y externa) es necesaria para que una organización sea exitosa.
7.- Control, coordinación y responsabilidad	Una visión compartida y objetivos en común son necesarios para el éxito organizacional. Todos los empleados deben estar involucrados en la toma de decisiones y en apoyar la visión compartida.
8.- Orientación y Foco – interno y/o externo	Una organización debe estar conducida hacia el cliente. Los resultados financieros vendrán

	después.
<u>Fuente:</u> Detert, Schroeder & Mauriel, “A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations”, The academy of management review, Vol.24, No.4, Octubre 2000, pp.850-863	

Finalmente, es de importancia mencionar las características de una cultura de excelencia de performance que Julia Graham postulo en “Developing a performance-based culture” y que destacan Evans y Lindsay (2011). Primero y en principal, se pone a la excelencia en el primer lugar y se busca obtener los comportamientos y resultados esperados en base a los objetivos estratégicos, visión y misión de la organización. Luego, las organizaciones deben reconocer que su éxito depende de la performance exitosa de sus empleados. Así, los resultados estratégicos deben dirigir al trabajo y para ello, el management debe estar comprometido fuertemente para generar programas y actividades que apoyen y mantengan un buen desempeño (Evans y Lindsay, 2011: 445). Se cree firmemente que estas observaciones ponen en evidencia la gran importancia de relacionar los conceptos de excelencia con el liderazgo y la cultura organizacional, y que engloban, como cierre a este marco teórico, las distintas visiones de todos y cada uno de los autores mencionados en estas páginas, permitiendo finalizar así la selección de teorías relevantes para entender y apoyar el presente estudio.

San Andrés

CAPITULO 3: DIAGNÓSTICO

3.1 - CARGILL

3.1.1 - Breve Reseña

Según una publicación de su sitio web, los orígenes de la organización pueden remontarse 139 años atrás cuando la familia Cargill en 1865 sólo poseía un acopio de granos que “sembró las semillas para el floreciente negocio de alimentos que ayuda a alimentar a tantos de nosotros hoy en día”. (Cargill, “A summary of Cargill’s history, URL en bibliografía, acceso 12/02/2011). Fundada inicialmente por William Wallace Cargill, a lo largo de su historia fue dirigida por sus descendientes y por la familia MacMillan, expandiéndose desde Iowa, Estados Unidos, no solo hacia otros estados sino que hacia el resto del mundo. La mencionada publicación describe que no todas las circunstancias que atravesó la compañía avizoraban un futuro tan fructífero como el que tuvo. En ese sentido, la revista Forbes relata: “Longevidad es una palabra que describe a Cargill y la habilidad de la compañía para adaptarse a algunos de los momentos más tumultuosos de la historia de los Estados Unidos” (Forbes.Com, “America’s Private Largest Companies”, URL en bibliografía, 11/3/08, acceso 12/02/2011). Entre ellas, puede pensarse en la guerra civil estadounidense, las guerras mundiales, la crisis financiera del año 30, la crisis del petróleo, la caída de las torres gemelas y las diversas epidemias que afectaron a la agricultura y ganadería a lo largo de la historia.

Luego de la muerte de su fundador, la compañía sufrió grandes reestructuraciones, compró oficinas para establecer una casa matriz y rápidamente se abrió hacia otros negocios. “Además del creciente número de elevadores, los Cargill estaban involucrados en aseguradoras, harinas, carbón, agricultura, bienes raíces, madereras y hasta un tren” (Cargill, “A summary of Cargill’s history”, URL en bibliografía, acceso 12/02/2011). Desde La Crosse, Winsconsin hacia Minneapolis, Buffalo y Duluth, en Minnesota, la compañía fue creciendo de la mano del avance de las líneas ferroviarias en el país. Igualmente, por más de ser aún una organización regional, a partir de 1930 creció firmemente estableciendo oficinas en Canadá, Holanda y Argentina.

Hacia 1950, Cargill ya era considerado uno de los principales comerciantes internacionales del ámbito de la agricultura. “Apoyándose en sus fortalezas, Cargill comenzó iniciativas globales con exportaciones de granos y el desarrollo de un sistema de transportación y elevadores de granos que le permitieron responder a la demanda mundial de productos básicos de agricultura” (Cargill, “A summary of Cargill’s history”, URL en bibliografía, acceso 12/02/2011). Catorce años después, y ya con 5000 empleados trabajando activamente, Cargill reportaba a sus accionistas ventas cercanas a los dos billones de dólares, y continuaba su crecimiento a lo largo de todo el mundo. Hacia finales del siglo XX, la organización ya había diversificado su cartera de inversiones hasta llegar a la industria del petróleo, acero, pollos, plásticos, algodón, negocios financieros, café, endulzantes, sal, embarcaciones, cereales, chocolate, aceites, soja, entre muchas otras.

Hoy en día la empresa emplea a 131.000 personas en más de 66 países alrededor del mundo. Para poder tener un mayor conocimiento de los datos financieros de la organización, puede hacerse referencia al cuadro resumen que la misma presenta en su publicación online “Cargill en un Vistazo” (Cargill, “Cargill en un vistazo, URL en bibliografía, acceso 12/02/2011). “En el año fiscal 2010, Cargill tuvo \$107,9 mil millones de dólares en ventas y otros ingresos. Los beneficios netos fueron de \$2.6 mil millones”. La siguiente *figura 6* muestra una tabla con estas consideraciones:

Figura 6: Datos Financieros Destacados de Cargill – Años 2009 y 2010			
Dólares en Millones	2010	2009	Porcentaje de Cambio
Ventas y otros ingresos	\$107.882	\$115.059	(6)
Beneficios Netos	2.603	3.334	(22)
Flujo de Caja procedente de Operaciones	4630	6679	(31)

Fuente: “Cargill en un Vistazo”, Febrero de 2011,
<http://www.cargill.com/wcm/groups/public/@ccom/documents/document/br-at-glance-spain.pdf>

Cargill comienza sus operaciones en Argentina en el año 1947. Como mencionan en su sitio web, se vieron estimulados por la potencialidad que ofrecía el país para satisfacer la

creciente demanda mundial de alimentos que se observaba en aquel momento. Sus actividades, de la mano de las que ya realizaba la corporación a nivel mundial, se centran en “la producción y distribución de insumos para el sector agropecuario, procesamiento y comercialización de materias primas e ingredientes para la industria alimenticia, tanto local como mundial y, provisión de servicios vinculados con esas actividades” (Cargill, “Historia”, URL en bibliografía, acceso 12/02/2011). Pero no todos los negocios de la organización en el país están en el sector de la agricultura y ganadería. CarVal Investors, por ejemplo, dedicada a las inversiones en el sector financiero, inició sus actividades en 1987. Por otro lado, Andean Asset Management, está dedicada al negocio de bienes raíces.

Al estar ligada fuertemente a la exportación (más del 90% de sus ingresos anuales), el comercio exterior resulta clave para las actividades de la compañía en el país. “Desde hace más de 15 años, Cargill en Argentina se ha constituido en la principal empresa exportadora agroindustrial, habiendo sido así mismo, la primera empresa en el sector en obtener el Certificado ISO 9002 para sus plantas oleaginosas, procesos y productos”. (Cargill, “Cargill Argentina Hoy”, URL en bibliografía, acceso 12/02/2011). Las relaciones comerciales se centran en China, España, Perú, Egipto, Brasil, Holanda, India, Corea, Malasia y Chile. Para mayor detalle, a nivel país Cargill “es responsable del 20% de las exportaciones granarias, lo cual lo ubica al tope del ranking. En 2010, embarcó 7,32 Mt de granos, 5,56 de subproductos (pellets de soja esencialmente) y 1,52 de aceites vegetales. La compañía también lidera en la exportación de malta de cebada, a partir de las dos plantas que posee en el país.” (Infocampo.com, “Cargill: decanos en el negocio de llevar y traer agrocommodities”, URL en bibliografía, 11/03/11, acceso 1/04/11).

Con más de 4000 empleados la compañía cuenta con operaciones en todo el territorio argentino. Siendo sede principal la ciudad de Buenos Aires, con oficinas en el área de Retiro, “la empresa se encuentra presente en más de 50 localidades en todo el país, a través de plantas procesadoras, puertos, acopios y centros operativos” (Cargill, “Cargill Argentina Hoy”, URL en bibliografía, acceso 12/02/2011).

Con respecto a la cultura empresaria, poseen una visión arraigada en los postulados de la corporación desde su fundación, en la que afirman que su objetivo es:

"Contribuir a elevar los niveles de vida en todo el mundo, brindando mayor valor a los productores y consumidores"

A partir de este postulado, Cargill definió los principios básicos que guían su accionar y constituyen la base de las relaciones con los clientes, asociados, accionistas y comunidades donde opera:

- Integridad: Nuestra palabra es nuestro compromiso. Integridad en todas nuestras operaciones y conducta empresaria.
- Excelencia: Una búsqueda permanente de la excelencia.
- Crecimiento: Un compromiso por el crecimiento de nuestras operaciones y el desarrollo de nuevas oportunidades que respondan a las cambiantes necesidades de nuestros clientes.
- Trabajo en Equipo: Incentivar el conocimiento y las habilidades individuales a través de una comunicación efectiva que contribuya a lograr el éxito compartido.
- Visión a Largo plazo: Poseer la paciencia y la visión para establecer negocios sólidos de larga duración.
- Competitividad: Búsqueda de liderazgo en un entorno de libre juego e igualdad de oportunidades.

Fuente: Cargill, "Cultura Empresarial", <<http://www.cargill.com.ar/contents/info.asp?id=2001856>>, acceso 12/02/2011.

Como puede notarse, el segundo punto entre estos principios básicos de la organización es la excelencia. Es a partir de estos postulados que, seguramente, nace la necesidad y compromiso para generar un plan global de excelencia para la corporación. Pero éste no es el único plan de management que se extiende a lo largo de la empresa. Cargill cuenta también con un modelo de liderazgo³ que resalta las principales cualidades que se esperan de un líder. Su centro es la integridad, la convicción y el coraje, y se engloban las capacidades esperadas en cuatro ejes: aprendizaje, ejecución, conocimiento y comportamientos. Resulta de gran importancia conocer estos detalles dado que afectarán a

³ El *anexo 5* muestra una figura que engloba al modelo de liderazgo de Cargill.

los líderes de Finexcor, como unidad de negocios de la corporación, y al mismo tiempo, para analizar su congruencia con los postulados de excelencia.

3.2 - FINEXCOR

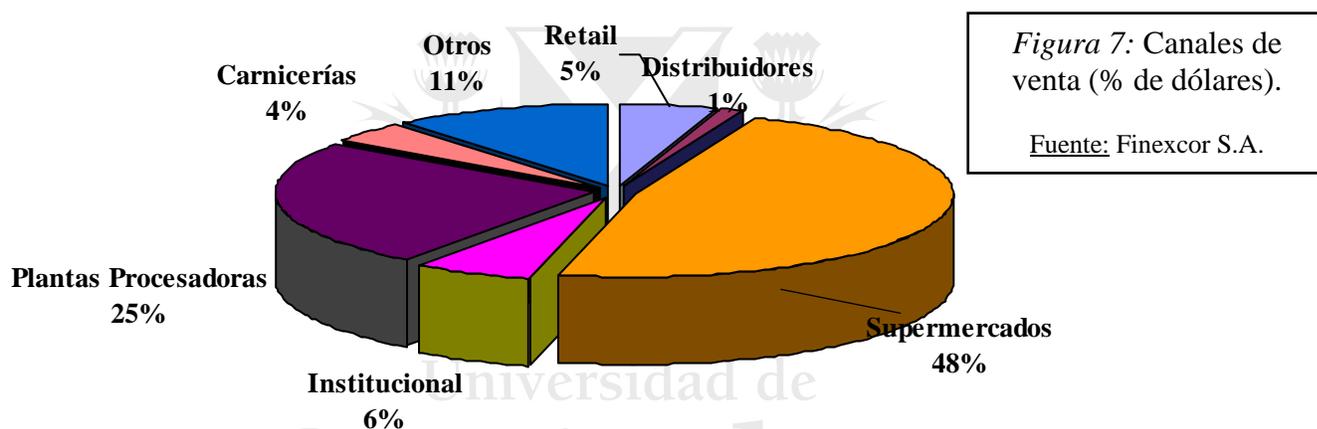
3.2.1 - Breve Reseña

Según su sitio web, Finexcor S.R.L nace a principios de la década del 60 en Argentina. En la actualidad es una empresa líder en la elaboración de alimentos cárnicos, tanto para el mercado interno como el externo, debiendo este éxito a su excelente infraestructura y capacidad de producción. Hacia el año 2004, en los medios de comunicación lo introdujeron como un frigorífico que “pertenece a la familia Zymnis, está en el negocio de la carne desde hace 40 años y exporta por unos 140 millones de dólares anuales, fundamentalmente a la Unión Europea, Medio Oriente y Asia, lo que lo ubica en el segundo lugar entre los exportadores de carne. Faena unas 350.000 cabezas de ganado y es el primer exportador de carne refrigerada y congelada” (Cristina Mira, “Cargill entra al sector cárnico al comprar el 50% de Finexcor”, Diario La Nación, URL en bibliografía, 2/3/04, acceso 18/2/11). Como ya se mencionó, esta situación cambió radicalmente hacia el año 2005 donde finalmente Finexcor deja de ser una empresa familiar para formar parte del grupo Cargill. Este aspecto se desarrolla como mayor profundidad en el apartado 3.2.4.

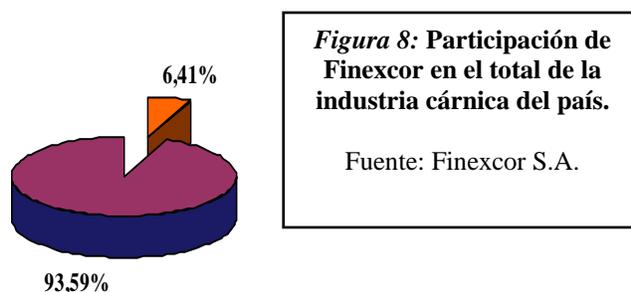
Dentro de los productos cárnicos, Finexcor produce carnes vacunas frescas y congeladas y a su vez, variedad de carnes cocidas, hamburguesas y cortes termo-formados envasados al vacío. Cuenta con dos plantas industriales ubicadas una en la localidad de Bernal, próxima a la ciudad de Buenos Aires y la otra en Nelson, 40 Km. al norte de la ciudad de Santa Fe que suman un total de 1300 empleados. Esta última fue adquirida en el año 2003 con el objetivo de “incrementar su producción en un 60 %, dando trabajo inmediato a 300 personas de la localidad e impulsando así una rápida recuperación económica y social de la región” (“Finexcor inauguró una nueva planta frigorífica”, Pergamino Virtual, URL en bibliografía, 13/08/2003, acceso 19/2/11). La inversión en actualización tecnológica y de infraestructura demandó 7 millones de pesos y requirió meses de trabajo para recibir las

certificaciones sanitarias para exportar. (“Finexcor reabrirá el ex frigorífico Nelson”, Diario La Nación, URL en bibliografía, 14/8/03, acceso 19/2/11).

Según mencionan, la producción en ambas plantas productivas se adecua a los más altos estándares internacionales utilizando avanzada tecnología, abasteciendo en el mercado interno con carnes vacunas enfriadas y hamburguesas a los supermercados más importantes. A su vez, presenta otros canales de venta como distribuidores, cadenas de comida rápida (como Burger King y McDonald’s) y a otras empresas como Paladini y Molinos Rio de la Plata (bajo las marcas Goodmark y Granja del Sol). Estos datos se pueden ver en el grafico de la *figura 7*.



Al contar con una red de distribución propia sus productos pueden llegar a todos los puntos de venta del país así como también a otros mercados del mundo como Estados Unidos, Canadá, Israel, Unión Europea, Europa Oriental, Rusia, Países Árabes y Africanos, del Sudeste Asiático (Hong Kong, Malasia, Taiwán, China, Filipinas y Singapur) además de América Latina y otros. La producción representa un 6,41% de todo el país expresado en términos de cabezas de ganado (*Ver Figura 8*).



3.2.2 - Estructura y Organigrama pre-Cargill

La estructura y organización de Finexcor respondía a las características de una empresa familiar. Existía un fuerte liderazgo ejercido por el presidente (dueño) sobre toda la organización, pasando por sus manos la mayoría de las decisiones de la empresa. Era la segunda generación de la ya mencionada familia Zymnis quien llevaba adelante el negocio con el asesoramiento del fundador, Alexandro Zymnis, padre de quien luego se desempeñó como presidente, Tomás Zymnis.

Este cambio generacional había comenzado en los principios de los 90, cuando se incorporó una serie de profesionales para asumir cargos gerenciales. Según lo que comenta Javier Fantini, la idea fue profesionalizar la empresa y generar una base para el crecimiento rentable y organizado. Puede decirse que este plan resultó exitoso ya que hacia fines del siglo, como pudo notarse, Finexcor se había convertido en líder en la industria cárnica.

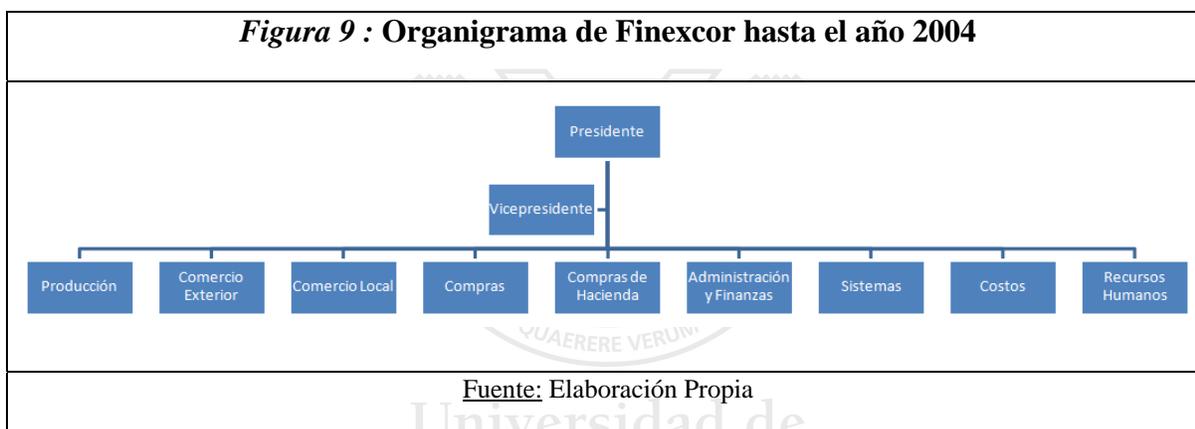
La estructura de la organización estaba compuesta por el presidente al que reportaban las siguientes gerencias: Vice Presidencia Ejecutiva, Producción, Comercio Exterior, Comercio Local, Administración y Finanzas, IT, Costos, Compras Varias, Compras de Hacienda y Recursos Humanos. La *figura 9* muestra esta estructura con los niveles de jerarquía de liderazgo principales.

La Vice Presidencia Ejecutiva era un reporte especial a la presidencia debido a la cercanía con el presidente de la empresa y era considerada como un puesto de confianza por parte de los dueños. Ante una posible ausencia de los mismos era esa área quien tomaba las riendas de la organización. Sin embargo, en el día a día no existía un reporte formal de los demás gerentes a esa función. Todas las comunicaciones ascendían directamente al presidente. En ese sentido, el área Comercial era fuertemente supervisada y direccionada por el presidente, quien además conjuntamente con un grupo de gerentes reducido compartía en forma parcial la información para la conducción de la empresa. Por su parte, el área de Recursos Humanos solo realizaba todo lo que puede denominarse como actividades “hard” de la gerencia (relación con sindicatos, liquidaciones de sueldo, etc.), existiendo muy poca participación sobre las actividades “soft” (planes de carrera, reconocimientos no

financieros, capacitación, etc.) quizás mucho más cercanas a un proceso de business excellence como el que Cargill incluiría en la organización unos años después.

Como un elemento destacable puede mencionarse que durante la etapa de Finexcor como empresa familiar se buscaba la versatilidad de los gerentes para que pudieran tomar posiciones alternativas en la organización ante la falta de un responsable de un sector. Por ejemplo, todos los miembros de liderazgo tomaron posiciones y funciones de otras áreas en paralelo con la suya. Por lo tanto, la especialización exclusiva y delimitada a un área en específico no existía. Se privilegiaba la confianza sobre las personas en cuanto a su experiencia, formación y conocimientos del negocio en su totalidad.

Figura 9 : Organigrama de Finexcor hasta el año 2004



Fuente: Elaboración Propia

3.2.3 - Sobre sus procesos de Management, Liderazgo y Excelencia pre-Cargill

Previo a la entrada de Cargill puede decirse que no existía ningún proceso de management formal en la organización. Como ya fue dicho, al ser una empresa típicamente familiar, las decisiones eran tomadas por el dueño de la compañía, que tenía como asesor a su padre, antiguo presidente de la misma. Si bien, en este sentido, puede pensarse que al ser el único integrante de la familia trabajando en la compañía, muchas de las decisiones estratégicas recaían sobre el resto del equipo de liderazgo, según lo que pudo recolectarse, esto no era así: la estrategia que englobaba a la compañía en su totalidad estaba diseñada únicamente por el presidente. En función de ella partían todas las actividades o distintas acciones que la organización emprendía. En este sentido, Javier Fantini agrega que la relación con los líderes de las distintas áreas funcionales era particular dado que solo conocían una parte de ese “todo” que era la estrategia general de la compañía, sólo conocían el plan de acción a

corto plazo inherente al área que comandaban. En este sentido, la organización tenía una política que podría describirse como “inmediata”: los negocios eran transaccionales y de plazos no muy largos. Horacio Lewinsky, un directivo que comenzó a trabajar en la organización luego de la compra por parte de Cargill, y si se quiere, con una visión “externa”, expresa que dado que no existía un marco que englobe a la organización el desempeño de las distintas áreas dependía de la eficiencia del líder que la dirigía. La posible estrategia a mediano o largo plazo podía ser tanto desconocida por los directivos de cada área como quizás inexistente. En ese entonces, “si él (el presidente) trabajaba por atrás o si tenía un plan a largo plazo, por lo menos no lo publicaba”, comenta Fantini.

Por su parte, el área de recursos humanos funcionaba meramente como una oficina de liquidaciones y atención al personal. No existía una política de recursos humanos ni un espacio donde pueda hablarse de “plan de carrera”, “capacitación”, “planes de desarrollo”, etc. Ni siquiera existía una política salarial: la negociación era personal y exclusiva con el dueño de la organización. Al mismo tiempo, no estaba establecido que se tenga, por ejemplo, revisiones en distintos momentos del año ni tampoco había una política formal de reuniones del equipo de management sino que las distintas prácticas se daban por una decisión espontánea del presidente en base a necesidades específicas. Por ende, y como puede notarse, no se contaba con un programa que busque la excelencia a lo largo de la organización como lo que sí llegaría luego de la mano de Cargill.

Un aspecto con el que sí contaba la organización era una “misión” formal que aparecía en diversas carteleras a lo largo de la organización. Dicha cita recitaba: “ser los más competitivos de la industria, mejorando nuestro servicio al cliente, calidad y eficiencia a fin de afrontar los desafíos futuros, compitiendo en un mercado que será cada día más difícil y asegurar de esta forma la rentabilidad y supervivencia de la empresa”. Una vez más puede confirmarse la orientación a resultados que tenía la organización en ese entonces, buscando ser rentables y sobrevivir en un entorno competitivo. Sin embargo, este era el único aspecto formal con respecto a la orientación cultural que poseía la compañía en dicho momento.

3.2.4 - Inclusión al Grupo Cargill

En el año 2000 comenzaron las negociaciones por parte de Cargill para adquirir Finexcor S.R.L. Hacia el 2001, los intentos se vieron obstruidos por la gran crisis que sufrió la industria argentina en ese entonces debido a la aftosa. Ese año la crisis producto de la epidemia no sólo tocó a la Argentina sino a muchos países alrededor del mundo. Específicamente, el 13 de Marzo de 2001 se suspendieron las exportaciones de carne al exterior debido a esta situación (Matías Longon, “Suspendieron las exportaciones de carne por culpa de la aftosa”, Diario Clarín, URL en bibliografía, 13/3/01, acceso 18/2/11). Esto terminó de bloquear los posibles acuerdos de compra sobre todo teniendo en cuenta que la producción del frigorífico era casi en su totalidad destinada a la exportación.

Finalmente, entre los años 2003 y 2004, las negociaciones se retomaron y tuvieron éxito. Los principales medios de comunicación del país reflejaron el hecho y los diversos planteos entre los líderes de cada organización, así como también la participación del gobierno de turno. Al consolidarse la compra del 50% del frigorífico, “el director de Relaciones Institucionales de Cargill, Hugo Kranj, y el director de Finexcor Gustavo Kahl le comunicaron la novedad al ministro de Economía, Roberto Lavagna, quien expresó su satisfacción por el acuerdo.” (Cristina Mira, “Cargill entra al sector cárnico al comprar el 50% de Finexcor”, Diario La Nación, URL en bibliografía, 2/3/04, acceso 18/2/11).

En marzo de 2004 se presentó un comunicado en el que los directivos involucrados explicaron los detalles del acuerdo que tenía “como objetivo complementar las fortalezas de cada parte. Mientras Finexcor cuenta con una fuerte presencia exportadora en los mercados de la Unión Europea y Medio Oriente, fundamentalmente, Cargill se especializa en América del Norte, Asia y Rusia” (Cristina Mira, “Cargill entra al sector cárnico al comprar el 50% de Finexcor”, Diario La Nación, URL en bibliografía, 2/3/04, acceso 18/2/11).

Por la información a la que se pudo tener acceso, el arreglo incluyó la adquisición del grupo de management de la compañía tal y como estaba hasta ese entonces. Al mismo tiempo, continuó ejerciendo la presidencia de la unidad de negocio el dueño original. Se incorporó al grupo de liderazgo solamente un controller a cargo del área de administración y finanzas

proveniente de Cargill. Según las fuentes entrevistadas esto se debió a que no existía en Argentina un grupo de management con conocimientos tan extensos de la industria cárnica argentina. Durante el año en que las empresas trabajaron compartiendo el capital al 50% comenzaron a notarse grandes trabas en la toma de decisiones debido a incompatibilidades. Éstas no sólo tenían que ver con aspectos de liderazgo sino también en la visión a futuro del negocio y cómo manejarse en el mercado gracias a las nuevas posibilidades que abrió la adquisición por parte de una multinacional del porte de Cargill.

El 5 de julio del 2005 estas organizaciones volvieron a ser noticia cuando el Diario Clarín tituló: “La cerealera Cargill se quedó con el 100% del segundo frigorífico del país” (Diario Clarín, URL en bibliografía, 5/7/05, acceso 18/2/11). Efectivamente, el restante 50% que todavía estaba en manos del dueño original de la empresa pasó a manos de Cargill mediante negociaciones del CEO de ese entonces, Héctor Marsili, en la mencionada fecha. En ese momento asumió como presidente de Finexcor, Fernando Jurado, quien provenía de liderar negocios de Cargill en países de Centroamérica, dejando de comandar la compañía en forma definitiva, Tomas Zymnis, quien se desvinculo de la empresa. A partir de ese momento, entonces, comenzó en forma más fuerte la inmersión de aspectos y políticas culturales y liderazgo provenientes desde la casa matriz, comenzando a parecerse la organización en lo que es hoy en día.

3.2.5 - Estructura y Organigrama Actual

Podría decirse, a partir del organigrama actual de la empresa⁴, que se incorporaron o jerarquizaron algunas funciones que en la anterior administración no tenían tanta relevancia o bien no existían. Un ejemplo claro es una nueva gerencia de seguridad e higiene, la integración del área de compras (antes subdividida), funciones de generación de valor agregado, managers por producto, así como también una especialización de ciertos cargos según se opere en la planta de Bernal o en Nelson. Por lo tanto, se nota una mayor independencia y profesionalización de la estructura. Cada gerente tiene, en paralelo, un reporte geográfico dentro de la BU y un reporte funcional dentro de la corporación. De más

⁴ Ver organigrama actual en el *anexo 6*.

está decir que cuando Finexcor era una empresa familiar obviamente no tenía reportes fuera de la compañía.

El líder de la compañía, Gustavo Kahl, es un gerente que, más allá de su jerarquía, debe responder a un jefe dentro de la estructura de la plataforma internacional. Así como Finexcor tiene un equipo de liderazgo definido, Cargill tiene un grupo de liderazgo mundial (denominado, “Cargill Leadership Team”) y plataformas por especialidad, según el negocio en el que trabaje la BU. Cada gerente, entonces, responde también a jerarquías superiores de la multinacional. En el caso de Finexcor, en su totalidad, se responde a la plataforma de “Proteína Animal” al trabajar en el negocio de la carne.

Cabe decir que a partir de esta estructura internacional, los miembros de Finexcor dedican un porcentaje significativo de su tiempo a atender reuniones (personalmente o telefónicamente) con miembros de la corporación y realizar reportes a distintos jefes corporativos distribuidos a lo largo del mundo. Como ya se mencionó, antes todo se reducía a un reporte interno dentro de la Empresa cuyo único destinatario era el Presidente. Según Javier Fantini, “este impacto se nota más en áreas de servicios como Recursos Humanos, Finanzas o IT”.

3.3 - PROCESO DE BUSINESS EXCELLENCE (BE) EN LA EMPRESA

Este apartado busca describir los postulados de BE en la empresa, entender cómo se implementa el programa a lo largo de la organización y cuáles son sus alcances. Cabe destacar que la información aquí provista se recolectó en las distintas entrevistas con los líderes de la organización, así como también, de las preguntas específicas que plantea el criterio de BE de Cargill, que como ya se mencionó, cuenta con una gran relación con el criterio Baldrige dado que se adaptó a partir de él.

3.3.1 - Descripción de postulados de BE en la Empresa

El modelo de excelencia propuesto por Cargill a nivel mundial consiste en una acumulación de cuestionamientos o preguntas que analizan siete conceptos principales a los que denominan elementos. Ellos son: (1) Liderazgo, (2) Planeamiento Estratégico, (3) Foco en el Cliente, (4) Gerenciamiento de la Información, el Conocimiento y las Mediciones, (5) Foco en la Fuerza Laboral, (6) Gerenciamiento de los Procesos, y (7) Resultados de Negocio. En el presente apartado se podrá encontrar una descripción de los postulados en cada uno de estos puntos, incluyendo aquellos conceptos generales que permitan al lector comprender su alcance, dado que no puede pensarse descubrir el impacto que tienen en la cultura y el liderazgo de una unidad de negocio como Finexcor sin conocer sus premisas básicas. El criterio de excelencia completo puede encontrarse en el *anexo 7*.

Toda la extensión de este criterio fue modelado a partir del ya mencionado criterio Baldrige debido a su reconocimiento a nivel mundial y su utilización para diversos premios a la excelencia en organizaciones gubernamentales y con fines de lucro. Justamente la adaptación se debe a que la organización buscó que se adecúe en lo más posible a las prácticas del día a día de la empresa en particular. “Lo modificamos, mantuvimos la esencia y el concepto de lo que las preguntas nos cuestionan, pero lo “cargilizamos”, porque cada compañía tiene su propia cultura, idioma, léxico y valores. Entonces, tomamos el criterio y lo modificamos”, comenta Begandy. En este sentido, puede verse cómo las teorías de Nelson (2003) o Evans & Lindsay (2011), que hablan de la adaptación de los postulados, efectivamente se dan en la práctica en Cargill. La organización busca un grado de especificidad determinado que permita un análisis detallado y no una llegada general. Busca que los postulados del modelo ayuden verdaderamente a Cargill y no a cualquier organización similar.

El criterio inicia con el elemento del “*Liderazgo*” que se divide en “líderes senior” y “governabilidad y responsabilidad corporativa”. El primer punto analiza el comportamiento de los líderes senior de la organización desde el punto de vista de la relación entre su accionar y lo que postula la visión, valores y misión de la empresa. Por lo tanto, indaga en

de qué manera estos líderes comunican la misión o los valores imperantes en la empresa, cómo crean un ambiente que promueva el aprendizaje, cómo potencian sus habilidades de liderazgo personales o cómo manejan a futuros talentos y participan en planes de sucesión que permitan tener nuevos líderes capacitados a futuro. En cierto sentido, esta sección del criterio va de la mano de la concepción de liderazgo de los distintos autores mencionados en el marco teórico. Peters (1990) menciona la idea de desarrollar una visión compartida para tener éxito en una organización resaltando aquello que había postulado conjuntamente con Waterman al hacer referencia a la “atención explícita que prestan las empresas a los valores y la manera como sus dirigentes han creado un medio altamente interesante gracias a su atención personal, su persistencia y su intervención directa en toda la línea” (Peters & Waterman, 1984: 275). En este sentido, la comunicación de los líderes es un factor clave y justamente además del apego a los valores y misión corporativa, el criterio habla de “la comunicación y desempeño de la organización”. En esta parte se pregunta de qué manera los líderes senior comunican las decisiones clave, de qué manera se favorece a la comunicación de ida y vuelta a lo largo de la empresa o cómo se potencia la conectividad y colaboración entre los empleados, entre otros cuestionamientos. Por su parte el segundo punto, titulado “governabilidad y responsabilidad corporativa”, indaga en cómo se desempeñan los líderes y cuán éticos o no son sus comportamientos dentro del ámbito de lo legal, lo social y lo ambiental.

El elemento de “*Planeamiento Estratégico*”, segundo en el orden, está subdividido en “desarrollo de la estrategia” y “comunicación de la estrategia”. Puede decirse que por más de ser un elemento separado del de liderazgo tiene un peso muy importante en aquellos que lideran a la organización dado que la elaboración de una estrategia así como también los procesos que se inicien a partir de ella, están comandados por los líderes. Trabajar con estos postulados les permitirá no sólo modificar el futuro de la organización sino también su propio accionar en el día a día en vistas hacia dichos objetivos. Por lo tanto, este punto influirá en gran forma en la cúpula de la organización cuestionando de qué manera se lleva adelante el planeamiento estratégico, cuáles son los horizontes de tiempo, cuáles son los objetivos estratégicos o cómo se piensa alcanzar los resultados esperados para el año 2015 por Cargill a nivel mundial. A su vez, se hace referencia nuevamente a cómo se comunican

los planes estratégicos, cómo se comunican cambios en las estrategias o de qué manera los planes tienen en cuenta el potencial impacto en los empleados o recursos humanos de la organización. Como puede notarse, son indagaciones que hacen al líder pensar y rever cómo está trabajando y en qué puntos puede generar cambios que direccionen la estrategia organizacional hacia un mejor fin.

El “*Foco en el Cliente*” es el tercer elemento que expresa el criterio aquí analizado. Como bien describe su nombre, hace referencia al cliente y cómo se puede trabajar para obtener su compromiso, escuchar su voz y así lograr su satisfacción. Los cuestionamientos se refieren justamente a construir una cultura con foco en el cliente, repasando las formas en que se identifican e innovan las ofertas de productos y servicios, las maneras en las que se segmenta al mercado y cómo se aseguran que las demandas son verdaderamente escuchadas. Resulta relevante mencionar aquí el hecho de que los criterios indagan en aquellos mecanismos utilizados para obtener el feedback del cliente, las herramientas para analizar la información que ellos proveen y los sistemas de medición se utilizan para pronosticar demandas futuras por parte de los consumidores. Por lo tanto, el impacto de Business Excellence no es meramente desde un plano moral o de comportamiento personal sino que también implica la revisión y el examen de aquellas herramientas formales e informales que posee la empresa para desarrollar, medir, diagramar o diferenciar las actividades que realiza.

Como cuarto elemento Cargill presenta al “*Gerenciamiento de la Información, el Conocimiento y las Mediciones*”. Este punto cuestiona justamente la forma en la que se mide el desempeño y cómo se recolecta la información pertinente para la toma de decisiones. Al mismo tiempo, indaga en cuán actualizados están los sistemas utilizados con respecto a las necesidades del negocio, así como también cuán adaptables o sensibles son a cambios rápidos o inesperados tanto internos como del entorno de la organización. Con respecto a la mejora del desempeño, el criterio busca reflexionar acerca de la forma en que se traducen los resultados de las revisiones de desempeño en acciones futuras, en cómo se busca la mejora continua y las oportunidades para la innovación. Puede decirse que en este punto queda en evidencia que los cuestionamientos del programa de Business Excellence

no sólo realizan preguntas sino también sugieren valores específicos atados a la cultura y postulados de visión y misión que se buscan establecer en la empresa. Por ejemplo, una pregunta se refiere a la manera en la que la organización se asegura que la información que obtiene tenga precisión, integridad, confiabilidad, seguridad y confidencialidad. Esto demuestra claramente que se guía al que esté utilizando las preguntas hacia la búsqueda de los valores que la empresa considera esenciales para su correcto funcionamiento. Por lo tanto, business excellence no sólo funciona independientemente sino que también aporta los postulados de otros procesos de management o aspectos culturales de la multinacional, influyendo en aquellos que utilicen el criterio. No se limita únicamente a transmitir su concepción de “excelencia” sino que también enseña y difunde los valores organizacionales. Finalmente, este elemento analiza los recursos informáticos y tecnológicos que operan en la organización. Buscan conocer cuán alineados están a las políticas empresariales de IT, sus niveles de confiabilidad y seguridad, así como la verdadera utilidad para proveer información a los usuarios.

Así como para la toma de decisiones y la correcta operación de la empresa es crucial poseer información relevante y precisa, también se debe contar con un equipo de trabajo que se encamine hacia los objetivos pautados. Es por ello que el quinto elemento de business excellence para Cargill es el denominado “*Foco en la Fuerza Laboral*”. En este punto se busca conocer el compromiso y satisfacción de las personas que componen los equipos de trabajo de la organización. Sin dudas, estos aspectos estarán fuertemente ligados a la cultura organizacional y nuevamente se dan ejemplos de cuestionamientos que no sólo indagan en cómo se realizan las actividades sino que también bajan línea acerca de comportamientos deseados como la “colaboración”, la “comunicación efectiva”, o cómo se fomenta una cultura de “comunicación abierta”, “alto desempeño” o “empleados comprometidos”. Al mismo tiempo, interroga a las prácticas de recursos humanos y su adecuación con la cultura de excelencia que se busca construir, la construcción de talentos y la apropiada relación entre las medidas tomadas y el modelo de liderazgo propuesto por Cargill. Por último, no deja de lado los métodos en los que se determina el compromiso de los empleados y la relevancia de los indicadores que se utilizan, así como también el enfoque en el ambiente de trabajo y clima laboral. Estos últimos se refieren a de qué

manera se prepara a la fuerza laboral para los cambios, de qué manera se selecciona, incorpora, desarrolla y retiene a los nuevos miembros de los equipo de trabajo o comunican cuestiones respectivas a la seguridad y salud de los individuos que componen a la organización.

El sexto elemento trata del “*Gerenciamiento de los Proyectos*”. Este punto busca analizar cómo se diseñan, revisan y mejoran los procesos y sistemas de trabajo, cuestionando desde la manera en la que se implementan los distintos planes, cómo se controlan los costos, cómo se minimizan los errores, hasta cómo se trabaja en situaciones de emergencia o desastres. Como factor a destacar puede hacerse referencia al punto “mejora de procesos” en el que se busca lograr mejorar el desempeño, para reducir la variabilidad, mejorar los productos y servicios y mantenerlos alineados con las necesidades del negocio. También, se habla de de qué manera se comparten con otras unidades de negocio las mejoras realizadas y las lecciones aprendidas para potenciar el aprendizaje organizacional y la innovación, siendo esto de gran importancia dado que una de las grandes posibilidades que aporta el programa de excelencia es la posibilidad de realizar benchmarkings con las practicas de otras empresas que componen al grupo Cargill, no sólo en las reuniones que se realizan en forma periódica sino también en la aplicación misma del programa día tras día, dado que sus postulados son construidos y actualizados año tras año en base a las experiencias que se fueron dando alrededor del mundo.

Por último, el elemento “*Resultados de Negocio*” busca analizar los objetivos y resultados alcanzados por las operaciones de la unidad de negocio desde los ángulos de la fuerza de trabajo, los productos y servicios ofrecidos, la gobernabilidad y el crecimiento financiero o rentabilidad de mercado. Puede concluirse que los elementos que componen al programa de excelencia abracan a la organización en su totalidad e incluyen todos los aspectos a partir de los cuales cualquier individuo que trabaje en la organización puede tanto realizar una evaluación personal, en cuanto al comportamiento propio, como así también a nivel organizacional, encontrando posibilidades de mejora o nuevas alternativas. El siguiente apartado describe en mayor medida cómo se lleva a cabo el programa, cómo se ponen en práctica los postulados aquí descriptos y cuáles son sus posibles variables.

3.3.2 - ¿Cómo se implementa el proceso?

Para tener una mejor concepción de su aplicación se puede generar una diferencia entre el nivel corporativo y el nivel de la business unit. Comenzando desde la corporación, Michelle-Ann Begandy comenta que el management de Business Excellence se divide en el mundo en 4 áreas principales: América del Norte, América Latina, APMEA (Asia, Pacifico, Medio Oriente y África) y Europa. “En los últimos tres años nos estructuramos por geografía, siendo nuestra idea que los consultores o coordinadores estén cerca de las geografías. Antes, teníamos a distintos consultores entrelazando al mundo. Hemos cambiado la estructura de nuestros recursos a lo largo del tiempo”. A su vez, afirma que “nuestro trabajo, como consultores de BE, es ayudar a las business units a comprender el criterio, cómo usarlo, cómo interpretarlo, y ayudarlos a encontrar formas de trabajar con otras business units, algo que denominamos “conectividad”, para compartir mejores prácticas”. En este sentido, puede hacerse una referencia a la especie de “benchmarking interno” que hace la organización entre las distintas business units que la componen buscando sinergias y el traspaso de mejores prácticas y procesos de mejora desde una organización hacia otra.

En la práctica, el coordinador de BE en su zona en específico, visita a los diferentes países que la conforman con una periodicidad de dos o tres veces al año. En dichas oportunidades, organiza reuniones con todos los coordinadores de BE de las distintas business units que operan en el país, donde se comunican novedades de BE a nivel corporativo y donde se realiza un intercambio de experiencias, estados de proyectos, y se discute lo que se está haciendo en cada caso. Producto de esto “uno puede tomar ejemplos de actividades o buenas prácticas que se están haciendo en otras unidades de negocio”, menciona Fantini. El coordinador de zona de BE, entonces, recolecta toda la información que es elevada a los líderes de BE en la casa matriz. En función de ello los miembros de la corporación pueden tomar acciones para cambiar (o no) el criterio para el año siguiente o modificar estrategias en cuanto a la implementación del programa a nivel mundial. Al mismo tiempo, pueden coordinarse reuniones o conferencias específicas a un elemento de BE (ej. Liderazgo), con determinados miembros de las business units alrededor del mundo que lideran dicho

elemento. Esto permite tener un acercamiento más detallado y en particular para cada caso, brindando herramientas y consideraciones con un nivel de especificación mayor. Begandy resalta que todos estos aspectos son de vital importancia dado que demuestran que la corporación no brindó los lineamientos del programa dejando a la deriva a aquellos que lo debían implementar. Además, remarca el hecho de que grandes cantidades de recursos fueron puestos a disposición de los empleados para ayudarlos a comprender la herramienta y guiarlos en el proceso de incorporación. “Desde un principio, nuestros managers senior dijeron: para hacer que algo funcione, debemos poner recursos por detrás, debemos darles personas que los ayuden a utilizar y entender la herramienta”.

Una implicancia en la práctica de la inclusión del programa de Business Excellence que puede aquí sumarse es la posible participación de las empresas en la selección de organizaciones a las que se le otorga el premio a la excelencia, que tiene varias unidades de negocio como ganadoras cada año. Cada unidad de negocio decide por sí sola si va a postularse al premio o no, en base al trabajo que se esté realizando y si cree contar con los requisitos y requerimientos al día para que su candidatura sea válida. Aquella unidad de negocio que se postula debe cumplir con determinadas fechas, plazos y entregas de documentación pertinente para comenzar el proceso de evaluación que realiza la multinacional. Para ello, el grupo de liderazgo de BE a nivel corporativo genera un cronograma de visitas a todas las Business Units del mundo que se postularon. En una primera instancia se busca determinar si verdaderamente la organización cumple con todos los requisitos para inscribirse en el premio. En base a las preguntas del criterio de excelencia se generan métricas y puntajes, que permiten medir la situación de la organización y compararla con las demás. En una reunión con todos los líderes de área se determina cuáles serán las empresas que pasaran a una segunda etapa. En segunda instancia, se da una peer-visit o visita de pares. Esto significa que se conforma un equipo de trabajo que viaja hacia la unidad de negocios y que está conformado por un líder de zona de BE y seis miembros más de la organización, uno para cada elemento del criterio, provenientes de distintas business units alrededor del mundo, sin importar su lenguaje, el tipo de negocio en el que trabaja, su país de origen, etc. El líder de BE que dirige al grupo tampoco debe ser el mismo que lidera la zona en la que se encuentra la unidad de negocios

para evitar así algún tipo de orientación hacia un resultado final en específico. Este grupo interdisciplinario se reúne con el equipo de liderazgo de la empresa postulante para diagramar los pasos de la visita. Es responsabilidad del líder de BE proveer herramientas comunes, establecer prioridades y guiar a los participantes que provienen de distintos países y culturas y que, como ya se mencionó, quizás trabajan en negocios completamente distintos al que están evaluando.

El proceso comienza cuando este equipo realiza una serie de entrevistas tanto a los líderes de cada organización como así también a los operarios de planta, en caso de que la organización tenga un sector productivo. Esto permite ver, para cada punto del criterio, cómo se trabaja y qué prácticas se realizan, cómo se lidera, cuáles son sus fortalezas y debilidades, cómo se les comunican las decisiones a los empleados, entre otras preguntas presentes en el criterio de excelencia. En base a lo que se obtenga como resultado se realizan reuniones de resumen y cierre, en donde se discuten en forma conjunta las opiniones de cada miembro del equipo. Allí, se genera una presentación final para cada elemento del criterio estableciendo un puntaje en específico para cada uno de ellos que es confidencial y, por lo tanto, no es conocido por los líderes de la organización que se estaba visitando. En términos de dicha información, en una reunión mundial de los líderes de BE, se selecciona a la/ las organizaciones ganadoras del premio.

El hecho de que distintos líderes de las diversas empresas que conforman Cargill a nivel mundial puedan participar de un equipo de examinadores como el que se describió puede verse como una gran posibilidad de crecimiento y desarrollo dado que brindan una experiencia de relacionamiento con sus pares, abren las puertas hacia el conocimiento de nuevos negocios e implican el desafío de hablar en otro idioma, comprender otras situaciones económicas y estar alejado de su país por un tiempo. Además, puede verse como una gran posibilidad para notar mejores prácticas que pueden aplicarse a la propia empresa y sin dudas tiene un impacto significativo tanto por la demanda del trabajo que implica, como por el compromiso que significa evaluar a otra organización en forma objetiva, basándose en la experiencia y conocimientos que se obtuvieron a lo largo de la vida laboral. Puede decirse que ser elegido examinador es tanto un reconocimiento personal

por parte del liderazgo de Cargill mundial, como así también una oportunidad para conocer todas las subculturas que conforman a la multinacional, aportando a desplegar el programa de Business Excellence.

Dejando el premio de lado cabe hacer referencia al material que se utiliza en Cargill para dar a conocer el modelo de excelencia. Los distintos líderes de zona a nivel mundial entregan el criterio de BE a los líderes de cada business unit en la forma de una carpeta institucional con fascículos específicos a cada elemento, conteniendo las preguntas así como también ejemplos y opiniones de diferentes empleados de la organización, expuestos con citas textuales y fotografías que enfatizan el mensaje. A su vez, en las distintas conferencias o reuniones que se pautan con motivo de BE, cada miembro es libre de aportar material que sume a la visión de excelencia que el management de la corporación busca desplegar a lo largo de la misma. Esto implica que pueden proponerse libros de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, o cualquier otro aspecto de management, escritos por diversos autores, siempre y cuando sus concepciones estén alineadas a las de la organización. Pueden crearse grupos de discusión o actividades lúdicas a las reuniones formales incorporando dichos elementos, para transmitir los postulados de BE desde un punto de vista distinto. Además de esto, existe una intranet corporativa donde están postuladas todas las novedades y herramientas para utilizar en Business Excellence. “Un ejemplo de novedad podría ser un *update* en el criterio producto de un análisis realizado por el grupo de business excellence en el que se encontró un punto de mejora a optimizar”, menciona Fantini.

Al hacer referencia a la business unit del caso de estudio, en primera instancia pudo notarse que dentro de Finexcor la implementación de este programa generó una organización formal, con roles encargados de las distintas partes que componen al modelo de BE, descritas en el apartado anterior. La estructura que surgió es la siguiente: 1 coordinador de BE para Finexcor que responde a la coordinadora de BE para Latinoamérica y 6 equipos de BE (uno por cada elemento del programa, sin considerar el elemento “resultados”). Cada grupo tiene a un miembro del equipo de liderazgo de la organización como líder y a diferentes representantes de las distintas áreas, tanto de la planta de Bernal como de la de

Nelson, trabajando activamente. Las tareas comprenden tanto la difusión de las ideas del programa para que todos los miembros de la organización conozcan sus postulados, como así también la efectiva aplicación del criterio en la organización, con el objeto de evaluar la situación de la empresa en cada uno de los componentes y encontrar puntos de mejora.

El programa genera, a su vez, una serie de instancias de comunicación e interrelación entre los empleados de Finexcor. Por un lado, se pautan reuniones trimestrales interdisciplinarias en las que se busca compartir estados de avance y experiencias de cada líder, en su área en particular, tomando los puntos de BE como guía. Por otro lado, existen sesiones de cada elemento o cada equipo de trabajo para ahondar en posibles medidas a tomar y discutir el estado de situación. Más allá de estas reuniones existen comunicaciones constantes vía e-mail de novedades que se reciben desde el nivel corporativo así como una carpeta pública electrónica (distinta a la intranet corporativa ya mencionada), dentro del sistema computacional de la empresa, en donde puede encontrarse toda la documentación relevante al programa de BE, con acceso total por parte de todos los empleados (sin importar si trabajan activamente en los grupos específicos por elemento), enfatizando así el hecho de que todos los miembros de la organización trabajan diariamente con los postulados del criterio.

Por último, puede decirse que las conclusiones manifestadas por Blackburn y Rosen (1993) acerca de que cuando empresas trabajan bajo criterios adaptados a partir de los postulados de Malcolm Baldrige, terminan cambiando las herramientas habituales de recursos humanos, se comprueban en el caso de estudio. No sólo porque se comenzaron a utilizar encuestas de compromiso de los empleados, sino porque también se comenzó a utilizar, por ejemplo, un *scorecard* que permite medir y realizar el seguimiento de los resultados de la empresa, y que no estaba presente con anterioridad. Al mismo tiempo, se agregó una herramienta denominada “9 boxes” por la que se busca identificar talentos en la organización, definir sus planes de desarrollo y facilitar el seguimiento de los mismos. Otro ejemplo podría ser la adaptación del plan de desempeño que se venía llevando a cabo, generando un impacto significativo en todos los empleados mensuales de la compañía. A partir de estas consideraciones es que cabe preguntarse cuál es el verdadero alcance de este

programa y las nuevas herramientas que comenzaron a utilizarse, tanto en la corporación como en Finexcor en particular.

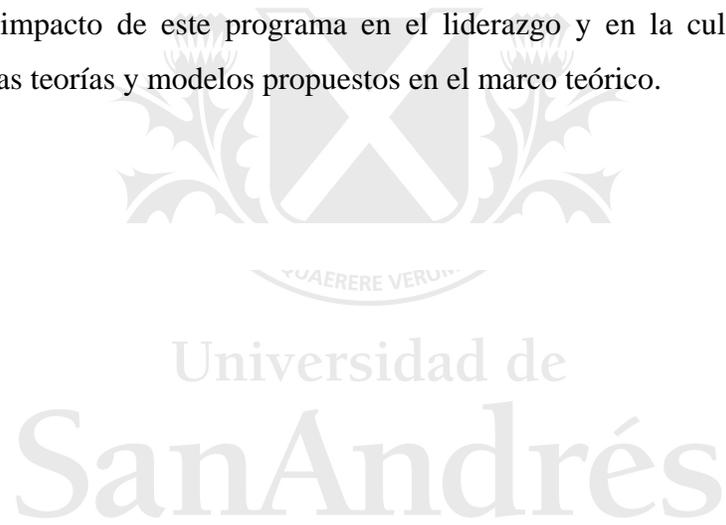
3.3.3 - Alcance del Proceso en la Organización

Michelle-Ann Begandy menciona que el 90% de las business units de Cargill alrededor del mundo trabajan con los postulados de Business Excellence. Para tener una idea de lo que implica esto vale la pena realizar la siguiente cuenta matemática: la corporación cuenta con 131.000 empleados alrededor del mundo, por lo tanto, en la actualidad exactamente 117.900 empleados trabajan diariamente teniendo esta herramienta a su disposición en todo momento. Al ser consultada por el 10% restante menciona que quizás se debe a que son nuevas incorporaciones al Grupo Cargill u organizaciones que se han visto inmersas últimamente en una gran cantidad de cambios, factores que no les permiten aún presentar el programa a sus empleados.

Un aspecto de gran relevancia es que se considera al proceso como opcional. “Es voluntario, ellos no *tienen* que hacerlo”, dice Begandy. Esto quiere decir que las distintas business units de la organización pueden decidir efectivamente el hecho de trabajar mediante los postulados de BE y participar en los distintos programas que surgen a partir de ellos, o bien continuar trabajando como lo venían haciendo hasta el momento. El programa aparece como una sugerencia para mejorar las actividades y performance del negocio. Esto puede permitir pensar en forma automática que aquellas organizaciones que trabajan con el programa (prácticamente todas, partiendo del dato mencionado) tienen la voluntad de hacerlo debido a los beneficios que se cree que aporta. Sin embargo, en el caso de estudio resulta interesante analizar si esto es efectivamente así o si lo hacen como un requerimiento y/o obligación debido a la “sugerencia” de su utilización por parte de la casa matriz, con el fin de satisfacer los estándares de las organizaciones del grupo a nivel mundial.

Dejando eso de lado por el momento, por lo que pudo notarse en las entrevistas relevadas, puede concluirse que el modelo de BE funciona en la práctica desde dos ángulos distintos.

Por un lado, como una forma de autoevaluación que permite diagnosticar a la organización, aquello que se está haciendo, resaltando factores en los que se puede mejorar, de la mano de mejores prácticas y demás consideraciones que el programa trae, y poder así postular (o no) a un premio interno de excelencia otorgado por la casa matriz. Por el otro, como un guía personal hacia la excelencia de performance para cada individuo de la organización, sin importar en qué business unit trabaje, brindando un modelo a seguir en cuanto a su actividad diaria, a cómo encarar los planes, decisiones, proyectos, etc. que inicie en la práctica, a cómo liderar, a cómo superarse, etc. Ambos ángulos representan implicancias significativas para los líderes de la organización y para el desarrollo de la cultura organizacional, generando un panorama en particular que no se generaría de no contarse con un programa de estas características. En los capítulos siguientes se describe con mayor detenimiento el impacto de este programa en el liderazgo y en la cultura de Finexcor, utilizando diversas teorías y modelos propuestos en el marco teórico.



CAPITULO 4: DESCRIPCIÓN DE BE Y EFECTO EN LOS LÍDERES DE LA ORGANIZACIÓN

El presente capítulo analiza el impacto de los criterios de excelencia sostenidos por una organización en el liderazgo que se desplegará y desarrollará en la misma. Para ello, se comienza con una comparación que analiza la relación entre los postulados del programa y la visión de los principales autores mencionados en el marco teórico. Esto permitiría analizar si lo que sostiene la organización es congruente con las prácticas ideales propuestas en las teorías de liderazgo. En segunda instancia, se aparta lo teórico para analizar qué sucede en la práctica en Finexcor y que impacto tuvo el modelo de excelencia en los líderes que trabajan día a día en la organización.

Al analizar los postulados mismos del elemento “liderazgo” del programa de Finexcor conjuntamente con las prácticas y compromisos ideales del liderazgo propuestos por Kouzes y Posner (1995) pueden notarse diversas similitudes. Comenzando por la primera pregunta del criterio puede verse que hace referencia a los valores, la visión y propósito de la unidad de negocio y cómo los líderes los crean y anclan en la empresa. Sin dudas esto hace referencia al hecho de que éstos últimos deben “inspirar una visión compartida” que permita un desempeño eficiente del trabajo del equipo, comprometiéndose a funcionar como edificadores de la cultura organizacional, así como “movilizarse alrededor de un factor clave”, en términos de Peters & Waterman (1984). También es acorde tanto a los postulados de Wight (2005) que incitan a los líderes a proveer una visión compartida y comunicarla a lo largo de la organización, así como a la influencia positiva que ejercen los mismos por sobre las personas y los sistemas de la organización, que mencionan Evans & Lindsay (2011) en sus recientes estudios. A la hora de aplicarlo específicamente a Finexcor, podría decirse que Romina Rolando resume claramente cómo un líder puede fomentar la unión y visión compartida de los equipos de trabajo al trabajar con BE. Menciona que se debe poseer una gran capacidad de perseverancia y así incluir a los miembros de la organización en el programa, “ya que comienzan a sentirse *‘parte de’*, dejando de actuar aisladamente”. Al mismo tiempo, Gustavo Kahl enfatiza el hecho de dejar la individualidad de lado para que todos los miembros de la organización puedan “ser líderes”. Estos líderes,

entonces, no sólo están haciendo que todos hablen en el mismo lenguaje sino que en definitiva, están construyendo y conservando los valores culturales de la organización. Podría decirse que están construyendo la “cultura de liderazgo” mencionada por Kotter (1996) al articular sus propias visiones con las de los demás miembros que componen a la empresa.

La segunda pregunta relacionada al liderazgo trata de los comportamientos éticos y legales de los líderes. En términos de Kouzes & Posner, puede pensarse que la práctica de “servir como modelo” tiene una gran relación con estos puntos dado que incitan a los líderes a dar el ejemplo comportándose en forma coherente con los valores compartidos y, al mismo tiempo, sancionando a aquellas personas que no trabajan de acuerdo a lo que el modelo propone, dado que no sólo se está yendo en contra de una práctica de excelencia, sino también de lo que la casa matriz propone como un valor agregado para la organización. En Finexcor, específicamente, los líderes se vieron con la necesidad de hacerle notar a aquellos subordinados que no compartían los principios cuáles eran las medidas ejemplificadoras. Estos hechos pueden terminar hasta en la desvinculación de la organización de aquellos individuos que estén en desacuerdo. En el próximo capítulo se puede encontrar un acercamiento más preciso a este tema.

Desde un punto de vista general, y siempre basándose en las opiniones de los entrevistados, puede decirse que todos los líderes afirman utilizar los conceptos que sugiere el modelo a la hora de pensar y planificar sus actividades en la empresa. “Dentro de nuestra unidad de trabajo, Workforce, usamos como guía una grilla universal para todos los negocios de Cargill que nos permite hacer foco en determinados procesos”, afirma Diego Couso. Al mismo tiempo, Orlando Milito menciona que considera a los criterios como “una guía que tomo en cuenta y que me resulta de mucha utilidad a la hora de definir los planes estratégicos y operativos de acciones”. Estas consideraciones son sólo dos ejemplos dentro de los muchos que pueden encontrarse en el trabajo de campo realizado. Puede notarse en los líderes un alto grado de aceptación del programa impuesto por la casa matriz. Sin embargo, en una primera instancia, algunos aceptan haber fallado en la implementación, no pudiendo hacer entender a sus poderdantes que el programa traía efectivamente beneficios

en la práctica, y que en ello recaía su utilización y no en una obligación o mandato proveniente de sectores más altos del organigrama. BE, cuando recién fue aplicado, “era percibido por mucha gente como algo que tenemos que hacer porque la multinacional o cuartel central está diciendo que lo tenés que hacer y no era percibido como necesariamente valioso...”, admite Horacio Lewinsky.

El hecho de utilizar los conceptos y rever el accionar propio a partir de ellos permitió a los líderes dejar de lado conductas habituales que no estaban ligadas a las “ideales” del proceso de excelencia de la corporación. Pueden mencionarse, como ejemplos, dejar de lado la informalidad para ejecutar determinados procesos, evitar cierta tendencia a tomar decisiones sin la participación de otros colaboradores o colegas, buscar ser más esquemáticos, mejorar las vías de comunicación, reconocer las ineficiencias propias y trabajar en ellas a partir de los criterios de BE, manejar los tiempos correctamente, entre otras. El programa “me da herramientas y una metodología para llevar adelante mi función de liderazgo, que sin afectar mi individualidad, me provee de ciertos lineamientos comunes a todo el equipo de liderazgo”, dice Marcelo Puyol, permitiendo notar que, además, el programa sirve para consolidar un equipo de liderazgo con prácticas comunes y formas de pensar similares, pero sin afectar las particularidades de cada líder que hacen la diferencia no sólo en su área en específico, sino en el aporte que pueda otorgar a la organización en su totalidad. Esto se ve también en que los líderes pueden optar por agregar al modelo prácticas o herramientas tanto teóricas como prácticas que consideren que van de la mano con el mensaje a comunicar, pudiendo así realizar un aporte personal al programa (quizás porque lo que propone es más cercano a su personalidad, forma de trabajar, vocabulario, etc.) que es propio pero que, al mismo tiempo, va de la mano con lo que la organización manifiesta.

Puede decirse que BE permitió a los líderes de Finexcor aprender. Marcelo Puyol menciona que pudo reconocer la importancia de poseer un proceso de decisión que sea justamente un *proceso* y no una decisión unilateral, para llegar a una mejor decisión y reducir los márgenes de error. Orlando Milito agrega que aprendió a organizarse y a seguir una disciplina y destaca “la importancia de seguir una metodología de trabajo y que la misma

sea común para toda la gente”. Al mismo tiempo, les permitió notar la importancia que tiene el liderazgo para que estos planes se lleven a cabo con éxito. “El tema del liderazgo es importante para saber que la gente sepa hacia dónde va” o “el liderazgo es fundamental en estos casos, y se debe poner especial energía en él ya que toma tiempo lograrlo de una manera exitosa”, son algunas de las consideraciones realizadas al respecto por estos miembros de la compañía.

De las opiniones de los líderes entrevistados puede concluirse que el impacto que tuvo la implementación de este programa fue positivo. Todos manifestaron no sólo mejorar su actividad personal diaria sino también reconocen mejoras en el desempeño de la empresa. Al mismo tiempo, a todos les resultó fácil notar las diferencias con lo que se postulaba anteriormente y, al ser interrogados, supieron reconocer en forma inmediata las mejoras que brindaba el programa. Desde la organización de procesos y la ejecución de acciones hasta los cambios experimentados en la comunicación y planificación, todas las opiniones vertidas por los líderes de Finexcor, de distintas edades y trabajando en distintas áreas, tuvieron puntos en común. “Me encuentro muy comprometida con el programa”, menciona Romina Rolando. Más allá de ello, también aceptan que el programa tiene puntos que ya se realizaban con anterioridad en la organización y en los que no notaron un cambio mayor, salvo por cierta formalización. Además, hay opiniones encontradas con respecto al tiempo que les llevó adaptarse a entender la funcionalidad de BE. Mientras que algunos de los entrevistados afirman que esto se produjo de manera muy rápida dado que se formalizaron procesos de la tarea cotidiana o porque se resumen herramientas utilizadas en el pasado, otros afirman estar todavía en el proceso de entender el objetivo y funcionalidad de las herramientas que provee, dado que lo consideran como un cambio cultural que “no se hace de un día para el otro” o porque directamente no consideran al factor “tiempo” como determinante. “La verdad no sé cuánto tiempo ni creo que esa sea la medida para analizar la funcionalidad de BE”, explica Marcelo Puyol. Como puede notarse, en este punto se encontraron divergencias en las notorias respuestas similares que se obtuvieron en el resto de los temas aquí mencionados que atañen al liderazgo.

Desde el punto de vista de la estructura del equipo de liderazgo de Finexcor puede decirse que no hubo cambios de organigrama evidentes a partir de BE. Sin embargo, un fuerte impacto es la estructura paralela que se generó a partir del programa donde diversos líderes de la organización pasaron también a liderar equipos de trabajo según los elementos que componen al modelo de excelencia. Evidentemente esta nueva demanda para el equipo de liderazgo requiere poder administrar los tiempos y las actividades que se venían desarrollando hasta el momento para poder también ocupar ciertos momentos en la planificación de reuniones que analizan cómo está la empresa en determinado elemento, qué están haciendo las demás business units y qué cambios pueden realizarse. Al mismo tiempo, implicó para los líderes el contacto fluido tanto con el líder de BE en la organización así como con la coordinadora de la zona de Latinoamérica. Por lo tanto, BE impacta tanto en las tareas de los líderes como en las relaciones y redes de cooperación de los miembros que componen la organización. Requiere poder combinar las tareas del área funcional que se lidera con las tareas en el área de BE, por más de que las actividades en ésta última puedan ser mucho más reducidas y en menos oportunidades al año.

Al referirse a la relación entre el liderazgo y la estrategia a futuro de la organización, el hecho de que se haya decidido que se debían incorporar más miembros al equipo de liderazgo que establece los planes de negocio, abrió las puertas a ciertos líderes, como fue el caso de Diego Couso o Romina Rolando, a participar en reuniones y decisiones en las que anteriormente no participaban. Seguramente, esto fue hecho para tener una visión más global de la compañía en un momento tan definitorio como es la elaboración de la estrategia siguiendo los postulados de colaboración y participación sostenidos por el programa de excelencia. Puede realizarse aquí un paralelismo con la idea de “liderazgo estratégico” de Evans & Lindsay (2011) por la que los líderes debían involucrarse extensivamente en el proceso de planeamiento para que la estrategia de la organización se lleve a cabo correctamente.

Otro punto destacable es analizar si los líderes consideran que las medidas dentro del elemento de “*liderazgo*” que propone BE, están de acuerdo con el modelo de liderazgo que dirigía a la organización desde antes de que existiera el programa de excelencia. Es

necesario decir que todos y cada uno de los líderes de Finexcor dieron por obvio este cuestionamiento mencionando que “se relacionan entre sí perfectamente. Es imposible pensar en BE sin un modelo fuerte de liderazgo, ya que seguramente fracasará”. Al mismo tiempo, Diego Couso permite notar que los criterios de excelencia requieren de las capacidades de liderazgo que proponía el modelo “porque para ejecutar BE hay que tener conocimiento, comportamientos, capacidad de ejecución, capacidad de aprendizaje y, sobre todo, integridad, convicción y coraje”. Puede concluirse, por lo tanto, que el hecho de considerar al modelo de liderazgo que domina a la organización a la hora de crear un programa de excelencia, puede garantizar esa congruencia que necesitan los líderes para entender que los programas que propone tanto la unidad de negocio específica como la corporación pueden trabajar conjuntamente de manera eficaz y afectar verdaderamente a la cultura organizacional.



Universidad de
San Andrés

CAPITULO 5: DESCRIPCIÓN DE BE Y ALCANCE EN LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Al hablar de las implicancias que tuvo el programa de excelencia propuesto por Cargill en la cultura organizacional de Finexcor resulta relevante comenzar por la definición misma del término. En primera instancia, siguiendo la concepción de Schein (1992), cabría mencionar que este programa de excelencia no cambió el patrón de premisas básicas que guiaban el comportamiento de los miembros de la organización desde la incursión de la misma en el grupo Cargill. Por el contrario, muchos de los entrevistados manifestaron percibir al programa como la recolección de aquellos comportamientos, patrones y prácticas que ya se venían efectivizando en la empresa, en un modelo general con un grado mayor de formalización y estandarización. En palabras de Gustavo Kahl, “muchas de las cosas de lo que BE habla nosotros ya las teníamos pero en forma independiente. Entonces, para mí, el sentido que tiene o la mayor ventaja es justamente que es un proceso que te ordena y que te marca las formas, los tiempos, que no te olvides que tenés un seguimiento, que hay detrás toda una organización que te empuja a avanzar en esta dirección”.

En este sentido, el programa consideró las actividades previas y los modelos de liderazgo que ya habían sido expuestos con anterioridad a la hora de “cargillizar” los criterios de Baldrige, utilizando el término que introdujo Begandy. Igualmente, agregó herramientas que no existían hasta el momento como el refuerzo del proceso de comunicación organizacional o de las evaluaciones de desempeño. Un ejemplo podría ser la “encuesta de compromiso de los empleados” que Diego Couso describe como “una encuesta que se compone de 20 factores, donde los empleados emiten su opinión al respecto y a partir de ahí se ve de cambiar o mejorar factores”. Al mismo tiempo, los postulados de BE fueron incorporados en planes que la compañía ya poseía. Marcelo Puyol ejemplifica esta situación afirmando que si, por ejemplo, un empleado sigue el proceso PDP (proceso para analizar nuevas inversiones), implícitamente está siguiendo BE, dado que sus postulados fueron incorporados a dichos procesos. En segundo lugar, continuando con la definición de Schein (1992) podría afirmarse que el modelo de excelencia sí es considerado como válido para enseñar la forma correcta de pensar y analizar los problemas que aparezcan en la

práctica de Finexcor, tanto a los miembros antiguos así como a los nuevos ingresantes. Esto puede verse, como ya se describió en el apartado anterior, en que los líderes afirman utilizar los conceptos que sugiere el modelo a la hora de pensar y planificar sus actividades en la empresa.

En base a esto podría decirse que Cargill tuvo éxito al hacer comprender a sus empleados que las prácticas son un aporte positivo al management de la organización. De todas formas, no es posible identificar singularmente si esto se debe a que los miembros de Finexcor valoran que los criterios se sustentan en modelos de excelencia internacionales, en benchmarkings internos y externos o que simplemente ya trabajaban de dicha forma con anterioridad. Una duda primordial que puede surgir, en consecuencia, es si la aceptación del programa es por el reconocimiento de sus beneficios o bien porque proviene de un mandato de la casa matriz. En relación a este punto, Marcelo Puyol responde: “Ambas cosas. Es requerimiento, pero considero también que aporta mejoras, sin embargo esto no es magia, es un proceso, llevan tiempo los cambios y sobre todo su implementación”. Si se consideran todas las opiniones de los entrevistados podría deberse a una combinación de todos estos factores. De todas formas, todos entienden al modelo, si bien utilizando términos variados, como una “guía para la acción” en la organización.

Más allá de esto, sería erróneo afirmar que estas guías hacia la excelencia definen o manejan a la cultura de la Finexcor en su totalidad. Evans & Lindsay (2011) hacen referencia a esta situación como la ideal para que la calidad y excelencia de performance tengan éxito en una organización pero, por lo que pudo notarse, esto aún no sucede en forma completa en el caso de estudio. No solo por una cuestión de internalización, sino también porque se dieron casos de empleados que no compartieron los principios del programa o que no trabajaron utilizándolos. Al interrogar a los líderes acerca de qué acciones se toman en estas situaciones se obtuvieron respuestas alineadas y contundentes: “Se comunica a la dirección y entiendo que en este caso, esa persona dejará de pertenecer a Cargill”, expresa Romina Rolando. Por su parte, Orlando Milito afirma que cuando “algún miembro por cualquier razón no interpreta o no quiere interpretar la cultura de la organización, lamentablemente no podrá trabajar en ella”. Parecería que la coordinación

entre los postulados del programa y el accionar de los miembros que componen las distintas áreas de la empresa es una necesidad y requerimiento firme para el desarrollo de los mismos. “Los principios no son negociables, si no se aceptan no pueden trabajar en el equipo”, agrega Marcelo Puyol. Podría concluirse, entonces, que la teoría de Kotter (1996) acerca de que los miembros de una organización recompensan a quienes encajan dentro de las normas de comportamiento imperantes y sancionan a los que no, puede comprobarse en el caso de estudio, y no sólo a nivel de las premisas básicas culturales que predominan en la empresa, como postula el autor, sino también cuando se está implementando un programa de excelencia.

Analizando el cambio cultural desde el punto de vista de Trompenaars (1993) puede decirse que, dentro de los tres niveles culturales, a partir de BE, Finexcor experimentó modificaciones en los niveles de “*artefactos y productos*” y en las “*normas y valores*” que operaban en la organización. Los primeros, ya analizados en las distintas secciones del presente estudio, involucran todo aquello visible que comenzó a realizarse en la organización a partir del programa de excelencia. Desde las reuniones por área hasta los nuevos cargos, o desde las nuevas herramientas de Recursos Humanos hasta los términos que surgieron a partir de los criterios. Todos demuestran este cambio o proceso de transformación. En el caso de las “*normas y valores*”, como ya fue descrito, BE sumó a la organización una sistematización o formalización de las normas que rigen el accionar de los individuos. Los criterios, sin dudas, permiten conocer qué filosofía tiene la empresa acerca de lo que es correcto o erróneo. Al mismo tiempo, destacan valores como la importancia de la comunicación, del proceso de toma de decisiones, del monitoreo de acciones, de la planificación, entre muchos otros. Los líderes manifestaron prestar mayor atención a lo que sus subordinados aportaban, buscan fomentar el compromiso y la excelencia a lo largo de la organización. En este sentido, también se puede ver que el programa impactó en aquellos ideales que consideran como “buenos” o “malos”, en términos del autor. Podría decirse, por el contrario, que BE no generó implicancias directas en los “*supuestos básicos*” de los individuos que componen la empresa, sector más interno del modelo propuesto por Trompenaars. Estas medidas impuestas por la casa matriz no se arraigaron en el inconsciente ni conforman un accionar tácito por sí mismo a partir de su implementación.

Diferente es el hecho de que ciertos comportamientos o actividades que proponga, dentro de sus medidas abarcadoras, sí se hayan estado dando en forma inconsciente por parte de algunos o todos los empleados de la organización desde antes. Esos puntos son aquellos que, a simple vista, permitirían indicar que alguien comenzó a trabajar bajo las guías de BE cuando en verdad en algunos casos, está continuando con sus actividades normales tal y como lo hacía con anterioridad. Puede citarse como ejemplo el caso de Horacio Lewinsky quien desde un punto de vista muy disímil al resto de los entrevistados manifiesta que “uno no hace business excellence como un proyecto aparte, está adentro de la forma en la que uno hace las cosas todos los días. Yo hasta que no vine a Finexcor nunca trabajamos en business excellence. Nosotros hacemos las cosas en la forma que lo hacíamos”.

Conjuntamente con los aspectos estratégicos, las nuevas prácticas de recursos humanos y las nuevas orientaciones evidenciadas en el liderazgo, también pudo notarse en la organización el fomento de mecanismos para desarrollar la cultura asemejables a los postulados por O’reilly (1989). Desde el punto de vista de la *participación* de los empleados, desde las ya mencionadas “encuestas de compromiso” hasta justamente el elemento de BE denominado “foco en la fuerza laboral”, puede notarse cómo BE incentiva las instancias de feedback, compromiso y colaboración entre los empleados. En este sentido, “lo importante u objetivo es que la persona entienda que cada uno es responsable de sus actos, que seguramente si hace su trabajo de la mejor forma posible obtendrá mejores resultados, tendrá un crecimiento dentro de la compañía, y a su vez esta crecerá para ser líder en su negocio”, agrega Diego Couso. Por otro lado, puede notarse también las acciones del *management como acción simbólica*: se ve en la utilización misma de los postulados por parte de los líderes, individuos con cargos altos en la jerarquía y con personas a cargo, dando el ejemplo de un correcto accionar bajo BE. A partir de ello, los empleados pueden notar que determinada acción, medida o herramienta tiene inmersos los postulados de excelencia, generando en ellos un conocimiento de la relevancia del programa. Finalmente, uno de los aspectos más llamativos que pudo hallarse es que BE también funciona como un *sistema de recompensa*. Como ya fue descrito, el hecho de que ciertos líderes sean elegidos y tengan la posibilidad de viajar a otros países como examinadores de las organizaciones que postularon al premio de excelencia simboliza, sin

dudas, un reconocimiento personal dado que se está destacando a esos individuos por sobre otros para ocupar dicho puesto. Diego Couso, por ejemplo, califica a sus visitas a otros países como “excelentes”. Esta recompensa para los líderes moldea su compromiso con la organización, seguramente genera una sensación de aprobación y los incorpora a la cultura de excelencia en su más alto nivel.

Un aspecto de gran atractivo a exponer con respecto a estos mecanismos es que permitirían concluir que los postulados de BE tienen un gran impacto en aquellos líderes y empleados de Finexcor que trabajan en los sectores administrativos, contables, de recursos humanos, de sistemas, etc. pero no directamente en los operarios de planta. El alcance a este sector es a través de la influencia de los líderes del área de producción, así como también de los posibles cambios en el sistema productivo que se realicen a partir de las sugerencias que aporta el modelo, pero no tiene la misma llegada que en el resto de los empleados. Si se considera que de 1150 empleados, 910 son operarios de planta de producción, este modelo de excelencia, si bien llega a las altas gerencias y empleados mensuales, alcanza directamente sólo a un 20% de los trabajadores de ambas locaciones que tiene Finexcor.

Para poder englobar todas las consideraciones de este apartado de forma tal que no se dejen de lado aspectos que definan a la cultura organizacional, a continuación se aplican a Finexcor las dimensiones de cultura que Detert, Schroeder & Mauriel (2000) sostienen como las principales a lo largo de las teorías de diversos autores reconocidos. Comenzando con la *“base de la verdad y racionalidad en la organización”* puede decirse que cuando Finexcor era una empresa familiar la toma de decisiones recaía en la figura del dueño quien otorgaba el último visto bueno a todas las medidas principales de la empresa. Al no existir un modelo de management formal, se dependía de la confianza que tenía el presidente en la capacidad y experiencia de los líderes. Esta situación cambio luego del ingreso de Cargill en la compañía, donde la toma de decisiones comenzó a depender del consenso del grupo de liderazgo. Como ya se mencionó, se dio una combinación de gerentes del grupo de management que poseía Finexcor con anterioridad, con un nuevo presidente de la compañía proveniente de la multinacional. Finalmente, con la llegada del programa de BE, en este punto en específico podría decirse que se continúa con la misma tendencia. Sin embargo, se

agregaron los postulados de BE como guía en la toma de decisión, se formalizaron y sistematizaron procesos que antes dependían de la decisión del presidente y se realizaron mediciones con resultados en específico por cada área. Esto permitiría decir que se comprueba la visión de Detert (Detert, et.al, 2000) por la que una empresa bajo el manejo de la calidad total toma decisiones sobre la base de la información fáctica.

Con respecto a la “*naturaleza y horizonte de tiempo*” Finexcor se caracterizaba por la inexistencia de algún tipo de plan a mediano o largo plazo. Todo dependía de estrategias del dueño que muchas veces ni siquiera eran comunicadas a los distintos miembros de la organización. La toma de decisión era una cuestión del día a día y en forma rápida. Sin embargo, con la llegada de Cargill, se comenzó a tener planes a largo plazo alineados con la estrategia corporativa y se amplió el espacio temporal a los tiempos de una empresa multinacional. Igualmente, no dejaron de consolidarse los planes a corto plazo (anuales) mediante un equipo de liderazgo. Puede decirse que, al aplicar BE, la naturaleza del tiempo es similar a la que había inculcado la casa matriz al ingresar en la compañía, de todas formas, sus postulados aportaron también la reducción de tiempos innecesarios y la planificación a largo plazo. “Su gran utilidad está dada por detectar a tiempo falencias, ineficiencias y contratiempos que nos impidan estar alineados con la estrategia”, afirma Romina Rolando.

Al hablar de la “*motivación*” de los empleados, la empresa se caracterizó por una motivación económica o salarial. Ascender en la organización dependía del dueño y de los puestos libres que se generaban cuando alguien dejaba la compañía. Cuando Finexcor queda en manos de Cargill, más allá que el tema salarial siempre está presente, se comenzó a tener un horizonte diferente sobre el plan de carrera. Los ascensos ya no eran exclusivamente dentro de la organización sino que también se tenía la posibilidad de ocupar cargos en la multinacional. Además, los líderes comenzaron a trabajar con herramientas para medir la performance del empleado (PMP), lo que los motivaba a trabajar y dar feedback a sus superiores. A partir de la incursión en BE, el continuar con la implementación de la encuesta de compromiso y la buena utilización de la misma contribuye a que no exista solamente el incentivo económico. Además, se profundizó la

utilización de herramientas provistas por Recursos Humanos, en donde podría decirse que también se trabaja en factores no remunerativos. Se fomentan reuniones y almuerzos interdisciplinarios para fomentar la conectividad y que la persona conozca y haga conocer el impacto de su trabajo en la organización y en la multinacional, así como también conozca qué se hace en otras business units alrededor del mundo. Por último, la participación de ciertos líderes en las diversas reuniones y programas de BE alrededor del mundo funcionan como un reconocimiento e incentivo en su vida laboral.

Haciendo referencia al concepto de “*estabilidad y cambio*” podría decirse que Finexcor, cuando estaba comandada por la familia Zymnis, poseía un grado de estabilidad en donde las mejoras surgían a partir del líder o de la confianza del mismo en sus subordinados. Al mismo tiempo, si bien no había cambios constantes de puestos jerárquicos, una misma persona podía tener diversas responsabilidades dentro de la organización. Podría decirse que la empresa tendía a no cambiar, salvo seguramente en situaciones de crisis económicas o inestabilidades. Cuando se produce la venta, las nuevas autoridades apostaron a la estabilidad de cargos, especializando a los empleados en tarea determinadas. Además, como ya se sugirió, el cambio de una empresa familiar hacia una multinacional abrió las puertas a la movilidad de recursos humanos. Bajo el programa de BE comenzó en Finexcor la búsqueda de la excelencia, la mejora continua y la calidad debiendo realizar los cambios pertinentes para conseguirlo y trabajar bajo las sugerencias de los postulados del criterio. Be no tiene como objetivo llegar a una cultura estable y exitosa. Como menciona Michelle-Ann Begandy, BE procura preguntarse “cómo hago que algo que ya es bueno, sea mejor”.

La quinta dimensión propuesta por los autores es la “*orientación al trabajo, tareas y colegas*” que tenga la cultura organizacional a estudiar. En Finexcor, la orientación era exclusivamente al trabajo y no se promovía la relación con colegas fuera de la compañía cuando la misma era una empresa familiar. Como toda multinacional, Cargill aportó una apertura y mayor conectividad con otras unidades de negocio y funciones corporativas. Esta situación luego se consolidó con BE donde puede decirse que se profundizó la conectividad con clientes y otras unidades de negocio a través de los sistemas de benchmarking y, como ya se dijo, se formalizó una metodología para la mejora continua de las tareas enfocadas en

todos los grupos que influyen a la organización y no sólo desde aspectos internos a la misma.

Por lo tanto, si se busca determinar el “*aislamiento vs. la cooperación y colaboración*” de los empleados en la compañía, no puede dejar de decirse que bajo la aplicación de BE se cumplen los postulados de Detert (Detert, et.al, 2000) por los que una empresa con un programa de este estilo presenta una cooperación tanto interna como externa con el objeto de que la organización sea exitosa. La captura de sinergias por experiencias vividas en otras unidades de trabajo así como la implementación de mejores prácticas alrededor del mundo dejaron de lado no sólo un pasado como empresa familiar donde la cooperación era exclusivamente interna, entre los empleados que componían a la organización, sino también a la típica colaboración que puede darse en una multinacional entre las distintas sedes del mundo. Podría decirse que la estandarización del programa de BE fue más allá que sólo promover una conectividad entre pares.

Al hablar del “*Control*” en la organización, luego de la implementación de BE no sólo se evidencia la posibilidad de controlar a través de las nuevas herramientas que el programa aporta sino también puede notarse el surgimiento del “auto-control” a través de la propia comparación del accionar de cada empleado con las guías postuladas por el modelo de excelencia. Al mismo tiempo, podría verse la estandarización mundial de estas pautas como cierto control por parte de la multinacional por sobre las distintas unidades de negocio en el mundo. Antes de la incorporación de BE, el control era realizado a través de auditorías, reportes regionales y funcionales, que no se dejaron de lado.

Por último, el criterio de excelencia permitió a Finexcor orientarse tanto en forma interna como externa al considerar el benchmarking con otras BU y las mejores prácticas estandarizadas en los criterios de excelencia. Al mismo tiempo, los elementos mismos del criterio permiten notar esta doble orientación dado que no sólo se habla del “foco en los recursos humanos” sino también del “foco en los clientes”, como dos de los puntos esenciales del modelo, tal y como pudo verse en el apartado 3.3.1. Todas estas

consideraciones figuran en forma de resumen, para una rápida comprensión del lector y para facilitar la comparación, en la tabla de la *figura 10*.

Figura 10: Tabla resumen de Aplicación del modelo de Detert, Schroeder & Mauriel en Finexcor			
Dimensión de la Cultura Organizacional	Finexcor como empresa familiar	Finexcor dentro de Grupo Cargill	Finexcor luego de la aplicación de BE
1.-La base de la verdad y racionalidad en la organización	<p>La toma de decisiones recaía en la figura del dueño y su padre asesor.</p> <p>No existía un modelo de management formal.</p> <p>Confianza en capacidad y experiencia de los líderes.</p>	<p>La toma de decisiones dependía del consenso del grupo de Liderazgo.</p> <p>Se dio una combinación de Gerentes con experiencia en la industria y el nuevo presidente de la compañía.</p>	<p>Continúa la misma tendencia, pero se formalizaron y sistematizaron reuniones y procesos dependiendo el objetivo buscado.</p>
2.-La naturaleza del tiempo y horizonte de tiempo	<p>No había plan ni a mediano ni a largo plazo. Dependía de estrategias del dueño. Toma rápida de decisiones y planes a corto plazo.</p>	<p>Se comenzó a tener planes a largo plazo alineados con la estrategia corporativa continuando con los planes de negocio a corto plazo (anuales)</p>	<p>Se continúa con la planificación tanto a corto como a largo plazo.</p> <p>Se trabaja para eliminar pérdidas de tiempo.</p>
3.-Motivación	<p>La motivación era salarial. Los ascensos eran a partir de renuncia de otros empleados.</p>	<p>Nuevo horizonte para los planes de carrera.</p> <p>Herramientas para medir performance del empleado (PMP)</p> <p>Nuevas posibilidades de Feedback entre líderes y subordinados.</p>	<p>Nuevas herramientas provistas por HR que abarcan factores remunerativos y no remunerativos.</p> <p>La implementación de la encuesta de compromiso y la buena utilización de la misma contribuye a que no exista solamente el incentivo económico.</p> <p>Se fomentan reuniones interdisciplinarias para</p>

			fomentar la conectividad. Satisfacción, reconocimiento y motivación de empleados que trabajan en planes internacionales de BE.
4.- Estabilidad versus cambio/innovación/ crecimiento personal	Las mejoras surgían a partir del líder o de la confianza del mismo en sus subordinados. Una misma persona podía tener diversos cargos.	Visión de una empresa multinacional con posibilidades de movilidad. Especialización en tareas para lograr un mejor resultado.	Búsqueda de la excelencia, la mejora continua y la calidad debiendo realizar los cambios pertinentes para conseguirlo.
5.- Orientación al trabajo, tarea y colegas	La orientación era exclusivamente al trabajo y no se promovía la relación con colegas fuera de la compañía.	Apertura, Conectividad con otras unidades de negocio y funciones corporativas.	Se profundizó la conectividad con clientes y otras unidades de negocio. Se formalizó una metodología para la mejora continua de las tareas.
6.- Aislamiento versus Cooperación y Colaboración	Cooperación y colaboración interna.	Exposición y relación con empleados de la corporación y otras unidades de negocios.	Captura de sinergias por experiencias vividas en otras unidades de trabajo. Implementación de buenas ideas-prácticas capturadas de otras unidades de negocio.
7.- Control, coordinación y responsabilidad	Control exhaustivo por parte del dueño y obsesión por conocer detalles de todas las operaciones. Sólo existía una misión organizacional formal.	Control por parte de la corporación a través de auditorías internas. Reportes a Regionales y Funcionales.	Control a partir de nuevas herramientas que el programa introdujo. Auto-control al utilizar los criterios de excelencia en la actividad diaria. Coordinación de tareas, visión y responsabilidades a nivel mundial.
8.- Orientación y Foco – interno y/o externo	Objetivo principal de la organización era el resultado económico. Foco interno.	Foco en el Cliente (Clientes y Proveedores) Concepto de tener relaciones a más largo	Foco tanto interno como externo al considerar benchmarking con otras BU y mejores prácticas estandarizadas en los

	Operaciones transaccionales.	plazo con proveedores y clientes.	criterios de excelencia. El “foco en el cliente” y “foco en la fuerza laboral” son puntos clave del modelo de BE.
<p><u>Fuente:</u> Elaboración propia en base a las entrevistas relevadas y a Detert, Schroeder & Mauriel, “A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations”, The academy of management review, Vol.24, No.4, Octubre 2000, pp.850-863.</p>			



Universidad de
San Andrés

CAPITULO 6: CONCLUSIÓN

A partir de los capítulos anteriores puede decirse que Finexcor es un ejemplo útil de la aplicación de un programa de excelencia desde una casa matriz o multinacional hacia una unidad de negocio en específico. Es un ejemplo valioso dado que no sólo permite ver los distintos efectos o cambios producidos luego de la implementación de BE, sino que también permite notar particularidades dado el desafío que representó recibir este programa, habiendo pertenecido al Grupo Cargill por tan pocos años, lo que significó y continúa significando un gran cambio cultural.

Desde un punto de vista descriptivo, el presente estudio permitió determinar en qué consiste verdaderamente el programa, retratándolo como una acumulación de cuestionamientos o preguntas que analizan siete conceptos principales denominados “elementos”. Ellos son: (1) Liderazgo, (2) Planeamiento Estratégico, (3) Foco en el Cliente, (4) Gerenciamiento de la Información, el Conocimiento y las Mediciones, (5) Foco en la Fuerza Laboral, (6) Gerenciamiento de los Procesos, y (7) Resultados de Negocio. Se cree, a partir del análisis de sus postulados, que estos conceptos incluyen a la totalidad de la organización permitiendo así que tenga consecuencias en todas las actividades diarias. Para ello, la multinacional buscó que se adecúe lo más posible a la organización haciéndolo propio, “*cargilizándolo*”. Al mismo tiempo, pudo notarse que los cuestionamientos del programa de Business Excellence no sólo realizan preguntas sino que además sugieren valores específicos atados a la cultura y postulados de visión y misión que se buscan establecer en la empresa. Por lo tanto, no se limita únicamente a transmitir una concepción de “excelencia” sino que también enseña y difunde los valores de la organización, está inmerso en ella.

El impacto de Business Excellence en Finexcor no es meramente desde un plano moral o filosófico. Implica, a su vez, la revisión y el examen de aquellas herramientas formales e informales que posee la empresa para desarrollar, medir, diagramar o planificar las actividades que realiza. Los elementos que componen al programa de excelencia abarcan a

la organización en su totalidad e incluyen todos los aspectos a partir de los cuales cualquier individuo que trabaje en la misma puede tanto realizar una evaluación personal, en cuanto al comportamiento propio, como así también a nivel organizacional, encontrando posibilidades de mejora o nuevas alternativas. Por lo tanto, puede concluirse que el modelo de BE funciona en la práctica desde dos ángulos distintos. Por un lado, como una forma de autoevaluación de la organización en su totalidad. Pero por el otro, como un guía personal hacia la excelencia de performance para cada individuo de la empresa, brindando un modelo a seguir en cuanto a su actividad diaria. A partir de este estudio puede decirse, además, que el programa de excelencia de Finexcor es multidisciplinario: implica la búsqueda de la excelencia, la mejora continua, la administración de la calidad total, el benchmarking, la implementación de mejores prácticas, todas unidas en un mismo programa y criterio presentado a los empleados como un “modelo de excelencia” pero que bien podría ser analizado bajo la mirada de cualquiera de los otros conceptos mencionados. A partir de estas conclusiones puede decirse que aún resulta valiosa la pregunta inicial del trabajo y es por ello que el siguiente apartado desarrolla los resultados que pudieron obtenerse en la investigación.

¿Cómo afecta el proceso de BE a la cultura y liderazgo de la empresa?

Desde el punto de vista del liderazgo, puede decirse que todos los líderes afirman utilizar los conceptos que sugiere el modelo a la hora de pensar y planificar sus actividades en la empresa. Al mismo tiempo, las entrevistas permitieron notar un alto grado de aceptación del programa impuesto por la casa matriz. El hecho de utilizar los conceptos y rever el accionar propio a partir de ellos, permitió a los líderes dejar de lado conductas habituales que no estaban ligadas a las “ideales” del proceso de excelencia de la corporación. Pueden mencionarse, como ejemplos, dejar de lado la informalidad para ejecutar determinados procesos, evitar cierta tendencia a tomar decisiones sin la participación de otros colaboradores o colegas, buscar ser más esquemáticos, mejorar las vías de comunicación, reconocer las ineficiencias propias y trabajar en ellas a partir de los criterios de BE, manejar los tiempos correctamente, entre otras. Más allá de esto, debe aceptarse que el programa presenta puntos que ya se realizaban con anterioridad en la organización y en los que no se nota un cambio mayor, salvo por cierta formalización y normalización. Además, hay

opiniones encontradas con respecto al tiempo que les llevó a los líderes adaptarse y entender la funcionalidad de BE, lo que permite concluir que es un proceso que aún no se consolidó en el liderazgo de la organización.

Igualmente, el presente estudio sugiere que BE fomentó el aprendizaje en los líderes: no sólo a partir de sus postulados, sino también a través de la relación con sus pares, tanto de la misma empresa como de los contactos que se tiene con otras unidades de negocios al trabajar en el programa. Desde el punto de vista de la estructura del equipo de liderazgo de Finexcor puede decirse que no se evidenciaron cambios de organigrama evidentes a partir de BE. Sin embargo, un fuerte impacto en este sentido es la estructura paralela de cargos que se generó, donde distintos líderes comenzaron a comandar equipos de trabajo según cada elemento del programa. Al mismo tiempo, implicó para ellos el contacto fluido tanto con el líder de BE en la organización así como con la coordinadora de la zona de Latinoamérica, lo que generó nuevas redes de relaciones dentro de la organización, abriéndoles puertas a personas que no estaban tan interconectadas con ciertos sectores de la multinacional.

Por otro lado, podría formularse como hipótesis a partir de lo visto en Finexcor, que el hecho de que Cargill haya considerado con mucha relevancia al modelo de liderazgo que dominaba a la organización a la hora de crear el programa de excelencia, garantizó una congruencia suficiente para que los líderes puedan entender que los programas que propone tanto la unidad de negocio específica como la corporación, pueden trabajar conjuntamente de manera eficaz y afectar verdaderamente a la cultura organizacional. Otra posible razón a la que se arribó es que la corporación no brindó los lineamientos del programa dejando a la deriva a aquellos que lo debían implementar: grandes cantidades de recursos fueron puestos a disposición de los empleados para ayudarlos a comprender la herramienta y guiarlos en el proceso de incorporación.

En resumen, puede decirse que el programa sirve para consolidar un equipo de liderazgo con prácticas comunes y formas de pensar similares, pero sin afectar las particularidades de cada líder, quienes si bien cuentan con un marco común, aún pueden desplegar aquellas

singularidades que los diferencian de los demás. En definitiva, asumiendo la validez de las respuestas de los entrevistados, puede concluirse que el impacto que tuvo la implementación de este programa en el liderazgo fue positivo. Todos manifestaron no sólo mejorar su actividad personal diaria sino también reconocieron mejoras en el desempeño de la empresa por más de que en la práctica, el programa haya significado para ellos un aumento de ciertas responsabilidades y tareas habituales.

Con respecto a cómo afectó a la cultura imperante en la organización, se llegó a la idea de que este programa de excelencia no cambió el patrón de premisas básicas que guiaban el comportamiento de los miembros de la organización desde la incursión de la misma en el grupo Cargill. No cabe duda de que el cambio cultural experimentado luego de este programa es mucho menor al que sufrió la organización al pasar de ser una empresa familiar a formar parte de una multinacional de la envergadura de Cargill. Así mismo, no debe dejar de resaltarse nuevamente que el programa consideró las actividades previas y los modelos de liderazgo que ya habían sido expuestos con anterioridad, a la hora de adaptar los criterios propuestos por Malcolm Baldrige para que apliquen correctamente, algo que quizás aportó a que no se dé una revolución en cuanto a los contenidos culturales de la empresa. Además, este trabajo concluyó que sería erróneo afirmar que estas guías hacia la excelencia definen o manejan en su totalidad a la cultura de Finexcor. No sólo por la ya mencionada cuestión de la internalización, sino también porque se dieron casos de empleados que no compartieron los principios del programa o que no trabajaron utilizándolos y fueron apartados de la organización.

Más allá de ello, el programa aportó herramientas que no existían hasta el momento como: nuevos procesos de comunicación organizacional, evaluaciones de desempeño, encuestas de compromiso de los empleados, entre otras metodologías y determinaciones que surgieron a partir de los postulados de excelencia. Al mismo tiempo, se desprende de este estudio que el modelo de excelencia sí es considerado como válido para enseñar la forma correcta de pensar y analizar los problemas que aparecen en la práctica de Finexcor, tanto a los miembros antiguos así como a los nuevos ingresantes. Esto pudo notarse en que el equipo de liderazgo afirma utilizar los conceptos que sugiere el modelo a la hora de pensar

y planificar las actividades en la empresa. En base a esto podría decirse que Cargill está teniendo éxito al hacer comprender a sus empleados que las prácticas son un aporte positivo al management de la organización. Además, si bien existen líderes que aceptan que la implementación del programa en definitiva se lleva a cabo por un requerimiento de la casa matriz, ellos mismos afirman que el modelo les es útil como una guía para la acción. Se modificaron ciertos artefactos, productos, normas y valores que guiaban a la organización así como se confeccionaron mecanismos para desarrollar la cultura como la participación de todos los empleados, el management como acción simbólica y nuevos tipos de recompensas no materiales, como el reconocimiento y satisfacción personal por el enriquecimiento del trabajo. En este punto, se cree que el programa de excelencia y el área de Recursos Humanos de Finexcor vive constantemente en un proceso de retroalimentación. Para esta unidad funcional el hecho de trabajar con BE implicó la modificación de sus prácticas habituales para poder convivir en la organización, simbolizó la creación de nuevos modelos y herramientas que soporten al programa. En cierto sentido, para las demás áreas, BE implicó la implementación (y no la creación) de estas herramientas.

Parecería ser, por otro lado, que el programa de BE también desarrolló las capacidades de control dentro de la organización. Trabajar con los criterios de excelencia favoreció el auto-control por parte de los empleados, quienes pudieron comenzar a medir sus propias acciones bajo la mirada de las mejores prácticas, normas y valores sostenidos, y al mismo tiempo, es también una forma de control por parte de la multinacional el hecho de estandarizar y normalizar ciertos procesos de trabajo, para que sigan determinadas pautas, valores y normas que la organización busca desplegar mundialmente.

La aplicación de las “dimensiones de cultura” permitió formar una imagen consolidada que abarque todos los aspectos culturales que resultaban pertinentes analizar y aportó nuevas conclusiones. Se descubrió a partir de ellas que si bien al aplicar BE la naturaleza del tiempo es similar a la que había inculcado la casa matriz al ingresar en la compañía, la utilización de sus postulados aportó, de todas formas, la reducción de tiempos innecesarios y la planificación a largo plazo, factores de gran relevancia. La cultura de la empresa

comenzó a presentar un foco tanto interno como externo, al considerar también las mejores prácticas de otras unidades de negocio y no estuvo tan cerrada en sí misma a partir de ese momento. Además, la motivación de los empleados fue favorecida dadas las nuevas posibilidades de liderazgo, trabajo en equipo y contacto con otras culturas al formar parte de equipos examinadores alrededor del mundo.

Finalmente, puede destacarse que Finexcor permite demostrar que BE no es sinónimo de éxito y sustentabilidad económica. En este sentido, en el caso de estudio se comprueban los postulados de Flynn & Saladin (2006) que mencionaban que un proceso de excelencia no significa que el negocio pase a tener una rentabilidad económica mayor o beneficios monetarios asegurados. Esto queda en evidencia debido a que la situación económica de la empresa en los últimos años no es para nada favorecedora ya sea por diversas circunstancias tanto internas como del contexto social, económico y político que vive el país, y ciertas medidas que dejaron a la industria cárnica en desventaja.

En conclusión, en este caso de estudio, BE aporta un modelo con indagaciones que hacen al líder pensar y rever cómo está trabajando y en qué puntos puede generar cambios que direccionen la estrategia organizacional hacia un mejor fin. Tiene un impacto de gran positividad en la planificación y evaluación de la organización, en el desarrollo personal de los líderes y construye un marco fundacional para la comunicación de los aspectos culturales, la interrelación entre las diversas unidades de negocios que componen la multinacional, el manejo de los tiempos y el traspaso de mejores prácticas, que sin dudas, favorecen el accionar de la organización. Sin embargo, el presente estudio no puede reconocer que Finexcor esté experimentando una cultura completamente distinta a la que poseía.

Desafíos a Futuro

A partir de estos resultados puede plantearse como desafíos a futuro nuevas investigaciones tanto en la empresa del caso de estudio como a nivel teórico, con respecto a los programas de management como BE en cualquier organización. En Finexcor, se podría incursionar en investigaciones que busquen analizar el impacto que tiene, en específico, cada elemento

que compone el programa de excelencia, en la cultura y el liderazgo visibles. Esto permitiría un mejor entendimiento de sus consecuencias, pudiendo enmarcarlas en un campo más acotado, según el elemento del que se esté hablando. Al mismo tiempo, se podría extender el análisis a la totalidad de los empleados de la firma, procurando realizar algún tipo de estudio que considere no sólo al grupo de liderazgo sino también a todos los operarios de planta y conocer así el verdadero impacto de un programa de excelencia. Finalmente, desde un punto de vista teórico sería relevante estudiar la diferencia expresa entre “excelencia”, “mejora continua” y “administración de la calidad total” a la hora de hablar de un programa de management tan abarcador, para poder diferenciar los dos últimos (tan analizados por diversos autores) del primero.



BIBLIOGRAFÍA

LIBROS DE TEXTO

-Bertagnini, Armando

“Management: cómo entenderlo, aplicarlo y aprenderlo”. Prentice Hall – Pearson Education, Buenos Aires, 2009.

-Crosby, Philip B.:

“Liderazgo: el arte de convertirse en un ejecutivo”, McGraw-Hill/Interamericana de Mexico, S.A., Mexico, 1990.

-Evans, J. & Lindsay, W.:

“Managing for quality and performance excellence, eight edition”, South Western, Cengage Learning, USA, 2011.

-Gale, B. T.

“Managing customer value: creating quality and service that customers can see”, The Free Press, USA, 1994.

- Hickman, C. & Silva M. :

“Creating excellence : managing corporate culture, strategy, and change in the New Age”, New York : New American Library, 1984.

-Juran, J.M. & Gryna, F.M:

“Análisis y planeación de la calidad: del desarrollo del producto al uso”, McGraw-Hill/Interamericana de Mexico, S.A., Mexico, 1995.

-Kotter, J.:

“Leading Change”. Harvard Business School Press, Boston, 1996.

“Lo que de verdad hacen los líderes”. Liderazgo. Harvard Business Review, 2004.

-Kouzes J. & Posner B.:

“Credibility: how leaders gain and lose it, why people demand it”, San Francisco, Jossey Bass, 1993.

“El desafío del liderazgo: cómo obtener permanentemente logros extraordinarios”, 2da edición, Buenos Aires, Ed.Granica, 2005.

-Krajewski, L., Ritzman L. & Malhotra, M.,

“Administración de Operaciones” Octava Edición. Pearson Educación. Mexico, 2008.

-Mahoney, F.

“The TQM Trilogy: using ISO 9000, the deming prize, and the baldrige award to establish a system for total quality management”. Amacon, Usa, 1994.

-O'reilly, Ch.:

“Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations”. CMR, Summer, 1989

-Peters, T.:

“Del caos a la excelencia”. Ed. Folio, Barcelona, España, 1990.

-Peters, T. & Waterman, R.:

“En Busca de la Excelencia”. Ed Norma, Colombia, 1984.

-Rao, A. (et. al)

“Total quality management: a cross functional perspective”, John Wiley & Sons, Inc., USA, 1996.

-Schein, E.:

“Organizational Culture and Leadership”, San Francisco, Jossey Bass, 1992.

-Solomon, R.:

“Ethics and excellence: cooperation and integrity in business”. Oxford University Press, USA, 1992.

- Trompenaars, A.:

“Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business” Fons Trompenaars. London : Brealey, 1993.

-Trompenaars, A. & Prud'homme, P.:

“Managing change across corporate cultures”, Capstone Publishing Ltd., England, 2004.

-Wight, O.:

“The Oliver Wight Class A Checklist for Business Excellence”. Oliver Wight International Inc., Ed. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2005.

PAPERS ACADÉMICOS:

-Aras & Crowther. “Sustaining business excellence”, Institute of Social Science, Yildiz Technical University, Istanbul, Turkey; Leicester Business School, De Montfort University, The Gateway, Leicester, LE1 9BH, UK, Total Quality Management, Vol. 21, No. 5, May 2010, 565–576.

-Blackburn R. & Rosen B., “Total Quality and Human Resources Management: Lessons Learned from Baldrige Award-Winning Companies”, *The Academy of Management Executive* (1993-2005), Vol. 7, No. 3 (Aug., 1993), pp. 49-66. Published by: [Academy of Management](http://www.iamonline.org/), Article Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/4165135>

-Ching-Chow Yang, “Development of an integrated model of a business excellence system”, Department of Industrial and Systems Engineering, Chung-Yuan Christian University, Chungli, Taiwan, *Total Quality Management*, Vol. 20, No. 9, September 2009, 931–944.

-Dervitsiotis, “A framework for the assessment of an organisation’s innovation Excellence”, Department of Business Administration, University of Piraeus, 35 Vas. Mela St, 15562 Holargos, Greece, *Total Quality Management*, Vol. 21, No. 9, September 2010, 903–918.

-Detert J., Schroeder R. & Mauriel J., “A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations”, *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4 (Oct., 2000), pp. 850-863. Published by: [Academy of Management](#). Article Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/259210>

-Flynn B. & Saladin B., “Relevance of Baldrige constructs in an international context: A study of national culture”. Wake Forest University, Babcock Graduate School of Management, P.O. Box 7659, Reynolda Station, Winston-Salem, NC 27109-7659, USA. Received 14 February 2004; received in revised form 4 August 2005; accepted 13 September 2005. Article Stable URL: http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6VB7-4HX47ND-2-1&_cdi=5919&_user=1382715&_pii=S0272696305001464&_origin=search&_zone=rslt_list_item&_coverDate=09%2F30%2F2006&_sk=999759994&_wchp=dGLzVzz-zSkzk&_md5=298aaf7c9e3d3f9c5aceea2ca089856f&_ie=/sdarticle.pdf

Martín-Castilla J.I., “Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM Excellence Model”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 39, No. 1/2, Four Teenth Annual Conference of the European Business Ethics Network (EBEN) (Aug., 2002), pp. 125-134, Published by: [Springer](#), Article Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/25074827>

-Nelson C., “Review: Organizational Culture: Concept and Performance Cautions”, Reviewed work(s): *Organizational Culture: Mapping the Terrain* by Joanne Martin *Handbook of Organizational Culture & Climate* by Neal M. Ashkanasy; Celeste P. M. Widerom; Mark F. Peterson *Understanding Organizational Culture* by Mats Alvesson, *Public Performance & Management Review*, Vol. 27, No. 1 (Sep., 2003), pp. 105-111. Published by: [M.E. Sharpe, Inc.](#) Article Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/3381257>

-Prabhu & Robson, “Impact of leadership and senior management commitment on business excellence: an empirical study in the North East of England”, Newcastle Business School y University of Northumbria at Newcastle, UK., *Total Quality Management*, Vol. 11, NOS. 4/5&6, 2000, S399± S409.

MATERIAL ONLINE:

-Cargill.com:

-“*A summary of Cargill’s history*”, URL:
<<http://www.cargill.com/wcm/groups/public/@ccom/documents/document/doc-cargill-history-summary.pdf>>, acceso 12/02/2011

-“*Cargill en un vistazo*”, URL:
<<http://www.cargill.com/wcm/groups/public/@ccom/documents/document/br-at-glance-spain.pdf>>, acceso 12/02/2011

-“*Historia*”, URL:
<<http://www.cargill.com.ar/contents/info.asp?id=2001855>>, acceso 12/02/2011

- “*Cargill Argentina Hoy*”, URL:
<<http://www.cargill.com.ar/default.asp?ch=2000130>>, acceso 12/02/2011

-“*Cultura Empresarial*”, URL:
<<http://www.cargill.com.ar/contents/info.asp?id=2001856>>, acceso 12/02/2011.

-Diario Clarín Online:

-“*La excelencia en los negocios, según Walt Disney World*”, 2/5/10, URL:
<http://www.ieco.clarin.com/economia/excelencia-negocios-Walt-Disney-World_0_126900007.html>, acceso 5/1/11).

-“*Suspendieron las exportaciones de carne por culpa de la aftosa*”, 13/3/01, URL:
<<http://edant.clarin.com/diario/2001/03/13/e-00901.htm>>, acceso 18/2/11.

-“*La cerealera Cargill se quedó con el 100% del segundo frigorífico del país*”, 5/7/05, URL: <<http://edant.clarin.com/diario/2005/07/05/elpais/p-01901.htm>>, acceso 18/2/11.

-Diario La Nación Online:

- “*Cargill entra al sector cárnico al comprar el 50% de Finexcor*”, URL:
<http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=577818>, 2/3/04, acceso 18/2/11

-“*Finexcor reabrirá el ex frigorífico Nelson*”, URL:
<http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=519093>, 14/8/03, acceso 19/2/11

-Diccionario Real Academia Española Online, “Excelencia” - URL: http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=excelencia, acceso 3/1/11.

-European Foundation for Quality Management (EFQM)

“Assessing for Excellence” – URL: <http://www.efqm.org/en/PdfResources/teaser-assessingexcellence170609.pdf>

-Forbes.Com, “America’s Private Largest Companies”,

<http://www.forbes.com/lists/2008/21/privates08_Cargill_5Z_UZ.html>, 11/3/08, acceso 12/02/2011

-FUNDECE Online, - URL: http://www.fundece.org.ar/sitio/abre_institucional.html, acceso: 5/1/11

-Infocampo.com, “Cargill: decanos en el negocio de llevar y traer agrocommodities”,

<<http://infocampo.com.ar/nota/campo/25376/cargill-decanos-en-el-negocio-de-llevar-y-traer-agrocommodities>>, 11/03/11, acceso 1/04/11“).

- NIST Online:

- “*Criteria*” - URL:

<<http://www.nist.gov/baldrige/publications/criteria.cfm>>, 2011

- “*Criteria for performance excellence*” - URL:

<http://www.nist.gov/baldrige/publications/business_nonprofit_criteria.cfm>, acceso: 14/3/11.

- “*FAQs Using Criteria*” – URL:

<http://www.nist.gov/baldrige/about/faqs_using_criteria.cfm>, acceso 14/3/11

- “*What is performance Excellence*” - URL:

<http://www.nist.gov/baldrige/about/performance_excellence.cfm>, acceso 13/3/11

- “*FAQs Leadership*” - URL:

<http://www.nist.gov/baldrige/about/faqs_leadership.cfm>, acceso 13/3/11

-Pergamino Virtual, “Finexcor inauguró una nueva planta frigorífica”,
<<http://www.pergaminovirtual.com.ar/revista2/cgi-bin/hoy/archivos/00000173.shtml>>,
13/08/2003, acceso 19/2/11.



Universidad de
San Andrés

ANEXO 1: ENTREVISTAS

Entrevista 1: Michelle-Ann Begandy

1) Cómo describiría Ud. al programa de BE?

How would you describe the BE programme?

For us globally, we have BE programme, it was an evolution, in the early 80s. It started with the Crosby Program (Quality) and it was an evolution to the Baldrige Program. We consider the BE program to be modeled after baldrige, and is a tool business use to help them monitor, diagnose, how do they run the business for continuous improvement.

2) En qué consiste el programa de BE?

What does BE consist of?

In Cargill, you know, we have many BU, around the world, all the BU have this tool available to them, and I would say, probably 90% of our bu use this tool to help them monitor. We are centralized, so we have BE consultants for each area. We divide in North America, Latin America, apmea (Asia, Pacific, Middle East and Africa), Europe. So we have 4 consultants for each one of them. *Our job, as BE consultants, is to help our businesses understand the criteria, how to use it, and how to interpret it, and help them find ways working with other business, which we call connectivity across Cargill, to share best practices.* When you are sharing best practices, it also speaks about benchmarking.

So it is a kind of internal benchmarking?

Yeah, we do internal benchmarking, we help our companies direct external benchmarking, we are Involved with baldrige examiners as well on a national level. One of our consultants works for EFQM. I suppose if I would live in here in Argentina, eventually I would probably apply to be an examiner for a national program, because it helps you understand what other companies outside of the industry are doing in continous improvement.

But, what is the difference between BE as a national program and BE in Cargill?

So the Baldrige use a criteria based on Baldrige, so Baldrige is like a mother criteria. They use it nationally, so I don't know if it is your department of commerce here or who in Argentina monitors that program, for example. But, national programs, I think there are 90 countries that have a national program that use a criteria that many businesses can use, or can adopt, and apply for the national award. I think the best of the best companies use the criteria internally even if they never applied for a national award. Not all companies are proactive like Cargill, there are some companies that don't have a BE department per ser. Some companies are too small or maybe are just starting.

We've chosen to use that model as our continuous improvement criteria, we changed it, we modified it.

I was about to ask you that...

We modified it, we keep the essence and the concept of what the questions asks us, but we made it "cargillize". Because every company has its own culture, language, lexicon, values. And so we take the criteria and we modified it. So when baldrige criteria changes, it changes every year, we take this criteria, we change the language when it makes sense for our company. I would think, I don't know, but the 90 countries that have a national quality program modeled after the Baldrige criteria, I would think

they do the same thing. So more than translating it into Spanish, it is what our industry values, vs. Ecuador, Peru, Mexico, etc.

You can use it whenever you like or you have to pay to use this criteria?

It's free. It's a government sponsored program, but it is not an association. Now, in the United States, we also have, every state has a state quality program, and they model their criteria after Baldrige Criteria. For example, I am an examiner in Minnesota, I live in Minnesota, so we work closely with Minnesota quality program. It's all volunteer, they don't pay us, when you volunteer to work for Baldrige they don't pay you, there are training programs you have to complete. BE in Cargill is a department, is like a share service, the bu's don't pay us, the corporation is a neutral, a service for all of our business.

3) Cuál es el alcance de BE en la multinacional?

Which is the extension of the programme throughout the company?

90% of the BU's participate in it. They use it as one of the tools of diagnosing their businesses, how they run their businesses, they use it as a measure of continuous improvement. It's voluntary, they don't have to do it. But I think the interesting thing for Cargill is the success of the program with other businesses over time, has help other businesses say "wow", you get a better return on your investment, better engagement scores, more systematic approach to things, good and quick results, etc. I think for the businesses that are doing this for the longest amount of time, using this tool, and they had the results. So for us, in a very competitive environment, it is even more important to have a systematic way of looking at your business .

4) Cómo se determinó en qué áreas se trabajaría?

How did Cargill decide in which areas they will work in BE?

All areas, so if you are HR, Shared Services, IT, small, large, etc, never mind the business, everybody.

And that 10% is because they did not want to use it?

No, because they are maybe new businesses, maybe businesses that have been going through a lot of changes. It's optional, right, so this is about implementing things, with regularity...

And to see the results, and you can change if something is...

Yeah, you know, I mean, if sometimes you have a business that is very new, for example, a cotton business in Ghana, maybe using this tool to help them is something they'll get to but, it takes time.

5) Cómo se decidió qué grupo o miembros de la organización se encargarían de difundir BE alrededor del mundo?

How did Cargill decide which members of the organization would be in charge of spreading the BE message or specifications around the world?

That's the choice of the business leader. Every business has its own values, cultures, challenges and advantages. **This is a tool that is very neutral. So how your gonna use it, how you are going to do it, etc, it's really up to that business. They decide the amount of people working, etc.** They decide how you're gonna take it, for example, a headquarter is here in BSAS and how do you take it to Salta. It is always going to the very broad to the specific.

But how did it reach from the corporate area to that leader in the BU?

It started with the most senior leadership of Cargill, the CEO, and many businesses said from the very beginning, ok let's try it. When we saw the success that they were having with that, then it's the word of mouth. From the beginning, our senior managers said, to make anything work, we have to put resources behind it. We had to give them people to help them use the tool and understand it. **It would have been disaster if they'd said "oh, you know, here's the tool, it's like the baldridge criteria, but we made a Cargill language about it, so it's for you, use it, it's there, pass it". I think Cargill is really great about putting the resources and people behind the tool.** And that's what they did. Over time the business excellence department, sometimes we have more, sometimes we have different structure. In the past three years we've been structured by geography, which our whole idea was to have the consultants closer to the geography. Before, we had different consultants which were crisscrossing the world. We've changed the structure of our resources over time.

6) En base a qué criterios se selecciona el material (libros, documentales, etc.) que se utilizan? Which is the criteria to decide upon material such as books, documents, etc. that you use in BE programs?

For us, when you have leaders in businesses, they are always reading something. We don't have a book list for anybody. We can recommend books which we think are good books. (*da una lista de libros*). They give us new concepts in terms of business management, areas, etc.

And what happens if something they learn in that books, courses, seminars, etc, is not compatible with Cargill BE Criteria?

One of the things that is really great about Cargill is that maybe it's the size of our company, or.., but the leaders are well in tune, they work with other companies, they are always taking courses, etc. It is really amazing that our strategic intent at Cargill is aligned with the criteria. But more importantly it is very representative of what is happening in the industry. Our people, in each one of our businesses, are in the industry. So there is an incredible amount of exchange, sharing of ideas and best practices. I think if you look at the strategy for Cargill globally, it's in the current, it is not behind the time, so when you look at other companies, their strategies and approach are very aligned. Our leadership, part of their responsibility, is how do they to keep in touch with what is happening in the business, as a global business, identify best practices, bring experts from different industries or programs in universities, to come and be educators, make presentations.

7) Puede mencionar puntos clave o aspectos específicos en donde ve un cambio crucial a como se realizaban antes las cosas en Cargill?

Can you mention key points or specific aspects where you believe there was a radical or crucial change in how things were managed or done before BE in Cargill?

More focused, more accountable, it helped us all to speak the same language, it took away unnecessary uniqueness. It gave, you know, our goal was to help give our customers around the world a consistent experience, not the same experience but consistent experience. The values that we have as Cargill were felt around the world. It helped us make us more agile in responding, faster to respond to our clients, it made us understand costs that were unnecessary.

And in your personal experience or in your daily work...?

I've been in Cargill for 26 years. When I came to Cargill we had no quality program.

So your daily work changed a lot...

It was subtle, you know, it's like growing up inside a family that changes. So globally you are changing, individually your business is changing. Also, I've been in five different businesses, in different locations, with different responsibilities, and within each business you have departments that are at different levels of development, and growth, and leadership skills, so its never just a constant. We did not call it business excellence. We've been in business since 1845, I think we are the oldest, largest, private owned company in the world, that is before Abraham Lincoln. So when this family started the business, there are things that are the DNA of the company itself. And one of the things that has been important for Cargill is integrity, our word is our bond, we are a phenomenally ethical company. Like all companies we have grown. Historically we were a commodity business. As the world changed, as our technology changed, as we acquire businesses that were value added products or services, we had to learn how to balance being a commodity business and a business that added value, and delivered products and services to the customers. So we had to learn not just about the market, but also adding value, providing things to our customers in different ways, who should be our customers, how to listen to customers. And at the same time, put it in perspective, 26 years ago, there were no cell phones, nothing. Technology has changed dramatically. So as computers, e-mail, cell phones came, it changed our business. But there are things that stayed.

8) ¿Cuál es su experiencia en los distintos países donde supervisó el programa?

What was your experience in the different countries where you supervised the program?

The thing I like about BE is that is not burocratic, is a pretty neutral canvas, it's about 200 questions, divided by 7 elements, that apply in any language, any business, etc. These are the questions that separate the good businesses from the best businesses. These are the questions that the best of the best businesses ask themselves all the time. They ask themselves 2 major questions: are we improving? And how do we know?. The word complacency does not exist. So striving to excellence is not just about results, success today means many other things, knowing where you are, and where you want to be in a next step is crucial to survival. For me business excellence is another resource that helps our businesses get there, I like the fact that it's a white canvas.

So each business can choose which questions they use...

The criteria is in a checklist, it s not a test.

And they can add questions...

Why would they want to? These questions pretty much cover every aspect of the business. Some may not apply to you because, who knows, culturally they may not apply to you. But the questions that are there cover every aspect of the business.

So I was going to ask if you feel there are key points that you would include that are not there, but your answer would be...

I asked businesses that and pretty much no, they are all in there. This is pretty comprehensive stuff, this is reviewed by 200 companies, they really have the pulse beat of what is going on in the world, and companies, in different moments. In Baldrige there are different criterias for different organizations, they

are similar, but are changed to fit different businesses or industries. I think that a criteria that started out being business manufacture oriented can now be apply to schools, etc.

9) Sufrió el programa alguna adaptación específica debido a una cuestión cultural en algún país del mundo?

Did the program suffered any adaptation or specific change in any country due to their particular culture?

The questions are general enough that what the questions ask you is how you are doing yourself in the business, hospital or school depending which criteria you are using. How would you adapt you business to a particular culture is a better question. So for example, if I'm living in an area like Minneapolis where there are lots of Somali, and I hire Somalis, the criteria only wants to challenge me to ask: so how are you accommodating to that?. So that the same resources that you would give anybody are adaptable for this population that perhaps does not speak English, or three times a day have to stop and pray, do you accommodate that into your business management system, in the resources you provide.

It forces that sort of accountability on a businesses, and it focuses you. The criteria is not about emotion, is about facts. How you use data and information to help you grow your business.

10) Qué tipo de controles se llevan a cabo alrededor del mundo? Qué es lo que se busca?

How do you control or check how BE is developing around the world? What do you look at?

For us we use what we call ADLI. Four dimensions of the business. So the A is APPROACH, what the approach is, how do you do what you do, what are the steps of your process, and this is not just a formal process like in a manufacturing plant, it a process in whatever you do. The world is full of processes. So we look at your process, what is your approach, and if that approach is systematic, because when something is systematic, its predictable, measurable and its repeatable. So it's the sensibility that this is not adhoc. The D is DEPLOYMENT, where do you do it? , this is about how far across and how far up and down should this approach go to be effective or to give you the results that you want. (i.e. a company had a newsletter only for a big plant and not for another plants they had in the middle of the country).

And you give feedback and tell what the best practice would be or you do something else to let them now?

The first thing we do is to have the businesses assess themselves, they have a self-assessment. They use the criteria and the consultants help to facilitate it. So to be honest with you, I'm never gonna know your business as well as you do, my job as a consultant is not to tell you what you do, I don't care what you do (...) what I know is how to help you use the criteria questions to give you an assessment. (*she gives examples of questions*). It is the aggregation of that information of a business that helps me look at what I do and gives me an idea that something is working well and that something is not working well. The criteria is like a mirror. And the very last thing is how is that integrated? How all those changes, or the decision not to change, how do we learn and how that creates leverage. affect the organization, and create work? This is never ending, never stops, there is multiple levels vertically and horizontally.

In baldridge the key aspect is the information, the measurement. The top is "who you are". Everyting is leadership, then customers and strategic planning. They have to be aligned. Then you can plan, that tells

you what resources you need, how long my strategic plan should be. Then they have the process management. These are your work horses.

How do i make something that already is good, better.

11) A)Cómo se monitorean las medidas o decisiones del programa que son abstractas o no tienen un resultado tangible?

How do you measure or control decisions or aspects that can be defined as abstract (ie. Leadership)?

They look at how do you develop your senior leaderships.

B)What do you do when there is someone in a BU or within Cargill that does not share BE beliefs?

12) Cómo se determina si un buen resultado obtenido o cambio positivo que se experimentó se debe específicamente a la aplicación de BE?

How do you know if any change experienced is due to BE or due to any other factor?

There is a difference between change for change, or process for process. You have to know why. You always measure, the recirculating thought of all the aspects. Its your responsibility to know why you are changing. Measurement and learning, and feedback, is critical to taking the next step. Is in that learning that you know in where you have to make future changes. Transforming data to knowledge is crucial. If your customer tells you what is important, you are gonna give me steps to how you will give that to them. It also changes according cultural generations, age, etc. each person stays or leaves to the company for different reasons.

13) Qué cree que aprendió Ud., a nivel personal, de la importancia del liderazgo al trabajar con los principios de BE? Y de la importancia de la cultura organizacional?

What do you feel you learned on a personal level about the importance of leadership after working in BE?... And about the importance of organizational culture?

I think that I've spent my whole life preparing for BE. It's in my veins. i see the criteria, at the airport, in a restaurant, in my family, etc. I wasn't born with the mediocrity gene. And this has helped me be more less emotional, and more fact based about my expectations. It helped me put improvement in a journey concept. It always was, but know it helps me identify where do you have barriers or limits, etc. easy to see where you have a gap.

Always asking what is better.

There are great leaders that get poor results, and poor leaders that have great results. So the thing is looking where you have a gap, and how we are looking for the future.

14) Qué punto agregaría al modelo que hoy en día considera crucial y no está incluido?

Is there any aspect or key point that you would include in the program which is not currently in it?

They are all in there, this is reviewed by over 200 companies, they really have the pulse beat of what is happening. It is a business criteria. Advantage of Cargill is they have similar businesses around the world. Going beyond borders opens you up to have feedback, and share, and you become stronger, you can be more innovative.

15) Tiene algún comentario en específico acerca de la aplicación de BE en Cargill Beef Argentina / Finexcor?

Do you have any specific comment about the BE program application in Cargill Beef Argentina/Finexcor?

You have to train the trainers. My job is to help people in a business to understand how to use the tool. Each business has challenges and advantages that are different. Each business can take from BE what they want. Businesses are fluid, nothing stays the same. What I saw in finexcor when I started working was not what they need now.



Universidad de
San Andrés

Entrevista 2: Javier Fantini

1) Cómo describiría Ud. al programa de BE?

Estoy liderando la iniciativa de BE para Beef Argentina. Desde que empezamos tuvimos varias etapas y aprendizajes porque en la práctica BE no es un proyecto, muchas veces se lo toma como un proyecto y eso es un error, BE es un programa de mejora continua. Sirve como una guía para administrar, gestionar y hacer management del negocio.

2) Cómo le afecta directamente a Ud. el programa/medidas/etc.?

Hay dos conceptos. Como me afecta a mí, tengo la responsabilidad de liderar esta actividad. Liderarla no es que yo realice los trabajos de BE sino ser el activador de una estructura de BE que se ha formado y coordinar la misma para el logro de los objetivos buscados.

Como miembro de la organización, todos los elementos de BE afectan el trabajo mío en el día a día, tanto en mi liderazgo sobre el equipo de trabajo, la estrategia de mi área, todos los elementos de BE son aplicables.

BE tiene a nivel Cargill mundial una organización donde hay un responsable de BE mundial y un coordinador por región. Michelle Ann Begandy es la coordinadora para todo lo que es México y Sudamérica, y yo trabajo en función de los parámetros y las premisas e información que me brinda el grupo de BE. Interactuamos como para llevar a la práctica esta iniciativa.

BE es una actividad adicional a mi responsabilidad como IT BU Manager. Esta actividad comenzó con un assessment, la base de BE está dada en función de una grilla, en ella se encuentran todas las preguntas que uno se debería hacer en cada uno de sus elementos. BE tiene 7 elementos. En cada uno de ellos hay preguntas y el criterio para responder estas preguntas es que BE busca una mejora continua. Entonces, si estamos buscando una mejora continua, estamos hablando de un proceso sistemático, no algo que se hace por única vez, sino una sistematización. Y como todo proceso en BE la clave es saber qué es lo que queremos, cómo se hace esa acción, quienes son los responsables, la periodicidad de esa acción, es cómo se mide el proceso de esa acción, no el resultado. Un ejemplo: cuando una persona hace el cierre de los resultados del P&L, no estamos buscando un buen o mal número, sino los resultados de cómo se realizó ese proceso. Si lo podemos medir, tenemos forma de mejorarlo.

Entonces, mi primer contacto fue en un assessment, donde participó solamente el grupo de liderazgo de Finexcor, tuvimos un acercamiento a un montón de actividades que hacíamos nosotros, y no llamábamos BE, BE sirvió como una forma para abarcarlas a todas y ver qué puntos faltaban en base a lo que sugería la matriz. La matriz nunca dice cómo se debería trabajar, sino que sugiere qué cosas se deberían tener en cuenta.

En un primer momento, BE fue encarado mal, fue tomado como un proyecto. Entonces, junto con otra persona se empezó a analizar y completar la grilla, y analizar efectivamente qué partes faltaban y qué partes teníamos. (Un proyecto tiene un principio y un fin, en cambio, algo de mejora continua, sigue funcionando. Además una cosa es un proyecto con algunas personas y otra es un proceso cultural donde actúa toda la organización).

Se designó un responsable por cada elemento, y armamos un equipo interdisciplinario, con miembros de distinta formación, para formar parte de los grupos.

Mi función es activar, y ver el estado de avance de cada uno de esos grupos. Esos grupos analizaron la Criteria (Matriz) y se definieron objetivos alcanzables, y tomaron exclusivamente como un

proyecto de base y cultural. Preferimos hacer pocas cosas y hacerlas bien. Cada equipo tiene sus objetivos. Mi misión son tareas de coordinación sobre los equipos.

Hay un caso en particular, es que yo lidero el elemento “procesos”, en ese caso yo formo parte como líder de un elemento, y tengo el doble sombrero, porque lidero y formo parte de un equipo de trabajo.

No hay un cambio de organigrama, sino que dentro de mis actividades figura el liderazgo de BE. Dentro del grupo de liderazgo, cada miembro tiene actividades independientemente del rol que desempeña en particular, y en mi caso es liderar el grupo de BE.

La idea es generar una explosión y que haya cada vez más gente trabajando en BE. Hay 60 personas trabajando activamente, y 100 en forma pasiva, con requerimientos.

Cada grupo tiene metodologías de trabajo que definió. Algunos se reúnen en forma semanal, otros se definen objetivos y mensualmente se reúnen para analizar el estado de avance. La acción es libre. La eficiencia se mide a través de los assessments. Allí se puede ver el score que teníamos y el nuevo score para ver la tendencia.

Yo reporto al presidente de Finexcor, el y yo, somos los responsables de que BE funcione para la organización. Nuestros objetivos forman parte de nuestras áreas clave de resultados. Además, tengo un reporte hacia el grupo de BE, que es en este caso, Michelle Ann Begandy, donde ella es nuestra consultora, donde nos apoya y a la vez, mide el grado de avance. Lo que sirve está relación es que ella en particular trata de coordinar la acción de otras personas que tienen mi rol en Latinoamérica, y al mismo tiempo, interactuamos con otras unidades de negocio y en actividades de BE en otras unidades de negocio. Mas allá de la mejora continua, se puede aplicar para un premio o award, pero para llegar a esa instancia, tiene que pasar por diferentes etapas, un assessment, donde hay que tener un buen score, y después una peer visit, donde en la practica vienen examinadores por cada uno de esos elementos, y se hace un trabajo de campo sobre toda la compañía. A mi me toco la experiencia de hacer una peer visit en Brasil donde es una actividad de 6 días muy intensa, donde se arranca con el BU líder de la organización, pero después fuimos a las plantas y hablamos con cada empleado, no de BE, sino de lo que implica.

Adicional a mi actividad de IT, ahora tengo esta actividad que es dentro de Finexcor, por un lado, y a la vez, por afuera, colaborando con BE.

3) BE se aplica en ciertos niveles de su area o en la totalidad de la misma?

Nosotros hacemos actividades todos los días que no las llamamos BE y no hablamos BE todos los días, en el trabajo del día a día. Lo importante es que abarca a toda la empresa y todas las actividades de todas las áreas de la compañía. Mucha gente está haciendo trabajos de BE en la compañía pero no esta pensando en que está haciendo trabajos de BE sino que está cumpliendo con la guía y grilla de criteria que nos ayuda.

4) Para qué cree Ud. que sirve BE?

El programa de BE, luego de ese error de tomarlo como proyecto, es un programa de mejora continua. Como todo programa de mejora continua, es algo que se inicia y después nunca termina. Para ello hay que tener una metodología. BE provee ciertas herramientas, como es la grilla de criteria grid, que nosotros tomamos como guía para gestionar el negocio.

5) Como tomó conocimiento del programa de BE?

Cuando Cargill compro Finexcor y asumió un BU líder, trajo bajo el brazo un modelo de liderazgo diferente al que nosotros estábamos acostumbrados. Empezamos a hablar de misión, de valor, de core competences, y todos esos eran elementos de liderazgo pero que no estaban contenidos, hasta ese momento, yo no conocía nada que los agrupara. Por vía del BU líder se generó una conference call con el grupo de BE, donde nosotros formalmente pedimos la colaboración de ellos para iniciar las actividades y esa fue la forma en la que yo me enteré de BE y conocí qué significaba y quiénes participaban.

Después, formalmente, dentro del grupo de liderazgo se decidió entre todos quién quería participar y yo me propuse, porque considero que es un tema apasionante, y me nombraron como líder de esta iniciativa. Yo igualmente soy activador pero todos somos responsables.

6) En qué tres puntos clave encuentra diferencias con lo que se postulaba (o no) o se hacía anteriormente (o no)?

Finexcor era una empresa familiar, con todos los atributos de la misma. Pese a ser una empresa familiar, el único integrante de la familia en la organización era el presidente y contaba con la colaboración del padre como asesor.

-Ordenar ideas

-Complementar cosas que no estábamos haciendo o estábamos haciendo en forma parcial y que teniendo herramientas como para usar como guía, pude chequear si realmente estaba haciendo (no digo bien o mal las cosas) pero si tenía en cuenta los procesos que una mejora continua requiere.

- Visión a Largo Plazo

7) Cuánto tiempo le llevo adaptarse entender el objetivo o funcionalidad de BE?

Fue aproximadamente un año, dado que primero trabajamos a puertas cerradas y ahí fue una forma dura de darnos cuenta que estábamos trabajando mal, estábamos trabajando solos y en verdad debería participar toda la organización. En ese primer año tratamos de estar lo mejor posible en la grilla y no realmente que nos sirva en el trabajo del día a día.

8) En qué consiste específicamente en la práctica para la empresa?

En el día a día uno va trabajando en forma normal, teníamos una organización y una estructura, y dentro de ella a mi me toca la doble función de coordinación y liderar un elemento en particular.

En el elemento PROCESO, no teníamos por ejemplo definidos los procesos clave. Dentro de la ISO 9000 tenemos un mapa de procesos pero no identificados cuáles eran claves. BE dice que un proceso clave se basa en las core competences, es decir, las características por las cuales te eligen tus clientes, y hace foco en el cliente. Lo que estamos haciendo ahora es que pudimos identificar, luego de debates. Ver fortalezas y debilidades, que esté el scorecard alineado con la estrategia del negocio, y que tengan una contingencia ante el desastre.

Entonces, en el día a día es difícil decir cómo afecta. Lo que uno tiene que hacer es tratar de hacer mejor las cosas. Se debe ver si existen oportunidades de mejora.

9) Utiliza efectivamente los postulados o puntos guía de las preguntas de BE a la hora de establecer sus planes o estrategias a futuro?

En general, no trabajo mirando la guía de BE en forma constante. Trato de chequearla en forma periódica. He hecho foco en la comunicación en mi área, definí mi grupo de trabajo, mi equipo de liderazgo dentro de IT. Busco tener reuniones y comunicaciones claras, para el equipo de trabajo y el resto de la organización.

Nosotros tratamos, dentro de IT, de usarlas y llevarlas a cabo en la práctica, porque cada área tiene que cumplir con todos los principios de BE, y todo tiene que estar alineado a la estrategia de negocio.

10) Qué se está haciendo en su área específicamente a partir de BE?

Se fortaleció el modelo de Liderazgo, la Comunicación, el seguimiento y mejora de nuestros procesos internos con una metodología. Participación de miembros de IT en elementos de BE. Esto forma parte del plan de desarrollo de la gente, ya que interactúan con otros temas y personas fuera de IT y así se logra un mayor conocimiento de la organización y compromiso con la misma.

11) Identificó muchos gaps/cambios a realizar/ en su área a partir de BE?

Principalmente de forma. Ahora con una metodología formalizamos procesos informales y pusimos más foco en la comunicación.

12) Siente Ud. que luego de la implementación de este programa algo cambio verdaderamente?

En mi caso personal cambio muchísimo. Tuve la oportunidad de tener una apertura, interactuar con otras organizaciones, entonces es muy interesante.

Con respecto a mi organización, estamos haciendo foco en la mejora continua y tenemos una guía para lo cual todos los Manager de a poco estamos adoptando el mismo criterio de Liderazgo.

13) Cómo se monitorean algunas medidas más abstractas (Ej. Cómo se mide o monitorea el “liderazgo”, “trabajo en equipo”, etc., en su área)?

Contamos con una herramienta llamada encuesta de compromiso (Engagement Survey). Tiene una periodicidad anual. Es una encuesta anónima en donde se contemplan entre otros puntos el Liderazgo, trabajo en equipo, etc. . En función a los resultados generamos planes de acción y el seguimiento de los mismos. Realmente es muy útil y hace sentir a la gente escuchada y con participación.

14) Cómo se actúa cuando un miembro de su área no comparte los principios o realiza alguna acción en contra de los mismos?

Los principios no son negociables. Se comparten y se explican. Si alguien no cumple-acepta los mismos, no puede forma parte de la organización.

15) Nota algún cambio en el comportamiento de los empleados que dirige luego de la implementación de BE/ luego de que comenzó a implementar sus postulados?

Colaboró para tener criterios comunes. Considero que existe un mayor compromiso y coparticipación en la organización. Fortaleció la comunicación.

16) Qué punto agregaría al modelo que hoy en día considera crucial y no está incluido?

En nuestro caso estamos en el principio del camino y tenemos mucho por hacer y no observo nada para agregar aún.

17) Qué cree que aprendió Ud. de la importancia del liderazgo al trabajar con los principios de BE?

El liderazgo es algo que todos los Manager hacemos. BE sirve para ordenarnos y tener una guía para Liderar y administrar el Negocio.

18) Como líder qué acciones o conductas dejó de lado luego de la implementación de BE?

La informalidad y la no sistematización de las tareas. Principalmente di mucha mas importancia a la formalidad de las acciones.

19) Cree Ud. que BE soporta los principios del modelo de liderazgo de Cargill? Por qué?

Seguro. BE sirve como guía del modelo de Liderazgo de la compañía.

20) Qué cree que aprendió Ud. de la importancia de la cultura organizacional al trabajar específicamente con los principios de BE?

Cargill tiene presencia a nivel Mundial. Por tal motivo es clave formar una cultura organizativa única. Con BE se logra este objetivo independientemente del rubro del negocio y la ubicación geográfica.

21) Nota algún cambio cultural luego de la implementación de BE en la organización?

Estamos en el principio del camino, pero noto un mayor compromiso de la gente.

22) Cree Ud. que este programa/iniciativa corporativa aporta mejoras o lo ve como una obligación/requerimiento más a cumplir?

Ambas cosas son ciertas. La iniciativa es un requerimiento corporativo pero a la vez aporta mejoras. Es un proceso largo que muchas veces compite con las prioridades y necesidades de cada Unidad de Negocio, dependiendo de su situación.

Entrevista 3: Marcelo Puyol

1)¿Cómo describiría Ud. al programa de BE?

El programa permite trabajar con excelencia, analizando los diferentes procesos de la empresa en un marco común a partir de la misión, visión y estrategia. Para ello, se sigue un proceso o metodología y se miden los resultados de las acciones que se llevaron a cabo.

2)¿Cómo le afecta directamente a Ud. el programa/medidas/etc.?

Más que afectarme, me da herramientas y una metodología para llevar adelante mi función de liderazgo, que sin afectar mi individualidad, me provee de ciertos lineamientos comunes a todo el equipo de liderazgo.

3)¿BE se aplica en ciertos niveles de su área o en la totalidad de la misma?

Se debe aplicar a todos los niveles de la compañía, obviamente primero se capacita en el uso, desde los niveles más altos para luego proceder con todos los niveles.

4)¿Para qué cree Ud. que sirve BE?

Ver respuesta a pregunta #1

5)¿Cómo tomó conocimiento del programa de BE?

La corporación a nivel mundial, está aplicando este programa en cada una de las unidades de negocio en los más de 63 países en los cuales está instalada. A partir de esa premisa, vinieron y capacitaron al grupo de liderazgo + otro grupo de talentos que pensamos que aportarán mucho a la implementación del programa.

**6)¿Qué opina del contexto en que se comenzó a hablar de este programa?
(tanto de la situación del país como así también del de la organización)**

Lamentablemente, el programa se empezó a trabajar en la más profunda crisis que yo recuerde (hace más de 16 años que estoy en la empresa) y este es un condicionante muy fuerte para la implementación, ya que no podemos contar con los recursos necesarios, en especial los humanos, así como la atención necesaria del equipo de liderazgo.

7)¿En qué tres puntos clave encuentra diferencias con lo que se postulaba (o no) o se hacía anteriormente (o no)?

Principios guía, comunicación, proceso de toma de decisiones.

8)¿Cuánto tiempo le llevo adaptarse entender el objetivo o funcionalidad de BE?

La verdad no sé cuánto tiempo ni creo que esa sea la medida para analizar la funcionalidad de BE. Yo considero que los resultados y cambios son los que mandan: si podemos reducir la cantidad de devoluciones, si sabemos el origen de las mismas, si aplicamos un programa de inversiones como el PDP, es que estamos decidiendo y trabajando bajo un programa de BE.

9)¿En qué consiste específicamente en la práctica para la empresa?

En parte lo respondí en la pregunta anterior. Es trabajar con un método, donde lo que se hace está previamente planificado y donde los resultados de la acción pueden ser medidos, para a su vez poder retroalimentar el circuito y mejorar todo el proceso. Si hay un proceso establecido para las

cargas de los productos en cuanto a temperatura, hora de carga, etc. Si luego hay una devolución y conocemos el motivo por parte del cliente (vg.temperatura), podemos mejorar la próxima carga reduciendo las devoluciones, sus costos y mejorar la relación con el cliente.

10)¿Utiliza efectivamente los postulados o puntos guía de las preguntas de BE a la hora de establecer sus planes o estrategias a futuro?

Sí porque en cierta manera, se establecen subprocesos que van enmarcando la tarea cotidiana. Por ejemplo, si uno sigue el proceso de PDP para analizar nuevas inversiones, implícitamente estoy siguiendo BE, pues sus postulados fueron incorporados en dicho proceso.

11)¿Qué se está haciendo en su área específicamente a partir de BE?

Mi area es bastante amplia, pero en lo que hace específicamente al proceso de compras, se toma mayor conocimiento del proveedor, se le exigen ciertos principios éticos y de RSE, se los evalúa, se los conoce más profundamente, se avanza en integraciones que aseguran el abastecimiento.

12)¿Identificó muchos gaps/cambios a realizar/ en su área a partir de BE?

No sé si muchos son los cambios y su impacto, pero sin lugar se ha mejorado en aspectos como los que mencioné en #11.

13)¿Siente Ud. que luego de la implementación de este programa algo cambio verdaderamente?

La pregunta no tiene mucha precisión, qué es cambiar verdaderamente? Cambiar se cambió, se siguen procesos más estandarizados, se conocen los principios guía de la compañía en todos los niveles, se siguen procesos racionales de decisión y no impulsos de un dueño de una empresa.

14)¿Cómo se monitorean algunas medidas más abstractas? (Ej. ¿Cómo se mide o monitorea el “liderazgo”, “trabajo en equipo”, etc., en su área?)

Hay dos herramientas importantes. El PMP que es un proceso individual de performance, el cual es monitoreado por dos niveles superiores al del empleado (jefe directo y jefe del jefe), donde se evalúan áreas clave de resultado, pero también cómo responde el empleado al modelo de liderazgo de la empresa. La otra es el Engagement survey, donde los empleados responden a varios aspectos, mucho de los cuales están ligados a aspectos vinculados con el liderazgo.

15)¿Cómo se actúa cuando un miembro de su área no comparte los principios o realiza alguna acción en contra de los mismos?

Los principios no son negociables, si no se aceptan no pueden trabajar en el equipo.

16)¿Nota algún cambio en el comportamiento de los empleados que dirige luego de la implementación de BE/ luego de que comenzó a implementar sus postulados?

Hubo aspectos positivos, como que hay una mayor participación en los diferentes procesos. También hubo aspectos negativos, como una mayor burocratización de esos procesos, básicamente por mal entendimiento del programa en sí mismo.

17)¿Qué punto agregaría al modelo que hoy en día considera crucial y no está incluido?

Creo que primero habría que implementarlo totalmente, antes de proponer cambios o agregados.

18)¿Qué cree que aprendió Ud. de la importancia del liderazgo al trabajar con los principios de BE?

Si el proceso decisorio es eso y no una decisión unilateral, si es participativo, seguro la decisión tomada será mejor y se reduce el margen de error. Hay que saber ponerle límites a ese proceso para no incurrir en burocracias desmedidas.

19)Como líder, ¿qué acciones o conductas dejó de lado luego de la implementación de BE?

Cierta tendencia a tomar decisiones sin la participación de más colaboradores o colegas.

20)¿Cree Ud. que BE soporta los principios del modelo de liderazgo de Cargill? Por qué?

Sí, porque el modelo de liderazgo es parte de BE, es obvio.

21)¿Qué cree que aprendió Ud. de la importancia de la cultura organizacional al trabajar específicamente con los principios de BE?

Que dicha cultura debe ser comunicada y verificar que se trabaja bajo los principios que la misma impone.

22)¿Nota algún cambio cultural luego de la implementación de BE en la organización?

Sí, ya expresado en otras respuestas a preguntas anteriores.

23)¿Cree Ud. que este programa/iniciativa corporativa aporta mejoras o lo ve como una obligación/requerimiento más a cumplir?

Ambas cosas. Es requerimiento, pero considero también que aporta mejoras, sin embargo esto no es magia, es un proceso, llevan tiempo los cambios y sobre todo su implementación. El gran obstáculo que nosotros tuvimos fue el contexto en el cual debimos llevarlo a cabo.

Entrevista 4: Orlando Milito

1)¿Cómo describiría Ud. al programa de BE?

como una guía que nos ayuda a lograr que los procesos se resuelvan bajo un Best practice y en consecuencia tener la excelencia de liderazgo y operativa que permite el crecimiento de un negocio de manera solida y sustentable.

2)¿Cómo le afecta directamente a Ud. el programa/medidas/etc.?

Positivamente. En el sentido que a partir de tomar en cuenta los lineamientos del manual de BE, me da la marco de control necesario para asegurar la calidad y resultado de los procesos de trabajo.

3)¿BE se aplica en ciertos niveles de su área o en la totalidad de la misma?

BE, es un proceso para aplicar a toda el Área desde manejo de los Recursos Humanos hasta el brindar la mejor solución a un cliente. Todas las Áreas de trabajo tienen el alcance para aplicarlo y deben aplicarlo.

4)¿Para qué cree Ud. que sirve BE?

El beneficio de BE es la mejora continua de nuestro proceso de trabajo, ya sea aplicado a la comercialización la compra o el control interno. Es lograr un marco de eficiencia y excelencia que en definitiva nos lleva a ofrecer un producto o servicio diferenciado al Mercado.

5)¿Cómo tomó conocimiento del programa de BE?

Hace mucho tiempo en la Empresa como consecuencia de querer implementar la herramienta diseñada por la Empresa.

6)¿Qué opina del contexto en que se comenzó a hablar de este programa? (tanto de la situación del país como así también del de la organización)

Ns/Nc

7)¿En qué tres puntos clave encuentra diferencias con lo que se postulaba (o no) o se hacía anteriormente (o no)?

Lograr la excelencia, una guía conceptual, enfatizando el monitoreo de las acciones.

8)¿Cuánto tiempo le llevo adaptarse entender el objetivo o funcionalidad de BE?

En mi caso no mucho ya que BE , resume muy bien mucho de las herramientas utilizadas en el pasado.

9)¿En qué consiste específicamente en la práctica para la empresa?

En la mejora continua de los procesos.

10)¿Utiliza efectivamente los postulados o puntos guía de las preguntas de BE a la hora de establecer sus planes o estrategias a futuro?

son una Guía que tomo en cuenta y que me resulta de mucha utilidad a la hora de definir los planes estratégicos y operativos de acciones.

11)¿Qué se está haciendo en su área específicamente a partir de BE?

Un monitoreo constante de los planes de acción a partir de las mediciones de las actividades críticas en el desempeño de los procesos.

12)¿Identificó muchos gaps/cambios a realizar/ en su área a partir de BE?

Los Gaps son constantes, a partir de que se trata de una mejora continua, la aplicación efectiva de esta metodología sirve para identificar los gaps en los procesos y ajustarlos como corresponde.

13)¿Siente Ud. que luego de la implementación de este programa algo cambio verdaderamente?

No puedo hablar de casos específicos y quiero referirme a lo conceptual y general. Aplicar esta herramienta, cambio la mentalidad de la organización en darle más enfoque a trabajar con calidad, tener una orientación más definida hacia el cliente y entender la importancia del Liderazgo como elemento fundacional y el monitoreo de las acciones como elemento de tomar acciones correctivas.

14)¿Cómo se monitorean algunas medidas más abstractas? (Ej. ¿Cómo se mide o monitorea el “liderazgo”, “trabajo en equipo”, etc., en su área?)

No hay una formula o reporte creado para tal fin, hay resultados que se visualizan a través del tiempo. Ejemplo: un resultado de compromiso de la gente, como se lleva adelante la performance de la gente, como se miden los éxitos por la conectividad entre áreas.

15)¿Cómo se actúa cuando un miembro de su área no comparte los principios o realiza alguna acción en contra de los mismos?

La cultura o principio de una Co deben ser entendidos y aplicados por todos los miembros de la Organización. Es decir no existe la posibilidad de que algún miembro este ajeno a la aplicación del mismo. Lo que si puede pasar es que todos los miembros no se alineen al mismo tiempo ya que dependerá de la reacción de cada uno de ellos para incluirse. Si con el tiempo se advierte que algun miembro por cualquier razón no interpreta o no quiere interpretar la cultura de la Organización, lamentablemente no podrá trabajar en ella.

16)¿Nota algún cambio en el comportamiento de los empleados que dirige luego de la implementación de BE/ luego de que comenzó a implementar sus postulados? Puedo decir que a medida que la gente entiende y participa en el proceso de BE, se muestra positivo para ir adelante con el proceso y se involucra cada vez más.

17)¿Qué punto agregaría al modelo que hoy en día considera crucial y no está incluido?

Ns/Nc

18)¿Qué cree que aprendió Ud. de la importancia del liderazgo al trabajar con los principios de BE?

A seguir una disciplina y Organización. A la importancia de seguir una metodología de trabajo y que la misma sea común para toda la gente. Como medir los procesos de trabajo y trabajar en las oportunidades.

19)Como líder, ¿qué acciones o conductas dejó de lado luego de la implementación de BE?

Deje de lado el no focalizarme. Es decir, me permitió en reforzar el enfoque a un proceso y resolverlo.

20)¿Cree Ud. que BE soporta los principios del modelo de liderazgo de Cargill? Por qué?

Totalmente, el BE se funda en un modelo de liderazgo y cumplir con el BE es en consecuencia transitar por ese modelo de liderazgo.

21)¿Qué cree que aprendió Ud. de la importancia de la cultura organizacional al trabajar específicamente con los principios de BE?

Ns/Nc

22)¿Nota algún cambio cultural luego de la implementación de BE en la organización?

En general, la cultura de una organización cambia al aplicar herramientas que le ayuden a su gente a la disciplina y metodología de trabajo, orientado al cliente y a buscar la excelencia operativa.

23)¿Cree Ud. que este programa/iniciativa corporativa aporta mejoras o lo ve como una obligación/requerimiento más a cumplir?

Personalmente lo veo y lo vivo como una aporte a la mejora continua.



Universidad de
San Andrés

Entrevista 5: Horacio Lewinsky

Te cuento, yo trabajaba en Cargill y después vine a Finexcor. Uno no hace business excellence como un proyecto aparte, está adentro de la forma en la que uno hace las cosas todos los días. Yo hasta que no vine a Finexcor nunca trabajamos en business excellence. Nosotros hacemos las cosas en la forma que lo hacíamos. Con mucho proceso ya definido pero no lo llamábamos ni business excellence ni nada. Cuando llegue a Finexcor empezamos a trabajar con BE y empecé a ver que estaba “metiendo” procesos. Ahí fue cuando me di cuenta de las diferencias. Para mí es interesante la forma en que hacían las cosas como empresa familiar, es una forma que depende mucho de las personas, de qué personas tenés ocupando los cargos. Si tenés un fenómeno, hará cosas bárbaras. Si tenés alguien malo, va a hacer cosas malas. Dependía mucho del criterio de esas personas.

BE te da lineamientos, porque tampoco da procesos muy rígidos. Por ejemplo, en ventas, cuáles son los procesos más importantes y que deberías hacer. Te acota en donde tiene que trabajar las personas. Son lineamientos.

-En la práctica qué dirías que implica trabajar con BE? Que te cambio a partir de trabajar con los postulados?

A mí particularmente en nada. No pienso en el programa para nada. Yo no pienso en BE. Pero de alguna forma tengo gran parte de lo que pide incorporado. Eso no quiere decir que no pueda aprender más o mejorar. No te sabría recitar los postulados, no es algo que mire frecuentemente. Pero comparado con el entorno que tengo en Finexcor, yo estoy mucho más orientado a procesos y no me siento con la necesidad de ver en qué tengo que mejorar con respecto a los procesos, porque miro alrededor mío y estoy constantemente viendo qué tienen que mejorar los que tengo alrededor. Yo personalmente no lo tomo en cuenta, pero sí está dentro de muchas herramientas que utilizamos. Al usar esas herramientas o procedimientos, quieras o no, estás usando BE, aunque no lo llames de esa forma. BE es una excelente forma de autoevaluarte como negocio, te da muchas vías para buscar oportunidades de mejora en cuanto a procesos. Después no te va a mejorar el resultado de negocio, no necesariamente, no es el objetivo, eventualmente te va a mejorar el resultado del negocio, porque ese es el objetivo último del negocio. En Finexcor encaramos una evaluación en la que hicimos un catalogo de las cosas que ya hacemos y lo comparamos con el catalogo que business excellence sugiere hacer. Entonces vimos en dónde estamos más alejados de lo que deberíamos hacer, y qué áreas son críticas para este negocio, porque no todas las áreas que tiene BE son igualmente críticas para todos los negocios. No es lo mismo un negocio de mano de obra intensiva como Finexcor, de las cuales de 1300 personas, 1000 están con cuchillos. Que un negocio de capital intensivo como pueden ser las plantas de procesamiento de granos y aceites que las manejan 10 personas, con una facturación mucho mayor, con menos gente. Las prioridades cambian completamente. Gran parte del valor de BE es justamente que no estés pensando que estás haciendo BE. La idea es que esté metido detrás de los conceptos.

-Ok, y vos dirías que aprendiste algo del liderazgo a partir de trabajar con los principios de BE? O continuaste trabajando como lo hacías hasta el momento?

Una cosa que ha salido como factor común es que hay elementos de BE que hablan de la comunicación y la comunicación incluye comunicación interna. El tema de comunicación en Cargill siempre es un problema. En la encuesta de compromiso de Cargill siempre sale la comunicación como un problema. Pero siempre, en todos lados. Yo antes trabajaba en Minneapolis, y era un grupo totalmente distinto, que no teníamos fabricas, y comunicación era un problema. Y ahora estoy acá

en Finexcor y la comunicación es un problema. Entonces lo que sí me vino muy bien, es cuando estaba en Minneapolis armamos un equipo para decir: cómo resolvemos estos problemas de compromiso? Qué tenemos que hacer? Armamos equipos para entender el punto de vista de la gente y eso sí cambio mi forma de ver las cosas al liderar. Entonces, no sé si es necesariamente algo de BE. Cuando lo hicimos no estábamos pensando en BE, pero eso estaba alineado con BE, y era parte de un proceso de mejora continua. Porque vos hablas con las personas y empezás a entender qué cosas se pueden mejorar. (...) eso, me parece, a mí sí me cambio un poco la forma de encarar las cosas, de comunicar las cosas, y de qué aspectos tener en cuenta cuando estas pensando en temas en que va a impactar a mucha gente.

-Con respecto a la relación con la gente en el area que vos trabajas, sentís que cambió algo?

Mi área en ese sentido es medio rara. Finexcor está organizado funcionalmente, tenés producción, sistemas, finanzas, tenés la compra de hacienda, etc. Yo la mayor responsabilidad que tengo es el negocio de hamburguesas. Este negocio corta a todas esas funciones. Yo coordinaba a la planta de hamburguesas, a los de administración, etc. Entonces a mí no me cambio mucho. Porque BE fue traída al negocio bastante después de que yo llegue. Y a partir de haber llegado yo ya había implementado cambios con respecto a procesos. Con lo cual lo que BE trajo después es poner lo blanco sobre negro, tener escrito en un papel muchos de los procesos que habíamos implementado que de repente los implementamos porque yo ya venía con eso en la cabeza, se hubiese implementado si yo no estaba al mirar las cosas con el ojo de BE. Hay un montón de cosas para hacer que todavía no hacemos, donde tenemos muchas cosas para mejorar. Pero la verdad es que cuando pienso en tu pregunta creo que no se haya modificado mucho mi comportamiento por BE.

-Desde una opinión personal, lo viste como una obligación o requerimiento de la multinacional, o como una alternativa positiva que dá mejoras a futuro?

Yo el programa ya lo conocía de antes, no?. Cuando lo trajeron dije: bueno, ahora tenemos BE. Yo ya conocía de qué se trataba por mi actividad en Minnesota. Yo lo ví y lo veo como una muy buena herramienta de mejora continua, como una guía muy buena para mejora continua y lo veía como valioso. Lo que pasa es que también teníamos tantas cosas... el gran problema que yo le veía a BE cuando lo trajeron es que teníamos distancias tan grandes entre lo que hacíamos y lo que deberíamos estar haciendo, por tantos lugares, que eran demasiadas cosas para atacar al mismo tiempo. En segundo lugar, otro problema es que sí era percibido por mucha gente como “algo que tenemos que hacer porque la multinacional o el cuartel central está diciendo que lo tenés que hacer” y no era percibido como necesariamente valioso, sino como algo que necesitamos hacer.

-Estás hablando de los lideres o de las personas en niveles más bajos del organigrama?

De todos. Estoy hablando de gente en todos los escalafones. Además BE lo trajeron a Finexcor cuando ya habíamos empezado a perder plata. Entonces, en un contexto de perder plata, mucha, es mucho más difícil persuadir a la gente de que es importante enfocarse en un futuro a más largo plazo. Gran parte de lo que hace BE es enfocarse a largo plazo. No es que cambia el qué hacer mañana. Y en un contexto de estar perdiendo plata, era todavía más complicado vender esa propuesta. Entonces se juntaban esas cosas: que había unos gaps muy grandes, porque Finexcor no estaba acostumbrado a trabajar con procesos de negocio, estaba muy acostumbrado a recaer sobre las personas y no sobre los procesos, lo que hacía la diferencia eran las personas. Ojo, cuando tenés buenos procesos las personas siguen haciendo la diferencia. Pero cuando no tenés procesos las personas hacen toda la diferencia. Entonces estaba esta “reacción alérgica” a que “te compraron y vienen la corporación multinacional que no sabe cómo es operar en Argentina, y se creen que en

Argentina las cosas son fáciles, y acá todo es complicado” y eso también es algo sin sentido que tenemos los Argentinos que pensamos que todo es más complicado acá, y al mismo tiempo perdías plata y te pedían que te enfocaras a largo plazo, entonces se juntaron todas esas cosas.

-Y entonces, a vos te costó ingresar a Finexcor desde Cargill?

Finexcor tenía unos anticuerpos impresionantes frente a Cargill. Yo participé de la compra de Finexcor, porque yo trabajaba en la compra y venta de empresas. Yo quería volver a Argentina, y cuando salió la posibilidad de la compra de Finexcor, me involucraron, y ya después quedé conectado. Ahora Cargill entró al negocio de la carne vacuna en Argentina a través de Finexcor, y lo que estaba comprando era el management team, en realidad, porque era la forma de entrar al negocio y expandirse. Entonces no trajo mucha gente, trajo al gerente general, al controller (gerente financiero), vino otra persona de bajo perfil que pasaba desapercibido y yo vine a molestar a todo el mundo, porque yo hacía las cosas distinto, y molesté a todo el mundo. Entonces toda la frustración que la gente de Finexcor sentía con Cargill, porque también hay algo de orgullo de “ahora me compraron” o “el griego vendió a la gente como un ladrillo más de la fabrica” o “llegaron los conquistadores, nos invadieron los yankees”, todas esas frustraciones se las agarraban conmigo. Entonces no fue nada fácil eso.

-Y hoy sentís que esa situación cambió?

Si cambió porque yo me hice un lugar. Me hice un lugar a los golpes fuertes. Había gente de más alto rango con las que yo semana por medio me encerraba en la oficina y empezábamos a los gritos porque era la forma que él tenía de manejarse porque el tipo estaba sumamente celoso de que me metiera en cosas que hacía él, y yo por mi posición me tenía que meter. Ahora hay gente que por una situación así, y que de muy mala manera no colabora cuando te metés en su terreno, y ahora termina siendo mi mayor aliado, porque los planteos que yo tenía tenían sentido, tal vez no le gustaba lo que yo decía, pero lógica tenían. O sea, me llevo tiempo y peleas pero el lugar me lo hice. Eso no cambió porque haya cambiado la cultura, sino porque entré a los codazos y dije “me tienen que hacer lugar”. Entonces esas no serían las mejores prácticas para exportar de Finexcor.

San Andrés

Entrevista 6: Romina Rolando

1)¿Cómo describiría Ud. al programa de BE?

Lo describiría como una herramienta fundamental para operar nuestro negocio, cuya finalidad es la mejora continua, la colaboración, conectividad entre las diferentes áreas, y por supuesto la estandarización de los procesos y un lenguaje común en la organización de manera que todos los negocios estén comunicados entre sí de la misma manera.

2)¿Cómo le afecta directamente a Ud. el programa/medidas/etc.?

Me encuentro muy comprometida con el programa y en tal sentido entiendo que la perseverancia y el foco en la mejora continua va a permitirme cumplir con los objetivos y al mismo tiempo estar alineado a la estrategia.

3)¿BE se aplica en ciertos niveles de su área o en la totalidad de la misma?

Actualmente nos encontramos en una etapa de aprendizaje, tratando de implementar progresivamente las mejoras propuestas incluyendo y haciendo participar a todos los integrantes del área, debido que todos deben garantizar la mejora continua desde su trabajo diario. Hay mucho para hacer y corregir y por supuesto que la comunicación juega un rol sumamente importante en este caso, de manera que comunicar abiertamente y en forma transparente garantiza la asimilación de BE en su totalidad y el compromiso de cada integrante.

4)¿Para qué cree Ud. que sirve BE?

Como mencioné anteriormente, BE es el foco en la excelencia en todos los aspectos de nuestro negocio y ello quiere decir que BE garantiza el éxito de este último. Su gran utilidad está dada por detectar a tiempo falencias, ineficiencias y contratiempos que nos impidan estar alineados con la estrategia.

5)¿Cómo tomó conocimiento del programa de BE?

Al momento de ingresar a la Compañía, me introdujeron como Champion en el team de Customer Focus. En aquel momento comencé a interiorizarme sobre BE y su implicancia en todas las Unidades de Negocios de Cargill.

6)¿Qué opina del contexto en que se comenzó a hablar de este programa? (tanto de la situación del país como así también del de la organización)

Por supuesto que a nivel país, nos encontramos atravesando la situación más complicada de la industria en 10 años y en tal sentido resulta complicado hablar de BE cuando debemos lidiar con factores exógenos o ajenos a nuestra voluntad que perjudican notablemente nuestro negocio. Lo mismo sucede dentro de la organización donde la cultura de la misma se ve afectada por estos cambios. Para ello es fundamental la comunicación, como se mencionó anteriormente, la misma debe ser clara y transparente enfocada a la integración y la conectividad entre todas las áreas que integran nuestra organización.

7)¿En qué tres puntos clave encuentra diferencias con lo que se postulaba (o no) o se hacía anteriormente (o no)?

Comunicación, planificación, mejora de procesos.

8)¿Cuánto tiempo le llevo adaptarse entender el objetivo o funcionalidad de BE?

Me llevó muy poco tiempo, ya que el objetivo está perfectamente claro y apunta a ser exitosos en nuestro negocio.

9)¿En qué consiste específicamente en la práctica para la empresa?

Focalizarnos en nuestro desempeño, ser eficientes, estandarizar nuestros procesos, hablar el mismo lenguaje, garantizar la interacción entre áreas claves, mejorar la comunicación, planificación, innovación, permitirnos ser el socio elegido de nuestros clientes, generando una cultura en la organización comprometida con la mejora continua. Todo lo mencionado anteriormente se ejemplifica con: cuando un embarque llega a tiempo, cuando podemos proyectar nuestras ventas, cuando las facturas se envían correctamente, cuando se previenen incidentes e ineficiencias, cuando el resultado de la encuesta de satisfacción a nuestros clientes arrojó resultados alentadores, etc.

10)¿Utiliza efectivamente los postulados o puntos guía de las preguntas de BE a la hora de establecer sus planes o estrategias a futuro?

Si.

11)¿Qué se está haciendo en su área específicamente a partir de BE?

Se han estandarizado los procesos de documentación, venta, embarques, se ha reforzado notablemente la comunicación dentro del área, se ha mejorado la comunicación con otras áreas clave de la organización, hemos implementado diferentes herramientas para medir de mejor manera nuestras ineficiencias, hemos mejorado nuestro procedimiento de gestión de reclamos, encuestas de satisfacción a clientes, segmentación, market intelligence, benchmarking y bestpractice.

12)¿Identificó muchos gaps/cambios a realizar/ en su área a partir de BE?

Si, y en ellos se está trabajando activamente.

13)¿Siente Ud. que luego de la implementación de este programa algo cambio verdaderamente?

Efectivamente, es otro modo de trabajar, apuntando a nuestro compromiso y mejor desempeño.

14)¿Cómo se monitorean algunas medidas más abstractas? (Ej. ¿Cómo se mide o monitorea el “liderazgo”, “trabajo en equipo”, etc., en su área?)

El liderazgo está íntegramente ligado con compromiso, y a su vez el compromiso requiere de una excelente comunicación, conectividad y por ende trabajo en equipo. En Cargill medimos el compromiso de nuestra gente todos los años, y allí pueden verse realmente cuan comprometida está nuestra gente con la estrategia.

15)¿Cómo se actúa cuando un miembro de su área no comparte los principios o realiza alguna acción en contra de los mismos?

Se comunica a la dirección y entiendo que en este caso, esa persona dejará de pertenecer a Cargill.

16)¿Nota algún cambio en el comportamiento de los empleados que dirige luego de la implementación de BE/ luego de que comenzó a implementar sus postulados?

Afortunadamente los noté muy involucrados y con ansias de trabajar, participar y apuntar su desempeño a mejorar en todo aspecto.

17)¿Qué punto agregaría al modelo que hoy en día considera crucial y no está incluido?

Relatos sobre casos puntuales de otras BU's de manera de comunicarlos a toda la Organización, comprometiendo aún más a sus integrantes con la mejora continua.

18)¿Qué cree que aprendió Ud. de la importancia del liderazgo al trabajar con los principios de BE?

Mucho. El liderazgo es fundamental en estos casos, y se debe ponerse especial energía en él ya que toma tiempo lograrlo de una manera exitosa. Esto depende de una muy buena capacidad de perseverancia y foco a lo largo del tiempo en la mejora continua. Además como se mencionó anteriormente la buena comunicación e inclusión de nuestra gente en BE juega un papel predominante, ya que comienzan a "sentirse parte de", dejando de actuar aisladamente.

19)Como líder, ¿qué acciones o conductas dejó de lado luego de la implementación de BE?

Como iniciativa principal, en enfoque en la comunicación del área que se encontraba dividida y trabajando de forma aislada sin poner énfasis en los resultados o ineficiencias propias.

20)¿Cree Ud. que BE soporta los principios del modelo de liderazgo de Cargill? Por qué?

Si, porque se relacionan entre sí perfectamente. Es imposible pensar en BE sin un modelo fuerte de liderazgo, ya que seguramente fracasará

21)¿Qué cree que aprendió Ud. de la importancia de la cultura organizacional al trabajar específicamente con los principios de BE?

Si. Sobre todo de la importancia fundamental de la comunicación y conectividad.

22)¿Nota algún cambio cultural luego de la implementación de BE en la organización?

Noto mayor compromiso, y esto nos permite estar alineados a la estrategia.

23)¿Cree Ud. que este programa/iniciativa corporativa aporta mejoras o lo ve como una obligación/requerimiento más a cumplir?

Como mencioné anteriormente, BE es sinónimo de mejora continua, y ello genera una cultura organizacional comprometida a ello.

Entrevista 7: Gustavo Kahl

1)¿Cómo describiría Ud. al programa de BE?

Es un programa para tratar de ordenar y hacer las cosas bajo un proceso, para que la empresa funcione mejor y que el mismo proceso se pueda replicar en otro tipo de empresas. Es un programa de excelencia.

2)¿Cómo le afecta directamente a Ud. el programa/medidas/etc.?

Justamente el hecho de tener un proceso es una guía para los que lo tenemos que implementar, desde el número uno hasta la última persona en la organización, sabe como se va llevando. Con lo cual, por el lado de la implementación, es buena y por el lado de los resultados de una empresa que tiene BE funcionando, creo que se pueden explotar los recursos al máximo, para dar lo máximo de lo que vos tenes como recursos, llámese recursos físicos o humanos. Que los tiempos y procesos sean lo mejor para poder administrar y hacer funcionar una empresa.

3)¿Cómo tomó conocimiento del programa de BE?

Es una iniciativa de la compañía que lo hace a través de todos los negocios. Entonces, hay un grupo que se puso en contacto con nosotros como para poder empezar a implementar este sistema. Esto se fue haciendo en distintas etapas. Hay negocios, nosotros somos beef argentina, hay 80 negocios en todos Cargill y algunos están mucho más avanzados que otros. BE fue una derivación de otro programa de excelencia, que la empresa estaba llevando a cabo en algunos negocios de EEUU y se fue transformando en lo que hoy es BE. Se desarrolló un equipo que es el que educa, prepara y entrena, a las personas que se identifican en los negocios como los responsables de la implementación. Pero cómo llega? Como te decía, por comunicación interna de la compañía.

4)¿En qué tres puntos clave encuentra diferencias con lo que se postulaba (o no) o se hacía anteriormente (o no) cuando la empresa era una empresa familiar?

Antes cuando no éramos Cargill no había nada de esto, con lo cual, los puntos de diferencia... todo era distinto. Antes era más una “visión de un dueño” que implementaba pero no mucho más que eso.

5)¿En qué tres puntos clave encuentra diferencias con lo que se postulaba (o no) o se hacía anteriormente (o no) cuando la empresa, dentro de Cargill, no tenía el programa de BE?

Con Cargill antes de BE, creo que esto lo que hace es ordenar. O sea, muchas de las cosas de lo que BE habla nosotros ya las teníamos pero en forma independiente. Entonces, para mí, el sentido que tiene o la mayor ventaja es justamente que es un proceso que te ordena y que te marca las formas, los tiempos, que no te olvides, que tenes un seguimiento, que hay detrás toda una organización que te empuja a avanzar en esta dirección. Entonces, más allá de cada uno de los negocios, donde podrá avanzar más rápido o más lento, pero tenés todo un equipo de soporte detrás que te va llevando. Y eso es muy bueno. Aparte creo que también es muy bueno porque para distintos tipos de negocio, el esquema y el proceso es el mismo. Entonces si estás acá en Argentina, o en un negocio de granos en Australia o Europa, cuando vos hablás de BE, ya todo el mundo sabe de qué es lo que estás hablando. Entonces creo que eso es buenísimo.

6)¿Cuánto tiempo le llevo adaptarse entender el objetivo o funcionalidad de BE? ¿Cree Ud. que este programa/iniciativa corporativa aporta mejoras o lo ve como una obligación/requerimiento más a cumplir?

Desde el principio creo que nos dimos cuenta que era un beneficio utilizarlo. El tema es que por falta de recursos, otras prioridades, o porque es difícil meter a todos en el mismo barco... a veces es difícil que todo el mundo se enganche en un proceso como este, porque en Cargill hay muchas iniciativas, y está es una iniciativa mas. Yo creo que ésta es buena, pero cuesta que una organización que está todo el tiempo con las cosas del día a día invierta tiempo en esto, que es un tema de procesos, un tema de que hay que escribir mucho, planificar, insistir.

7)¿Siente Ud. que luego de la implementación de este programa algo cambio verdaderamente en la empresa?

Yo creo que si, la cosa es que nosotros últimamente, en nuestro caso, no nos fue muy bien como negocio, independientemente del proceso, y no terminamos de disfrutar todos los beneficios de lo que es BE. Creo que nuestra preocupación, en general de todos, era cómo hacer que el negocio funcione mejor, no desde BE sino desde la base, que el negocio sea un buen negocio. Entonces creo que no llegamos a disfrutar de esos beneficios. Pero sí lo veo en otras empresas o negocios de Cargill y la verdad es que es un “relojito” y anda muy bien y todo el mundo lo tienen incorporado, la mayoría de la gente con la que hablás sabe de qué estás hablando. Y te ordena, por ejemplo, en tal fecha hay que hacer tal plan estratégico para los tales “n” años o cómo vamos a trabajar en el liderazgo dentro la organización. Entonces eso hace que al final del día tengas una empresa mucho mejor.

8)¿Qué punto agregaría al modelo que hoy en día considera crucial y no está incluido?

Yo creo que está bien, para mí el plan es amplio, porque trata de temas importantes como la gente, el área de talento, el foco en el cliente, y hay una sección importante que es la de tener foco en el cliente. Después todo lo que tiene que ver con liderazgo y la evaluación de desempeño. Después, la estrategia es fundamental para ver hacia dónde vas con el negocio. Después, procesos, es justamente lo que ordena. Después, la medición y los resultados. Todo esto deriva en que al final del día tenés que tener mejores resultados. Es difícil medir el impacto económico de este programa, pero creo que va más allá del impacto económico.

9)¿Qué cree que aprendió Ud. de la importancia del liderazgo al trabajar con los principios de BE?

El tema del liderazgo es importante para saber que la gente sepa hacia dónde va. Y el liderazgo no sólo individual, sino a distintos niveles todos “ser líderes” como para poder hacer que toda la gente que está en distintos equipos sepa a donde va, qué tiene que hacer, confíe en el líder. Creo que el tema de liderazgo es fundamental, para este programa como para cualquier programa.

10)Como líder, ¿qué acciones o conductas dejó de lado luego de la implementación de BE?

Es una buena pregunta. Creo que me hubiera encantado poder hacer más cambios pero los problemas del negocio por ahí nos distrajeron demasiado. No hay cosas que dejé de lado, sino cosas que tuve que empezar a hacer, y que fueron buenas, como ser más esquemático, más accountable. Medir a todos por el resultado y a uno mismo, saber qué es lo que tenés que hacer y qué te piden que hagas.

11)¿Qué cree que aprendió Ud. de la importancia de la cultura organizacional al trabajar específicamente con los principios de BE?

Yo creo que este programa te ayuda a “tener camiseta”. Al principio nos costó un monton, después cuando empezamos a empujarlo y básicamente a seguir el proceso, la gente se enganchó y quería

participar. Y creo que fue buenísimo, eso hace cultura, eso hace que todos vean que esto es parte de una organización. Y después esto es contagioso y creo que eso también hace a la cultura. Es bueno porque los grupos se van enganchando, se van juntando, viendo las implicancias de lo que hace cada uno, entonces creo que esto hace a la cultura.

12)¿Nota algún cambio cultural luego de la implementación de BE en la organización?

Yo creo que sí, que empezó a darse, pero hace unos meses que lo interrumpimos y creo que nos faltaría dar una vuelta más de rosca pero yo entiendo que básicamente por donde estamos, a ver, entiendo por qué estamos donde estamos, y es porque básicamente hoy la preocupación es muy grave por otro lado. Creo que hoy se logro meter a un grupo muy grande de gente en este programa y que realmente encontraron el valor de que las cosas se pueden hacer mejor.

13)¿Qué alcance tiene en los operarios de planta?

En el caso nuestro, todavía no, pero creo que esto debería llegar hasta el ultimo trabajador. Creo que esto tiene que afectar a todos. Porque? Porque el jefe de esta gente seguramente va a estar mas involucrado y va a poder administrar y manejar a su gente de una mejor forma porque tenemos una estrategia, herramientas de liderazgo, definición de “accountability”, es decir, una medición y hacerse responsable de lo que uno tiene que hacer. Si uno sabe qué hacer y luego se mide, es mucho más fácil de explicar desvíos y las cosas que se estén haciendo bien. Con lo cual esto cuando esté bien implementado afecta al 100% de la gente.



Entrevista 8: Diego Couso

1)¿Cómo describiría Ud. al programa de BE?

Business Excellence es una herramienta de manejo y evaluación de negocios que ayuda a identificar fortalezas y a detectar oportunidades de mejora, creando una Cultura de la Mejora Continua. Además, provee información sobre las mejores prácticas existentes en Cargill.

2)¿Cómo le afecta directamente a Ud. el programa/medidas/etc.?

En mi experiencia y por lo que he visto, lo que BE hace es forzar a los negocios y funciones a hacerse todas las preguntas críticas e importantes. Sobre la forma en que se organizan, Como lideran, como y que miden.

3)¿BE se aplica en ciertos niveles de su área o en la totalidad de la misma?

Se aplico / aplica en la totalidad de la misma, en diferentes momentos, dependiendo de la importancia de cada proceso.

4)¿Para qué cree Ud. que sirve BE?

Para la mejora continua de los procesos, buscando la excelencia de cada proceso

5)¿Cómo tomó conocimiento del programa de BE?

En un 1º momento, por medio de políticas corporativas que fueron transmitidas desde casa central (Estados Unidos) hacia cada unidad de negocios y luego por contactarnos con otros negocios

6)¿Qué opina del contexto en que se comenzó a hablar de este programa? (tanto de la situación del país como así también del de la organización)

El contexto no era el mejor dado que no estábamos analizando, planificando y realizando algunos procesos prolijamente. Obviamente había muchos factores que no nos permitían ver esto, pero con la llegada de BE se clarificaron muchas cuestiones.

7)¿En qué tres puntos clave encuentra diferencias con lo que se postulaba (o no) o se hacía anteriormente (o no)?

Organización de procesos

Planificación de mejoras

Ejecución de acciones

8)¿Cuánto tiempo le llevo adaptarse entender el objetivo o funcionalidad de BE?

Todavía estamos en proceso de entender la funcionalidad de la herramienta, no se hace de un día para otro, es un cambio cultural – organizacional muy importante donde tiene que involucrarse desde el 1er hasta el último empleado.

9)¿En qué consiste específicamente en la práctica para la empresa?

Mejorar los procesos existentes e implementar nuevos procesos que funcionaron en otros negocios (Que implementaron BE hace mucho tiempo)

10)¿Utiliza efectivamente los postulados o puntos guía de las preguntas de BE a la hora de establecer sus planes o estrategias a futuro?

Si, dentro de nuestra unidad de trabajo (Workforce) usamos como guía una grilla universal para todos los negocios de Cargill que nos permite hacer foco en determinados procesos

11)¿Qué se está haciendo en su área específicamente a partir de BE?

Desde HR, estamos enfocados en los siguientes procesos:

- Participación de integrantes del equipo en iniciativas del plan de negocios
- Reforzar el proceso de entendimiento de Filosofía de compensaciones
- Reforzar el proceso de comunicación organizacional
- Reforzar el proceso de evaluaciones de desempeño
- Implementar un nuevo eje de trabajo: Reconocimiento No financiero, etc

12)¿Identificó muchos gaps/cambios a realizar/ en su área a partir de BE?

Si, siempre analizamos como mejorar determinados procesos. Ese cambio significa un Gap, los procesos mencionados anteriormente tuvieron / tienen oportunidades de mejora

13)¿Siente Ud. que luego de la implementación de este programa algo cambio verdaderamente?

Si, a partir del entendimiento de la herramienta mejoraron muchos procesos dentro del negocio.

14)¿Cómo se monitorean algunas medidas más abstractas? (Ej. ¿Cómo se mide o monitorea el “liderazgo”, “trabajo en equipo”, etc., en su área?)

Si bien son difíciles de medir, contamos con una herramienta que es la Encuesta de compromiso de los empleados. Esta encuesta se compone de 20 factores, donde los empleados emiten su opinión al respecto y a partir de ahí se ve de cambiar o mejorar factores como los anteriormente mencionados.

15)¿Cómo se actúa cuando un miembro de su área no comparte los principios o realiza alguna acción en contra de los mismos?

Depende cada situación, puede ser que una persona NO comparta determinados principios o políticas corporativas, otra cosa MUY distinta es que no lo cumpla. En esos casos, se evaluara la situación y se toma alguna medida al respecto.

16)¿Nota algún cambio en el comportamiento de los empleados que dirige luego de la implementación de BE/ luego de que comenzó a implementar sus postulados?

Si, la herramienta ya se instalo en el negocio y consecuentemente, modifiko el accionar de muchas personas dentro de la organización.

17)¿Qué punto agregaría al modelo que hoy en día considera crucial y no está incluido?

Considero que el modelo de Workforce es bastante completo, quizá lo que ayuda mucho para detectar oportunidades de mejora es la encuesta de compromiso a los empleados

18)¿Qué cree que aprendió Ud. de la importancia del liderazgo al trabajar con los principios de BE?

Organizar los procesos vinculados a HR

19) Como líder, ¿qué acciones o conductas dejó de lado luego de la implementación de BE?

La informalidad para ejecutar determinados procesos. Ej: Comunicación organizacional, Gestion de talentos, etc

20) ¿Cree Ud. que BE soporta los principios del modelo de liderazgo de Cargill? Por qué?

Si, porque para ejecutar BE hay que tener conocimiento, comportamientos, capacidad de ejecución, capacidad de aprendizaje y sobre todo, integridad – convicción y coraje.

21) ¿Qué cree que aprendió Ud. de la importancia de la cultura organizacional al trabajar específicamente con los principios de BE?

La mejora continua de los procesos, desde sus análisis, planificación y ejecución de los mismos.

22) ¿Nota algún cambio cultural luego de la implementación de BE en la organización?

Si, la herramienta ya se instalo en el negocio y consecuentemente, modifiko el accionar de muchas personas dentro de la organización.

23) ¿Cree Ud. que este programa/iniciativa corporativa aporta mejoras o lo ve como una obligación/requerimiento más a cumplir?

Sin duda es una herramienta que aporta mejoras al negocio, junto al conocimiento recibido por parte de otros negocios de la compañía que implementaron BE hace mucho tiempo

Agregados:

24) ¿Cuál fue su experiencia al visitar otros países donde se presentaba este mismo programa?

Excelente, ya que manejan este tipo de herramientas a la perfección. Se evidencio un gran involucramiento de todas las personas para lograr la excelencia en los procesos.

25) ¿Qué aprendió con respecto a requerimientos culturales "ideales" para que el programa se lleve a cabo?

Que independientemente de la situación que atraviesa cada negocio, estos programas deben seguir adelante y cumplir con lo programado.

26) ¿Qué notó en cuanto al comportamiento de los líderes/equipo de liderazgo en esas visitas?

Que entendieron la importancia de aplicar esta herramienta en el negocio ya que impactaría en resultados positivos para ambas partes (Organización – empleados)

27) ¿Qué alcance cree que tienen los postulados de business excellence en los operarios de planta?

Lo importante u objetivo es que la persona entienda que cada uno es responsable de sus actos, que seguramente si hace su trabajo de la mejor forma posible obtendrá mejores resultados, tendrá un crecimiento dentro de la compañía, y a su vez esta crecerá para ser líder en su negocio (independientemente del lenguaje con que se le hable a las personas).

ANEXO 2: IMPACTO DEL MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD

Impacts of the program have been far-reaching:

- Since the Baldrige Program's inception in 1987, there have been nearly 1,500 applicants for the Malcolm Baldrige National Quality Award. These applicants have received vigorous evaluations by the Board of Examiners, using the Criteria for Performance Excellence.
- Through 2009, 84 award recipients have been selected across six categories: 28 manufacturing companies, 15 service companies, 19 small businesses, 8 education organizations, 11 health care organizations, and 3 nonprofit organizations.
- There are more than 35 active state and local, regional, and sector-specific quality award programs based in states throughout the country. All of these programs are modeled to some degree after the Baldrige Performance Excellence Program, and their award criteria are based on the Criteria for Performance Excellence.
- From 1996 to 2009, 45 of the 60 Baldrige Award recipients were previous winners in state award programs.
- Since 1991, there have been nearly 11,800 applications for state and local quality awards.

FUENTE: "2011/2012 Criteria for Performance Excellence" – NIST - http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/2011_2012_Business_Nonprofit_Criteria.pdf, acceso febrero 2011.

Universidad de
San Andrés

ANEXO 3: BALDRIGE CRITERIA

1- LEADERSHIP

1.1 Senior Leadership: How do your senior leaders lead?

Process Describe how senior leaders' actions guide and sustain your organization. Describe how senior leaders communicate with your Workforce and encourage high performance. Within your response, include answers to the following questions: a. Vision, Values, and mission (1) **Vision and Values** How do senior leaders set your organization's vision and values? How do senior leaders deploy your organization's vision and values through your leadership system, to the workforce, to key suppliers and partners, and to customers and other stakeholders, as appropriate? How do senior leaders' actions reflect a commitment to the organization's values? (2) **Promoting Legal and ethical Behavior** How do senior leaders' actions demonstrate their commitment to legal and ethical behavior? How do they promote an organizational environment that requires it? (3) **Creating a sustainable Organization** How do senior leaders create a sustainable organization? How do senior leaders achieve the following? create an environment for organizational • performance improvement, the accomplishment of your mission and strategic objectives, innovation, performance leadership, and organizational agility create a • workforce culture that delivers a consistently positive customer experience and fosters customer engagement create an environment for organizational and • workforce learning develop and enhance their leadership skills • participate in organizational • learning, succession planning, and the development of future organizational leaders b. Communication and Organizational Performance (1) **Communication** How do senior leaders communicate with and engage the entire workforce? How do senior leaders achieve the following? encourage frank, two-way communication throughout the organization • communicate • key decisions take an active role in reward and recognition programs to reinforce • high performance and a customer and business focus (2) **Focus on Action** How do senior leaders create a focus on action to accomplish the organization's objectives, improve performance, and attain its vision? How do senior leaders identify needed actions? How do senior leaders include a focus on creating and balancing value for customers and other stakeholders in their organizational performance expectations?

1.2 Governance and Societal Responsibilities: How do you govern and fulfill your societal responsibilities?

Describe your organization's governance system and approach to leadership improvement. Describe how your organization ensures legal and ethical Behavior, fulfills its societal responsibilities, and supports its key communities.

Within your response, include answers to the following questions:

a. Organizational governance

(1) **governance System** How does your organization review and achieve the following key aspects of your governance system?

accountability for the management's actions

fiscal accountability

transparency in operations and selection of and disclosure policies for governance board members, as appropriate

independence in internal and external audits

protection of stakeholder and stockholder interests, as appropriate

(2) **performance Evaluation** How do you evaluate the performance of your senior leaders, including the chief executive? How do you use these performance evaluations in determining executive compensation? How do you evaluate the performance of members of your governance board, as appropriate? How do senior leaders and your governance board use these performance reviews to advance their development and improve both their personal leadership effectiveness and that of your board and leadership system, as appropriate?

b. Legal and ethical Behavior

(1) **Legal and Regulatory Behavior** How do you address any adverse impacts on society of your products and operations? How do you anticipate public concerns with current and future products and operations? How do you prepare for these impacts and concerns in a proactive manner, including conserving natural resources and using effective supply-chain management processes, as appropriate? What are your key compliance processes, measures, and goals for achieving and surpassing regulatory and legal requirements, as appropriate? What are your key processes, measures, and goals for addressing risks associated with your products and operations?

(2) **ethical Behavior** How does your organization promote and ensure ethical behavior in all interactions? What are your key processes and measures or indicators for enabling and monitoring ethical behavior in your governance structure, throughout your organization, and in interactions with customers, partners, suppliers, and other stakeholders? How do you monitor and respond to breaches of ethical behavior?

c. Societal Responsibilities and Support of key Communities

(1) **Societal Well-Being** How do you consider societal well-being and benefit as part of your strategy and daily operations? How do you contribute to the well-being of your environmental, social, and economic systems?

(2) **Community Support** How does your organization actively support and strengthen your key communities? What are your key communities? How do you identify these communities and determine areas for organizational involvement, including areas related to your core competencies? How do your senior leaders, in concert with your workforce, contribute to improving these communities?

2 – STRATEGIC PLANNING

2.1 Strategy Development: How do you develop your strategy?

Describe how your organization establishes its strategy to address its strategic challenges and leverage its strategic advantages. Summarize your organization's key strategic objectives and their related goals.

Within your response, include answers to the following questions:

a. Strategy Development Process

(1) **Strategic Planning process** How does your organization conduct its strategic planning? What are the key process steps? Who are the key participants? How does your process identify potential blind spots? How do you determine your core competencies, strategic challenges, and strategic advantages (identified in your Organizational Profile)? What are your short-and longer-term planning time horizons? How are these time horizons set? How does your strategic planning process address these time horizons?

(2) **Strategy Considerations** How do you ensure that strategic planning addresses the key elements listed below? How do you collect and analyze relevant data and information pertaining to these factors as part of your strategic planning process?

- your organization's strengths, weaknesses, opportunities, and threats
- early indications of major shifts in technology, markets, products, customer preferences, competition, the economy, and the regulatory environment
- long-term organizational sustainability, including needed core competencies, and projections of your future performance and your competitors' or comparable organizations' future performance
- your ability to execute the strategic plan

b. strategic objectives

(1) **key strategic objectives** What are your key strategic objectives and your timetable for accomplishing them? What are your most important goals for these strategic objectives?

(2) **strategic objective Considerations** How do your strategic objectives achieve the following?

- address your strategic challenges and strategic advantages
- address your opportunities for innovation in products, operations, and your business model
- capitalize on your current core competencies and address the potential need for new core competencies
- balance short-and longer-term challenges and opportunities
- consider and balance the needs of all key stakeholders

- enhance your ability to adapt to sudden shifts in your market conditions

2.2 Strategy Implementation: How do you implement your strategy?

Describe how your organization converts its strategic objectives into action plans. Summarize your organization's action plans, how they are deployed, and key action plan performance measures or indicators. Project your organization's future performance relative to key comparisons on these performance measures or indicators.

Within your response, include answers to the following questions:

a. action Plan Development and Deployment

(1) **action plan Development** How do you develop your action plans? What are your key short- and longer-term action plans and their relationship to your strategic objectives? What are the key planned changes, if any, in your products, your customers and markets, your suppliers and partners, and how you will operate?

(2) **action plan Implementation** How do you deploy action plans throughout the organization to your workforce and to key suppliers and partners, as appropriate, to achieve your key strategic objectives? How do you ensure that the key outcomes of your action plans can be sustained?

(3) **Resource Allocation** How do you ensure that financial and other resources are available to support the accomplishment of your action plans, while meeting current obligations? How do you allocate these resources to support the accomplishment of the plans? How do you manage the financial and other risks associated with the plans to ensure the financial viability of your organization?

(4) **Workforce Plans** What are your key human resource or workforce plans to accomplish your short- and longer-term strategic objectives and action plans? How do the plans address potential impacts on your workforce members and any potential changes to workforce capability and capacity needs?

(5) **performance measures** What are your key performance measures or indicators for tracking the achievement and effectiveness of your action plans? How do you ensure that your overall action plan measurement system reinforces organizational alignment? How do you ensure that the measurement system covers all key deployment areas and stakeholders?

(6) **action plan Modification** How do you establish and implement modified action plans if circumstances require a shift in plans and rapid execution of new plans?

b. Performance Projections

For the key performance measures or indicators identified in 2.2a(5), what are your performance projections for both your short- and longer-term planning time horizons? How does your projected performance on these measures or indicators compare with the projected performance of your competitors or comparable organizations? How does it compare with key benchmarks, goals, and past performance, as appropriate? If there are current or projected gaps in performance against your competitors or comparable organizations, how will you address them?

3 – CUSTOMER FOCUS

3.1 Voice of the Customer: How do you obtain information from your customers?

Describe how your organization listens to your customers and gains satisfaction and dissatisfaction information. Within your response, include answers to the following questions: a. customer Listening (1)

Listening to Current customers How do you listen to customers to obtain actionable information? How do your listening methods vary for different customers, customer groups, or market segments? How do you use social media and Web-based technologies to listen to customers, as appropriate? How do your listening methods vary across the customer life cycle? How do you follow up with customers on the quality of products, customer support, and transactions to receive immediate and actionable feedback? (2) **Listening to Potential customers** How do you listen to former customers, potential customers, and customers of competitors to obtain actionable information and to obtain feedback on your products, customer support, and transactions, as appropriate? b. Determination of customer Satisfaction and engagement (1) **Satisfaction and engagement** How do you determine customer satisfaction and engagement? How do these determination

methods differ among customer groups and market segments, as appropriate? How do your measurements capture actionable information for use in exceeding your customers' expectations and securing your customers' engagement? (2) **Satisfaction Relative to Competitors** How do you obtain information on your customers' satisfaction relative to their satisfaction with your competitors? How do you obtain information on your customers' satisfaction relative to the satisfaction levels of customers of other organizations providing similar products or to industry benchmarks, as appropriate? (3) **Dissatisfaction** How do you determine customer dissatisfaction? How do your measurements capture actionable information for use in meeting your customers' requirements and exceeding their expectations in the future?

3.2 Customer Engagement: How do you engage customers to serve their needs and build relationships?

Describe how your organization determines product offerings and communication mechanisms to support customers. Describe how your organization builds customer relationships.

Within your response, include answers to the following questions:

a. Product Offerings and customer Support

(1) **Product Offerings** How do you identify customer and market requirements for product offerings and services? How do you identify and innovate product offerings to meet the requirements and exceed the expectations of your customer groups and market segments (identified in your Organizational Profile)? How do you identify and innovate product offerings to enter new markets, to attract new customers, and to provide opportunities for expanding relationships with existing customers, as appropriate?

(2) **customer Support** How do you enable customers to seek information and customer support? How do you enable them to conduct their business with you and provide feedback on your products and your customer support? What are your key means of customer support, including your key communication mechanisms? How do they vary for different customers, customer groups, or market segments? How do you determine your customers' key support requirements? How do you ensure that customer support requirements are deployed to all people and processes involved in customer support?

(3) **customer Segmentation** How do you use customer, market, and product offering information to identify current and anticipate future customer groups and market segments? How do you consider customers of competitors and other potential customers and markets in this segmentation? How do you determine which customers, customer groups, and market segments to pursue for current and future products?

(4) **customer Data Use** How do you use customer, market, and product offering information to improve marketing, build a more customer-focused culture, and identify opportunities for innovation?

b. Building customer Relationships

(1) **Relationship Management** How do you market, build, and manage relationships with customers to achieve the following?

- acquire customers and build market share

- retain customers, meet their requirements, and exceed their expectations in each stage of the customer life cycle

- increase their engagement with you

(2) **Complaint Management** How do you manage customer complaints? How does your customer complaint management process ensure that complaints are resolved promptly and effectively? How does your customer complaint management process enable you to recover your customers' confidence and enhance their satisfaction and engagement?

4 – MEASUREMENT, ANALYSIS AND KNOWLEDGE MANAGEMENT

4.1 Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance:

How do you measure, analyze, and then improve organizational performance?

Describe how your organization measures, analyzes, reviews, and improves its performance through the use of data and information at all levels and in all parts of your organization.

Within your response, include answers to the following questions:

a. Performance Measurement

(1) **performance measures** How do you select, collect, align, and integrate data and information for tracking daily operations and overall organizational performance, including progress relative to strategic objectives and action plans? What are your key organizational performance measures, including key short-term and longer-term financial measures? How frequently do you track these measures? How do you use these data and information to support organizational decision making and innovation?

(2) **Comparative Data** How do you select and ensure the effective use of key comparative data and information to support operational and strategic decision making and innovation?

(3) **customer Data** How do you select and ensure the effective use of voice-of-the-customer data and information (including complaints) to support operational and strategic decision making and innovation?

(4) **Measurement Agility** How do you ensure that your performance measurement system is able to respond to rapid or unexpected organizational or external changes?

b. Performance analysis and Review How do you review organizational performance and capabilities? How do you use your key organizational performance measures in these reviews? What analyses do you perform to support these reviews and ensure that conclusions are valid? How do you use these reviews to assess organizational success, competitive performance, financial health, and progress relative to strategic objectives and action plans? How do you use these reviews to assess your organization's ability to respond rapidly to changing organizational needs and challenges in your operating environment?

c. Performance Improvement

(1) **Best-Practice Sharing** How do you use performance review findings to share lessons learned and best practices across organizational units and work processes?

(2) **Future performance** How do you use performance review findings and key comparative and competitive data to project future performance?

(3) **Continuous Improvement and innovation** How do you use organizational performance review findings to develop priorities for continuous improvement and opportunities for innovation? How are these priorities and opportunities deployed to work group and functional-level operations throughout your organization? When appropriate, how are the priorities and opportunities deployed to your suppliers, partners, and collaborators to ensure organizational alignment?

4.2 Management of Information, Knowledge, and Information Technology: How do you manage your information, organizational knowledge, and information technology?

Describe how your organization builds and manages its knowledge assets. Describe how your organization ensures the quality and availability of needed data, information, software, and hardware for your Workforce, suppliers, partners, collaborators, and customers.

Within your response, include answers to the following questions:

a. Data, Information, and Knowledge Management

(1) **Properties** How do you manage your organizational data, information, and knowledge to ensure the following properties?

- accuracy
- integrity and reliability
- timeliness
- security and confidentiality

• (2) **Data and Information Availability** How do you make needed data and information available to your workforce, suppliers, partners, collaborators, and customers, as appropriate?

• (3) **Knowledge Management** How do you manage organizational knowledge to accomplish the following?

- the collection and transfer of workforce knowledge
- the transfer of relevant knowledge from and to customers, suppliers, partners, and collaborators
- the rapid identification, sharing, and implementation of best practices

- the assembly and transfer of relevant knowledge for use in your innovation and strategic planning processes

b. Management of Information Resources and Technology

(1) **Hardware and Software Properties** How do you ensure that hardware and software are reliable, secure, and user-friendly?

(2) **Emergency Availability** In the event of an emergency, how do you ensure the continued availability of hardware and software systems and the continued availability of data and information to effectively serve customers and business needs?

5 – WORKFORCE FOCUS

5.1 Workforce Environment: How do you build an effective and supportive workforce environment?

Describe how your organization manages Workforce capability and capacity to accomplish the work of the organization. Describe how your organization maintains a safe, secure, and supportive work climate. Within your response, include answers to the following questions: a. workforce capability and capacity (1) **capability and capacity** How do you assess your workforce capability and capacity needs, including skills, competencies, and staffing levels? (2) **New Workforce Members** How do you recruit, hire, place, and retain new members of your workforce? How do you ensure that your workforce represents the diverse ideas, cultures, and thinking of your hiring and customer community? (3) **Work Accomplishment** How do you organize and manage your workforce to achieve the following? accomplish the work of your organization• capitalize on the organization's• core competencies reinforce a• customer and business focus exceed• performance expectations address your• strategic challenges and action plans (4) **Workforce Change Management** How do you prepare your workforce for changing capability and capacity needs? How do you manage your workforce, its needs, and your needs to ensure continuity, prevent workforce reductions, and minimize the impact of workforce reductions, if they do become necessary? How do you prepare for and manage periods of workforce growth? b. workforce Climate (1) **Workplace Environment** How do you address workplace environmental factors, including accessibility, to ensure and improve workforce health, safety, and security? What are your performance measures and improvement goals for each of these workforce needs? What are any significant differences in these factors and performance measures or targets for different workplace environments? (2) **Workforce Policies and Benefits** How do you support your workforce via policies, services, and benefits? how are these tailored to the needs of a diverse workforce and different workforce groups and segments?

5.2 Workforce Engagement: How do you engage your workforce to achieve organizational and personal success?

Describe how your organization engages, compensates, and rewards your Workforce to achieve high performance. Describe how you assess Workforce engagement and use the results to achieve higher performance. Describe how members of your Workforce, including leaders, are developed to achieve high performance.

Within your response, include answers to the following questions:

a. workforce Performance

(1) **Elements of engagement** How do you determine the key elements that affect workforce engagement? How do you determine the key elements that affect workforce satisfaction? How are these elements determined for different workforce groups and segments?

(2) **Organizational Culture** How do you foster an organizational culture that is characterized by open communication, high-performance work, and an engaged workforce? How do you ensure that your organizational culture benefits from the diverse ideas, cultures, and thinking of your workforce?

(3) **performance Management** How does your workforce performance management system achieve the following?

- support high-performance work and workforce engagement
- consider workforce compensation, reward, recognition, and incentive practices
- reinforce a customer and business focus and achievement of your action plans

b. Assessment of workforce engagement

(1) **Assessment of engagement** How do you assess workforce engagement? What formal and informal assessment methods and measures do you use to determine workforce engagement and workforce satisfaction? How do these methods and measures differ across workforce groups and segments? How do you use other indicators, such as workforce retention, absenteeism, grievances, safety, and productivity, to assess and improve workforce engagement?

(2) **Correlation with Business results** How do you relate your workforce engagement assessment findings to key business results reported in category 7 to identify opportunities for improvement in both workforce engagement and business results?

c. workforce and Leader Development

(1) **learning and Development System** How does your learning and development system address the following factors for your workforce members and leaders?

- your organization's core competencies, strategic challenges, and accomplishment of its action plans, both short-term and long-term
- organizational performance improvement and innovation
- ethics and ethical business practices
- customer focus
- their learning and development needs, including those that are self-identified and those identified by supervisors, managers, and senior leaders
- the transfer of knowledge from departing or retiring workforce members
- the reinforcement of new knowledge and skills on the job

(2) **learning and Development effectiveness** How do you evaluate the effectiveness and efficiency of your learning and development system?

(3) **Career Progression** How do you manage effective career progression for your entire workforce? how do you accomplish effective succession planning for management and leadership positions?

6 – OPERATIONS FOCUS

6.1 Work Systems: How do you design, manage, and improve your work systems?

Describe how your organization designs, manages, and improves its Work systems to deliver customer Value, prepare for potential emergencies, and achieve organizational success and sustainability.

Within your response, include answers to the following questions:

a. work system Design

(1) **Design Concepts** How do you design and innovate your overall work systems? How do you capitalize on your core competencies? How do you decide which processes within your overall work systems will be internal to your organization (your key work processes) and which will use external resources?

(2) **Work system Requirements** How do you determine key work system requirements, incorporating input from customers, suppliers, partners, and collaborators, as appropriate? What are the key requirements for these work systems?

b. work system Management

(1) **Work system Implementation** What are your organization's work systems? How do you manage and improve your work systems to deliver customer value and achieve organizational success and sustainability?

(2) **Cost Control** How do you control the overall costs of your work systems? How do you prevent defects, service errors, and rework and minimize warranty costs or customers' productivity losses, as appropriate? How do you minimize the costs of inspections, tests, and process or performance audits, as appropriate?

c. Emergency Readiness

How do you ensure work system and workplace preparedness for disasters or emergencies? How does your disaster and emergency preparedness system consider prevention, management, continuity of operations, and recovery?

6.2 Work Processes: How do you design, manage, and improve your key work processes?

Describe how your organization designs, manages, and improves its key Work processes to deliver customer Value and achieve organizational success and sustainability.

Within your response, include answers to the following questions:

a. work Process Design

(1) **Design Concepts** How do you design and innovate your work processes to meet all the key requirements? How do you incorporate new technology, organizational knowledge, product excellence, and the potential need for agility into these processes? How do you incorporate cycle time, productivity, cost control, and other efficiency and effectiveness factors into these processes?

(2) **Work process Requirements** How do you determine key work process requirements? What are your organization's key work processes? What are the key requirements for these work processes?

b. work Process Management

(1) **key Work process Implementation** How do your key work processes relate to your work systems? How does your day-to-day operation of these processes ensure that they meet key process requirements? What are your key performance measures or indicators and in-process measures for the control and improvement of your work processes?

(2) **Supply-Chain Management** How do you manage your supply chain? How do you ensure that suppliers you select are qualified and positioned to enhance your performance and customer satisfaction? How do you evaluate supplier performance? How do you deal with poorly performing suppliers?

(3) **process Improvement** How do you improve your work processes to achieve better performance, reduce variability, and improve products?

7 - RESULTS

7.1 Product and Process Outcomes: What are your product performance and process effectiveness results?

Summarize your organization's key product performance and process effectiveness and efficiency results. Include processes that directly serve customers, strategy, and operations. segment your results by product offerings, by customer groups and market segments, and by process types and locations, as appropriate. Include appropriate comparative data.

Provide data and information to answer the following questions:

a. customer-Focused Product and Process results

What are your current levels and trends in key measures or indicators of product and process performance that are important to and directly serve your customers? How do these results compare with the performance of your competitors and other organizations with similar offerings?

b. Operational Process effectiveness results

(1) **Operational effectiveness** What are your current levels and trends in key measures or indicators of the operational performance of your key work systems and processes, including productivity, cycle time, and other appropriate measures of process effectiveness, efficiency, and innovation?

(2) **Emergency Preparedness** What are your current levels and trends in key measures or indicators of the effectiveness of your work system and workplace preparedness for disasters or emergencies?

c. Strategy Implementation results

What are your results for key measures or indicators of the accomplishment of your organizational strategy and action plans, including building and strengthening core competencies?

7.2 Customer-Focused Outcomes: What are your customer-focused performance results?

Summarize your organization's key customer-focused results for customer satisfaction, dissatisfaction, and engagement. segment your results by product offerings, customer groups, and market segments, as appropriate. Include appropriate comparative data.

Provide data and information to answer the following questions:

a. customer-Focused results

(1) **customer Satisfaction** What are your current levels and trends in key measures or indicators of customer satisfaction and dissatisfaction? How do these results compare with the customer satisfaction levels of your competitors and other organizations providing similar products?

(2) **customer engagement** What are your current levels and trends in key measures or indicators of customer engagement, including relationship building? How do these results compare over the course of your customer life cycle, as appropriate?

7.3 Workforce-Focused Outcomes: What are your workforce-focused performance results?

Summarize your organization's key Workforce-focused results for your Workforce environment and for Workforce engagement. segment your results to address the diversity of your Workforce and to address your Workforce groups and segments, as appropriate. Include appropriate comparative data.

Provide data and information to answer the following questions:

a. workforce results

(1) **Workforce capability and capacity** What are your current levels and trends in key measures of workforce capability and capacity, including staffing levels and appropriate skills?

(2) **Workforce Climate** What are your current levels and trends in key measures or indicators of your workforce climate, including workforce health, safety, and security and workforce services and benefits, as appropriate?

(3) **Workforce engagement** What are your current levels and trends in key measures or indicators of workforce engagement and workforce satisfaction?

(4) **Workforce Development** What are your current levels and trends in key measures or indicators of workforce and leader development?

7.4 Leadership and Governance Outcomes: What are your senior leadership and governance results?

Summarize your organization's key senior leadership and governance results, including those for fiscal accountability, legal compliance, ethical Behavior, societal responsibility, and support of key communities. segment your results by organizational units, as appropriate. Include appropriate comparative data.

Provide data and information to answer the following questions:

a. Leadership, governance, and Societal Responsibility results

(1) **Leadership** What are your results for key measures or indicators of senior leaders' communication and engagement with the workforce to deploy vision and values, encourage two-way communication, and create a focus on action?

(2) **governance** What are your key current findings and trends in key measures or indicators of governance and fiscal accountability, internal and external, as appropriate?

(3) **Law and Regulation** What are your results for key measures or indicators of achieving and surpassing regulatory and legal requirements?

(4) **Ethics** What are your results for key measures or indicators of ethical behavior and of stakeholder trust in your organization's senior leaders and governance? What are your results for key measures or indicators of breaches of ethical behavior?

(5) **Society** What are your results for key measures or indicators of your organization's fulfillment of its societal responsibilities and your organization's support of its key communities?

7.5 Financial and Market Outcomes: What are your financial and marketplace performance results? Summarize your organization's key financial and marketplace performance results by market segments or customer groups, as appropriate. Include appropriate comparative data.

Provide data and information to answer the following questions:

a. Financial and Market results

(1) **Financial performance** What are your current levels and trends in key measures or indicators of financial performance, including aggregate measures of financial return, financial viability, or budgetary performance, as appropriate?

(2) **Marketplace performance** What are your current levels and trends in key measures or indicators of marketplace performance, including market share or position, market and market share growth, and new markets entered, as appropriate?

FUENTE: "2011/2012 Criteria for Performance Excellence" – NIST - http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/2011_2012_Business_Nonprofit_Criteria.pdf, acceso febrero 2011.

Anexo 4: Tabla de Autores relevados por Detert, Schroeder & Mauriel

General Dimensions of Organizational Culture from the Literature

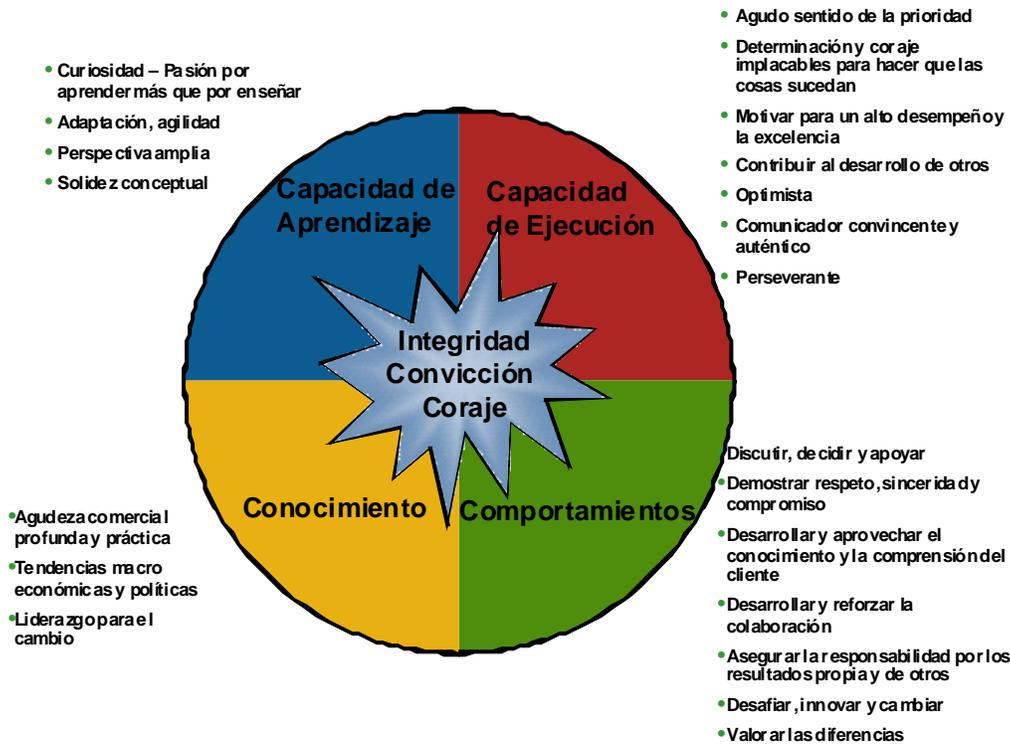
Ideas About:	References
1. The basis of truth and rationality in the organization	Beyer (1998); Dyer (1985); Gordon & Cummins (1979); Halfhill, Betts, & Hearnberger (1989); Hofstede (1991); Reynolds (1986); Saphier & King (1985); Sashkin (1996); Schein (1992); Tucker & McCoy (1988)
2. The nature of time and time horizon	Denison & Mishra (1995); Halfhill, Betts, & Hearnberger (1989); Quinn & Rohrbaugh (1983); Reynolds (1986); Sashkin & Sashkin (1993); Schein (1992); Tucker & McCoy (1988)
3. Motivation	Beyer (1993); Dyer (1985); Hofstede (1991); Lorsch (1985); Reynolds (1986); Saphier & King (1985); Sashkin & Kiser (1991); Schein (1992); Tucker & McCoy (1988)
4. Stability versus change/innovation/personal growth	Beyer (1998); Cooke & Szumal (1993); Denison & Mishra (1995); Gordon & Cummins (1979); Halfhill, Betts, & Hearnberger (1989); Heck & Marcoulides (1996); Hofstede (1991); Kilmann & Saxton (1991); Leithwood & Aitken (1995); Lortie (1975); Marcoulides & Heck (1993); O'Reilly, Chatman, & Caldwell (1991); Quinn & Rohrbaugh (1983); Reynolds (1986); Saphier & King (1985); Sashkin (1996); Snyder & Acker-Hocevar (1995)
5. Orientation to work, task, and coworkers	Cooke & Szumal (1993); Hofstede (1991); Kilmann & Saxton (1991); Leithwood & Aitken (1995); O'Reilly, Chatman, & Caldwell (1991); Quinn & Rohrbaugh (1983); Reynolds (1986); Rokeach (1973); Saphier & King (1985); Sashkin (1996); Schein (1992); Tucker & McCoy (1988)
6. Isolation versus collaboration/cooperation	Denison & Mishra (1995); Firestone & Louis (1998); Halfhill, Betts, & Hearnberger (1989); Heck & Marcoulides (1996); Hofstede (1991); Kilmann & Saxton (1991); Leithwood & Aitken (1995); Lortie (1975); O'Reilly, Chatman, & Caldwell (1991); Quinn & Rohrbaugh (1983); Reynolds (1986); Saphier & King (1985); Sashkin (1996); Sashkin & Kiser (1993); Schein (1992); Smart & Hamm (1993); Tucker & McCoy (1988)
7. Control, coordination, and responsibility	Beyer (1998); Gordon & Cummins (1979); Halfhill, Betts, & Hearnberger (1989); Heck & Marcoulides (1996); Hofstede (1991); Kilmann & Saxton (1991); Leithwood & Aitken (1995); Leonard (1997); Quinn & Rohrbaugh (1983); Reynolds (1986); Sashkin (1996); Sashkin & Kiser (1993); Smart & Hamm (1993)
8. Orientation and focus—internal and/or external	Denison & Mishra (1995); Dyer (1985); Halfhill, Betts, & Hearnberger (1989); Hofstede (1991); Leithwood & Aitken (1995); Leonard (1997); Quinn & Rohrbaugh (1983); Reynolds (1986); Sashkin (1996); Smart & Hamm (1993); Tucker & McCoy (1988)

Fuente: Detert, Schroeder & Mauriel, “A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations”, *The academy of management review*, Vol.24, No.4, Octubre 2000, pp.854



Universidad de
San Andrés

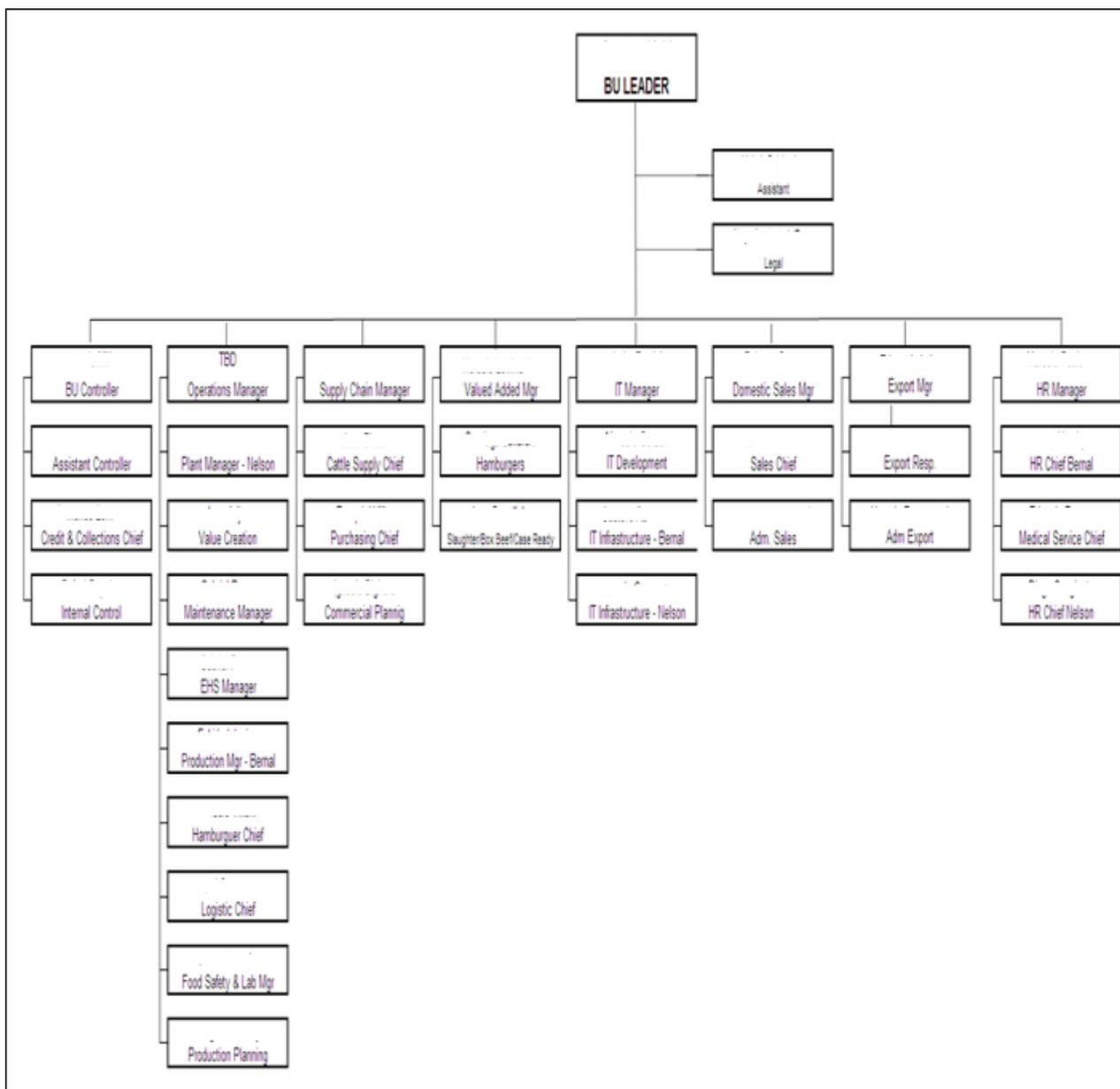
ANEXO 5: MODELO DE LIDERAZGO DE CARGILL



Universidad de
San Andrés

FUENTE: FINEXCOR S.A.

ANEXO 6: ORGANIGRAMA ACTUAL DE FINEXCOR⁵



Fuente: Finexcor S.A.

⁵ Por pedido de los entrevistados se borraron deliberadamente los nombres que figuraban al lado de cada cargo en el presente organigrama

ANEXO 7: CRITERIOS DE EXCELENCIA DE CARGILL

1 LIDERAZGO

1.1 Líderes Senior

a. Visión, Valores y Misión

- (1) ¿De que manera los líderes senior establecen los valores, visión y propósito de la BU?
-¿De que manera los líderes comunican los valores y la visión a través del sistema de liderazgo a los empleados, proveedores y socios clave, a los clientes y otros grupo de interés?
-¿Que acciones personales de los líderes senior reflejan el compromiso con los valores y la visión de la BU?
- (2) ¿De que manera los líderes senior promueven de manera personal un ambiente que alienta, requiere y resulta en comportamientos éticos y legales?
-¿Cuáles son los procesos y mediciones o indicadores clave para potenciar y monitorear comportamientos éticos dentro de la organización y en su interacción con clientes, proveedores, socios y otros grupos de interés?
-¿De que manera se monitorea y se responde ante el no cumplimiento de comportamientos éticos?
- (3) De que manera los líderes senior crean una organización sustentable?
¿De que manera se crea y alienta un ambiente para la mejora del desempeño, el logro de la misión y los objetivos estratégicos, el foco en el cliente, la innovación, el alto desempeño y un liderazgo que sea modelo para una organización ágil?
¿Cómo se crea un ambiente que promueva el aprendizaje ?
¿De que manera los líderes senior desarrollan y potencian sus habilidades de liderazgo personal?
¿De que manera participan personalmente en el sistema de innovación, priorizan el manejo de los talentos y el desarrollo de los futuros líderes y participan en los planes de sucesión ?

b. Comunicación y desempeño de la organización

- (1) ¿De que manera los líderes senior se comunican y comprometen con el resto de los empleados?
¿De que manera los líderes senior fomentan una comunicación abierta, en ambos sentidos en toda la BU?
¿De que manera se comunican las decisiones clave?
¿De que manera adoptan un rol activo en los programas de reconocimiento y fomentan y refuerzan el alto desempeño, la innovación, el foco en el cliente y la creación de valor distintivo?
- (2) ¿De que manera los líderes senior crean y se enfocan en la acción, la conectividad, la colaboración, la responsabilidad personal de manera de lograr los objetivos de la BU y mejorar el desempeño?
¿Que indicadores o medidas se revisan regularmente para informar las acciones que se requiere llevar adelante?
¿De que manera los líderes senior se enfocan en crear un balance entre el valor para los clientes y el resto de los grupos de interés en las expectativas de la organización?
- (3) ¿De que manera los líderes del negocio potencian la conectividad y la colaboración para acrecentar el manejo de los talentos?

1.2 Gobernabilidad y Responsabilidad Corporativa

a. Gobernabilidad de la Organización

- (1) ¿De que manera se evalúa el desempeño de los líderes senior?
¿De que manera los líderes utilizan esa evaluación de desempeño para desarrollar y mejorar tanto la efectividad de su liderazgo personal como el de todo el sistema de liderazgo?

b. Comportamientos éticos y legales

(1) ¿De que manera se abordan los impactos negativos tanto sociales como ambientales que pudieran resultar de sus productos, servicios u operaciones?

¿De que manera se anticipan los impactos públicos tales como aquellos planteados por ONGs tanto para los productos y servicios actuales como futuros?

¿Cómo se prepara para este tipo de problemáticas de manera proactiva, incluyendo el uso de análisis de ciclo de vida, mapeos y eficiencia de procesos?

(2) ¿Cuales son los procesos clave, indicadores y objetivos para abordar y dar respuesta a requerimientos legales de manera apropiada?

¿Cuáles son los procesos clave, los indicadores y los objetivos para abordar los riesgos asociados a sus productos, servicios y operaciones?

c. Soporte a las Comunidades Clave

¿De que manera su organización da soporte de manera activa y ayuda al enriquecimiento de las comunidades clave?

¿De que manera se identifican sus comunidades clave y determina las áreas en las que se pondrá énfasis para el involucramiento y soporte?

¿Cuáles son sus comunidades clave?

¿De que manera su organización compromete a las comunidades clave, potenciando el reconocimiento por los logros alcanzados y el trabajo en aspectos innovadores que sean de mutuo beneficio?

¿De que manera se estimula la participación del trabajo voluntario de los empleados?

¿De que manera los líderes senior en conjunto con el resto de los empleados contribuyen al enriquecimiento de las comunidades clave?

2 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 Desarrollo de la Estrategia

a. Proceso de desarrollo de la Estrategia

(1) ¿De que manera se lleva adelante el planeamiento estratégico en su organización?

¿Cuáles son los pasos clave del proceso?

¿Quiénes son los participantes clave?

¿De que manera su proceso identifica potenciales puntos ciegos?

¿De que manera se determinan las Competencias Clave, los desafíos estratégicos, las fortalezas (identificadas en el perfil de la organización) y los espacios de oportunidad?

¿Cuáles son los horizontes de planeamiento de corto y largo plazo?

¿De que manera se establecen estos horizontes?

¿De que manera el proceso de planeamiento estratégico aborda estos horizontes de tiempo?

(2) ¿Como se asegura que en el planeamiento estratégico se aborden los factores clave que se listan debajo:

¿De que manera se recolecta y analiza información relevante referida a estos factores como parte del proceso de planeamiento estratégico?

- Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

- Indicadores de futuros cambios tecnológicos, mercados, productos, preferencias de los clientes, competidores o regulaciones de tipo ambiental

- Soporte en responsabilidad corporativa, incluyendo la identificación y abordaje de riesgos éticos, ambientales y sociales

-Sustentabilidad del negocio a largo plazo, incluyendo las competencias clave necesarias.

-Habilidad para ejecutar el plan estratégico, incluyendo el logro de los objetivos de resultado y de que manera serán logrados

- Capacidad para la colaboración y la conectividad a través de Cargill en lo que hace a desarrollar ideas innovadoras y soluciones integradas a los clientes y mercados que servimos?

b. Objetivos Estratégicos

(1) ¿Cuáles son sus objetivos estratégicos clave y sus plazos para lograrlos?

¿Cuáles son los logros que se desea tener para esos objetivos clave?

(2) ¿De que manera sus objetivos estratégicos abordan los desafíos estratégicos y potencian sus ventajas competitivas?

¿De que manera sus objetivos estratégicos abordan las oportunidades para la innovación en productos, servicios y mejoras en sus operaciones y su modelo de negocio?

¿De que manera sus objetivos estratégicos abordan sus competencias clave actuales y futuras?

¿Como se asegurar de que haya un balance entre los objetivos estratégicos y oportunidades de corto y largo plazo?

¿De que manera se asegura que sus objetivos estratégicos contemplen un balance entre las necesidades de todos los grupos de interés?

¿De que manera sus objetivos estratégicos cierran la brecha para los resultados que se plantean en el SI 2015?

2.2 Comunicación de la Estrategia

a. Desarrollo y comunicación de planes de acción

(1) ¿Cuáles son sus planes de acción de corto y largo plazo?

¿Cuales son los planes de cambio, si los hay, en sus productos, clientes, mercados, espacios de oportunidad y de que manera se va a operar?

(2) ¿De que manera se desarrollan y comunican los planes de acción a toda la organización para el logro de los objetivos estratégicos?

¿De que manera se asegura que los resultados de sus planes de acción pueden sostenerse?

(3) ¿De que manera se asegura que los recursos (financieros y otros) necesarios para la ejecución de los planes de acción están disponibles?

¿De que manera se alocan estos recursos para dar soporte al logro de sus planes?

¿De que manera se evalúan y se manejan los riesgos financieros y de otro tipo asociados a sus planes?

(4) De que manera se definen y comunican los cambios que pudieran hacerse a los planes de acción si las circunstancias así lo requieren de manera de asegurar su rápida ejecución?

(5) ¿Cuáles son sus planes en relación al gerenciamiento de los recursos humanos y los talentos para alcanzar sus objetivos de corto y largo plazo como así también sus planes de acción?

¿De que manera los planes tienen en cuenta el potencial impacto sobre los empleados y los desafíos que se presentan en cuando a habilidades de la fuerza laboral y capacidades necesarias?

(6) ¿Cuáles son los indicadores o medidas de desempeño para el seguimiento de la efectividad en el logro de sus planes de acción?

¿De que manera se asegura que su sistema de mediciones refuerza la responsabilidad personal y el alineamiento de la organización, incluyendo todas las áreas y grupo de interés?

b. Proyección del desempeño

Para los indicadores clave definidos en 2.2^a

(6), cuáles son sus proyecciones para los horizontes de corto y largo plazo?

¿De que manera se determinan estas proyecciones?

¿De que manera sus proyecciones comparan con las de sus competidores u organizaciones referentes?

¿De que manera comparan con los benchmarks elegidos, los objetivos y con la performance pasada ?

¿Si existieran brechas entre sus proyecciones de desempeño y las de sus competidores o referentes, de que

manera serán abordadas?

3 FOCO EN EL CLIENTE

3.1 Compromiso de los Clientes

a. Oferta de productos y soporte de los clientes

(1) ¿De que manera se identifican e innovan las ofertas de productos y servicios para satisfacer los requerimientos y superar las expectativas de los grupos de clientes y segmentos de mercado identificados en su perfil organizacional?

¿De que manera se identifican e innovan la oferta de productos y servicios incluyendo el portfolio de productos y servicios para atraer nuevos clientes y proveer oportunidades para expandir la relación con los clientes actuales de manera apropiada?

(2) ¿De que manera se establecen los mecanismos para que los clientes puedan recabar información y conducir sus propios negocios, a través de sus productos y servicios, junto a Cargill?

¿Cuáles son los medios clave para darle soporte a sus clientes, incluyendo los mecanismos de comunicación?

¿De que manera son diferentes por grupo de clientes, clientes o segmentos de mercado?

¿De que manera determina los requerimientos de soporte de sus clientes?

¿Cómo se aseguran que estos requerimientos estén contemplados en sus procesos y entendidos por todos los empleados?

(3) De que manera se abordan los mecanismos para identificar e innovar en productos y servicios, para proveer a los clientes soporte en relación con las necesidades y dirección de su negocio?

b. Construyendo una cultura con foco en el cliente

(1) ¿De que manera construye una cultura que asegure de manera consistente una experiencia positiva para los clientes que contribuya al compromiso de los mismos?

¿De que manera el gerenciamiento de sus recursos humanos y el desarrollo del liderazgo en su negocio refuerzan esta cultura?

(2) De que manera se construye y maneja la relación con los clientes para:

- Convertirse en el Socio Elegido
- Adquirir nuevos clientes
- Cumplir con sus requerimientos y exceder sus expectativas en cada etapa del ciclo de vida del cliente, y
- Aumentar su compromiso con Cargill?

(3) ¿De que manera se potencia la conectividad y la colaboración para construir relaciones con los clientes?

(4) ¿ Que metodologías y tecnologías se utilizan para proveer acceso a los clientes clave?

¿De que manera sus metodologías y tecnologías de acceso permiten a los clientes buscar información, conducir sus negocios y realizar reclamos?

¿De que manera se determinan los requerimientos de contacto de sus clientes para cada modalidad de acceso?

¿De que manera se asegura que estos requerimientos de acceso son conocidos y comunicados a todo el personal vinculado a los procesos de respuesta al cliente?

(5) ¿De que manera se asegura de vincular la creación de una cultura enfocada al cliente, la construcción de relaciones con los clientes y su acceso al negocio con las necesidades y dirección de su propio negocio ?

3.2 La voz del cliente

a. Escuchar al cliente

(1) ¿Cuáles son los mecanismos para escuchar al cliente de manera de obtener información y feedback sobre sus productos, servicios y calidad de relacionamiento?

¿De que manera varían sus métodos de escucha para los diferentes clientes y/o segmentos de mercado?

¿De que manera varían los métodos de escucha en función del ciclo de vida de los clientes?

¿Cuáles son los métodos de seguimiento de clientes en cuanto a calidad de productos, soporte y transacciones para recibir feedback inmediato y accionable?

(2) ¿De que manera se escucha a los clientes actuales, los potenciales y a los clientes de los competidores de manera de obtener información y feedback sobre productos, servicios y transacciones?

(3) ¿De que manera se manejan las quejas y reclamos de clientes?

¿De que manera sus procesos para canalizar los reclamos de clientes aseguran que los reclamos sean resueltos de manera pronta y efectiva?

¿De que manera sus procesos de atención de quejas y reclamos le permite recuperar la confianza de su cliente y aumentar su satisfacción y compromiso?

¿De que manera sus procesos para resolver y analizar reclamos son utilizados para mejorar e innovar dentro de la organización?

b. Determinación de la satisfacción y el compromiso de los clientes

(1) ¿De que manera se determina la satisfacción y el compromiso de los clientes?

¿De que manera estos métodos varían según los clientes y segmentos de mercado?

¿De que manera sus sistemas de medición permiten capturar información útil para exceder las expectativas de los clientes y asegurar su compromiso?

¿De que manera sus métodos de determinación de satisfacción y compromiso de clientes son utilizados para la mejora y la innovación?

(2) ¿De que manera se obtiene y utiliza información respecto de la satisfacción de los clientes con otros proveedores de productos y servicios similares u otras industrias que puedan ser benchmark?

(3) ¿De que manera se determina la insatisfacción de los clientes?

¿De que manera está metodología difiere entre grupos de clientes o mercados?

¿De que manera sus sistemas de medición permiten obtener información sobre requerimientos futuros de los clientes?

(4) ¿De que manera sus métodos de medición permiten agregar y analizar esta información para utilizarla en mejoras dentro de la organización y con sus socios/proveedores?

c. Análisis y Uso de la información del cliente

(1) ¿Como se determinan los clientes, grupos de clientes y segmentos de mercado?

¿Cómo se utiliza la información para identificar los segmentos actuales y futuros dentro del mercado?

¿Cómo se incluyen y consideran los clientes de los competidores y otros potenciales clientes y mercados dentro de esta segmentación?

¿De que manera se determina en que clientes, segmentos o mercados focalizarse con los productos y servicios actuales y futuros?

(2) ¿Como se utiliza la información de clientes y mercados para identificar y anticipar necesidades de productos y servicios, determinar necesidades insatisfechas o productos/servicios innecesarios, las expectativas cambiantes y su importancia relativa en la decisión de compra y el relacionamiento con los clientes?

¿Como identificar de que manera estas expectativas y necesidades insatisfechas difieren en los distintos

clientes, segmentos y mercados a lo largo del ciclo de vida del cliente?

(3) ¿Cómo utiliza la voz del cliente y la información sobre sus productos y servicios para mejorar su marketing, construir una cultura más enfocada en los clientes y lograr identificar oportunidades para la innovación focalizada en clientes en su plan de marketing?

(4) ¿Cómo mantiene una escucha constante de sus clientes, determina su satisfacción, insatisfacción y compromiso y utiliza toda la información proveniente de clientes y mercados para revisar e incluir cambios en su estrategia y/o mercado?

4 GERENCIAMIENTO DE LA INFORMACIÓN, EL CONOCIMIENTO Y LAS MEDICIONES

4.1 Medición, Análisis y Mejora del desempeño organizacional

a. Medidas del desempeño

(1) ¿Cómo selecciona, recopila, alinea e integra la información para el seguimiento diario de sus operaciones y para el desempeño global de su negocio, incluyendo los avances de sus planes de acción y objetivos estratégicos?

¿Cuáles son sus medidas estratégicas clave, incluyendo medidas financieras clave de corto y largo plazo?

¿Con qué frecuencia se determinan estos indicadores?

¿Cómo se utiliza esta información para dar soporte a la toma de decisiones y a la innovación, incluyendo los proyectos del portfolio de innovación?

(2) ¿Cómo se selecciona y asegura el uso efectivo de información comparativa para dar soporte a la toma de decisiones estratégica, operativa y a la innovación?

(3) ¿Cómo mantiene su sistema de mediciones de desempeño actualizado con las necesidades del negocio y su dirección estratégica?

¿Cómo se asegura que su sistema de medición de desempeño es sensible a los cambios rápidos y/o inesperados ya sean externos o internos?

b. Análisis y revisión del desempeño

¿De qué manera se revisa el desempeño y las capacidades organizacionales?

¿Qué análisis se realizan para darle soporte a estas revisiones y asegurar que sus conclusiones son válidas?

¿Cómo utiliza estas revisiones para evaluar el éxito de la organización, el desempeño competitivo y los avances respecto de los objetivos estratégicos y los planes de acción?

¿De qué manera utiliza estas revisiones para evaluar la habilidad del negocio para responder de manera rápida a los cambios que la organización necesita y a los desafíos que se presentan, incluyendo las habilidades y conocimiento de sus empleados y su capacidad operativa?

c. Mejora del Desempeño

¿Cómo traduce las revisiones de desempeño de su negocio en hallazgos y prioridades para la mejora continua y oportunidades para la innovación?

¿De qué manera se transmiten estas prioridades y oportunidades a los grupos de trabajo y en los diferentes niveles de la organización?

¿Cuándo correspondiera, de qué manera se transmiten estas prioridades y oportunidades a proveedores, socios o colaboradores para asegurar alineamiento?

4.2 Gerenciamiento de la Información, el conocimiento y la tecnología de la información

a. Manejo de datos, información y conocimiento

(1) ¿De que manera se asegura que la información de su organización reúne las siguientes propiedades?

- Precisión
- Integridad y confiabilidad
- Oportunidad (en tiempo)
- Seguridad y confidencialidad

(2) ¿De que manera se pone disponible la información necesaria?

¿De que manera la información es accesible a empleados, proveedores, socios, colaboradores y clientes?

De que manera se gerencia el conocimiento dentro de su organización para lograr:

- La recopilación, protección y apropiada transferencia del conocimiento de los empleados y otros activos intelectuales incluyendo la implementación de un plan de gerenciamiento del capital intelectual (ICMP)
- La transferencia de información relevante desde y hacia los clientes, proveedores, socios y colaboradores
- La rápida identificación y el compartir e implementar las mejores prácticas, y
- La consolidación y transferencia de información relevante para ser utilizada en el proceso de planeamiento estratégico.

(3) ¿Cómo se asegura la disponibilidad y facilidad en el uso de las aplicaciones que se implementan, sea que se hayan desarrollado internamente o comprado a un proveedor externo?

(4) ¿De que manera se solicitan, evalúan y seleccionan las ideas de los empleados?

b. Manejo de los recursos informáticos y tecnológicos

(1) ¿Cómo se asegura que sus hardware y software estén alineados con las políticas de IT de Cargill, sus controles de riesgo y procedimientos estándar?

(2) ¿Cómo se asegura que el hardware y el software son confiables y seguros? ¿Cómo se asegura el acceso apropiado y de acuerdo a las tareas de los diferentes usuarios?

(3) ¿Cómo se construyen, testean e implementan los planes de continuidad del negocio?

En el caso de una emergencia, ¿Cómo se asegura la disponibilidad de los sistemas, hardware y software y la continuidad de la provisión de información crítica?

(4) ¿Cómo se mantienen los mecanismos de disponibilidad de información, incluyendo los sistemas de hardware y software, actualizados con las necesidades del negocio y con los cambios tecnológicos de su ambiente operativo?

5 FOCO EN LA FUERZA LABORAL

5.1. Compromiso de los Empleados

a. Compromiso y satisfacción de la fuerza laboral

(1) ¿De que manera determina los factores clave que afectan el compromiso y la satisfacción de sus empleados?

¿De que manera se determinan los diferentes factores según grupos y segmentos de empleados?

(2) De que manera se fomenta una cultura que se caracterice por tener comunicación abierta, alto desempeño, empleados comprometidos, innovación y foco en los clientes y que permita:

- La colaboración, la efectiva comunicación y la cooperación para compartir conocimientos y habilidades entre plataformas, BUs, funciones y localidades de manera apropiada?
- Que la información fluya de manera efectiva y que exista una comunicación en los distintos sentidos a todos los niveles, incluyendo supervisores y líderes senior del negocio ?
- Establecer objetivos e iniciativas individuales ?
- Innovación focalizada en clientes y en el alto desempeño en el ambiente de trabajo?
- Capturar la imaginación de los empleados?

- Valorar las diferencias de ideas, culturas y pensamientos dentro de la fuerza laboral?

(3) De que manera el sistema de gerenciamiento de los recursos humanos le da soporte al alto desempeño, la responsabilidad personal y al compromiso?

¿De que manera su sistema de gestión de desempeño fomenta la responsabilidad, considera la compensación, los sistemas de premios e incentivos y el reconocimiento?

De que manera su sistema de gerenciamiento de los recursos humanos asegura el alineamiento con los objetivos del negocio y refuerza la innovación, el alto desempeño, el foco en el cliente y el logro de los objetivos de sus planes de acción?

b. Fuerza laboral y desarrollo de líderes

(1) De que manera el desarrollo y aprendizaje de sus recursos humanos y el manejo de talentos abordan los siguientes factores:

- Desarrollo de atributos personales de liderazgo, incluyendo el modelo de liderazgo de Cargill?
- Las competencias clave, desafíos estratégicos y el logro de los objetivos de sus planes de acción de corto y largo plazo?
- La mejora del desempeño, los cambios tecnológicos y la innovación
- La ética y las prácticas de negocios éticas
- Las distintas variantes de oportunidades, incluyendo educación, entrenamiento, coaching, mentoring y experiencias de trabajo similares de manera adecuada?

(2) De que manera su sistema de aprendizaje y desarrollo aborda los siguientes factores en relación con sus recursos humanos:

- Sus necesidades de aprendizaje y desarrollo, incluyendo aquellas identificadas por el propio empleado y por sus supervisores o gerentes?
- La captura, protección y transferencia de conocimientos por parte de los empleados que dejan la compañía o se retiran.
- El uso del conocimiento y las habilidades en el trabajo diario

(3) De que manera su sistema de gerenciamiento de talentos para los líderes aborda:

- El desarrollo de los atributos de liderazgo personales, incluyendo el modelo de liderazgo de Cargill?
- El desarrollo del conocimiento en la organización?
- Las prácticas éticas en los negocios?
- Las competencias clave, los desafíos estratégicos y el logro de los objetivos de corto y largo plazo?
- La mejora del desempeño organizacional, el cambio y la innovación?
- Las diferentes oportunidades de desarrollo de liderazgo, incluyendo educación, entrenamiento, coaching, mentoring y experiencias de trabajo relacionadas de manera apropiada?
- Construcción de las capacidades de liderazgo necesarias para crear una fuerte cultura de inclusión y valoración de las diferencias?

(4) ¿De que manera evalúa y mide la efectividad y eficacia de su sistema de aprendizaje y desarrollo?

(5) ¿Cómo maneja el desarrollo y las oportunidades de progreso de manera efectiva para todos sus empleados?

¿Como logra gerenciar los planes de sucesión, liderazgo y reemplazo de posiciones clave de manera efectiva?

c. Evaluación del Compromiso de los Empleados

(1) ¿Como se determina el compromiso de los empleados?

¿Que métodos, formales o informales, utiliza para determinar el compromiso y la satisfacción de sus empleados?

¿De que manera estos métodos difieren entre los diferentes grupos y segmentos de la fuerza laboral?

¿De que manera utiliza otros indicadores tales como retención, ausentismo, reclamos, seguridad, productividad para evaluar y mejorar el compromiso de sus empleados?

(2) ¿De que manera se relacionan las evaluaciones de compromiso de la fuerza laboral con los resultados del negocio reportados en el Elemento 7, de manera de identificar oportunidades de mejora tanto en el

compromiso como en los resultados?

5.2 Ambiente de trabajo

a. Capacidad y Habilidades de la fuerza laboral

(1) ¿De que manera se determinan las necesidades de fuerza laboral en lo que hace a tamaño y habilidades requeridas tanto sea habilidades actuales, como potenciales?

(2) ¿De que manera se selecciona, incorpora, desarrolla y retiene a los nuevos miembros de su equipo de trabajo?

¿Como se asegurar que la valoración de las diferencias y la diversidad de culturas, perspectivas, formación, etc estén presentes?

(3) De que manera se gerencia y organiza la fuerza laboral para:

- Ser responsable por la realización del trabajo en su organización,
- Capitalizar las ventajas estratégicas y competencias clave de su organización,
- Reforzar los pilares de foco en el cliente, innovación y alto desempeño
- Abordar los desafíos estratégicos y planes de acción, y
- Lograr la agilidad necesaria para hacer frente a los cambios que el negocio requiera?

(4) ¿De que manera prepara a su fuerza laboral para los cambios de habilidades y capacidades (tamaño) necesarias?

¿De que manera gerencia las necesidades de sus empleados y sus propias necesidades de forma de asegurar continuidad, prevenir la reducción de personal y minimizar su impacto en caso de que fuera necesario hacerlo?

b. Clima laboral

(1) ¿De que manera ayuda a asegurar y mejorar la salud y la seguridad de sus empleados?

¿Cuáles son sus indicadores de desempeño y sus objetivos de mejora para cada uno de ellos?

¿Cuáles son las diferencias significativas en estos indicadores entre los distintos grupos o ambientes de trabajo ?

(2) De que manera provee soporte a sus empleados a través de políticas, servicios y/o beneficios?

¿De que manera son adecuados a las diferentes necesidades de los grupos, segmentos o localizaciones de los empleados?

6 GERENCIAMIENTO DE LOS PROCESOS

6.1 Sistemas de Trabajo

a. Diseño de los Sistemas de Trabajo

(1) ¿De que manera diseña e innova su sistema general de trabajo?

¿De que manera se decide que procesos dentro del sistema serán internos (aquellos procesos clave) y cuales se llevarán adelante mediante recursos externos, según corresponda?

(2) ¿De que manera sus sistemas de trabajo se relacionan y ayudan a la construcción de sus competencias clave?

b. Procesos clave

(1) ¿Cuales son los procesos clave de su organización?

¿De que manera estos procesos contribuyen a entregar valor al cliente, al crecimiento rentable y a la sustentabilidad del negocio?

(2) ¿De que manera se determinan los requerimientos de sus procesos clave, y se incorpora información de

los clientes, proveedores, socios y colaboradores?

¿Cuáles son los requerimientos más importantes de estos procesos clave?

c. Preparación para emergencias

¿Como se asegurar de que sus procesos, sus sistemas y su lugar de trabajo están preparados para desastres o emergencias?

¿En que medida sus planes para operar en situaciones de emergencia o desastre contemplan la prevención, gerenciamiento, continuidad y recuperación de las operaciones?

6.2 Procesos de trabajo

a. Diseño de los Procesos

¿De que manera se diseñan sus procesos para alcanzar los requerimientos más importantes?

¿De que manera se incorporan las nuevas tecnologías, el conocimiento organizacional y las potenciales necesidades para agilizar el diseño y la innovación de estos procesos?

¿Cómo se incorporan los ciclos de tiempo, la productividad, el control de costos y otros factores de eficiencia y efectividad dentro del diseño de sus procesos?

b. Gerenciamiento de los Procesos

(1) ¿De que manera se implementan sus procesos clave para asegurarse de que contemplan todos los requerimientos?

¿Como se asegura que en la operación diaria de estos procesos se consideran todos los requerimientos de los procesos clave?

¿De que manera se utiliza la información proveniente de empleados, clientes, proveedores, socios y colaboradores en el diseño y manejo de los procesos clave?

¿Cuáles son las medidas de desempeño y/o los indicadores que permiten el control y la mejora de los procesos?

(2) ¿De que manera se controla el costo total de sus procesos de trabajo?

¿De que manera se previenen errores, defectos, reprocesos y se minimizan los costos asociados del negocio y del cliente?

¿De que manera se minimizan los costos de controles, inspecciones, tests y auditorías?

c. Mejora de los Procesos

¿De que manera mejora sus procesos para lograr un mejor desempeño, para reducir la variabilidad, mejorar los productos y servicios y mantenerlos alineados con las necesidades del negocio?

¿Cómo se incorporan los resultados de las revisiones de desempeño del negocio discutidos en el ítem 4.1 dentro de la evaluación sistemática y de mejora de sus procesos?

¿De que manera las mejoras realizadas y las lecciones aprendidas son compartidas con otras unidades dentro de la organización para potenciar el aprendizaje organizacional y la innovación?

7 RESULTADOS

7.1 Empleados Comprometidos

a. Resultados de la fuerza laboral

(1) ¿Cuales son los niveles actuales y la tendencia de los indicadores que miden el nivel de compromiso y satisfacción de sus empleados?

(2) ¿Cuáles son los niveles actuales y la tendencia de los indicadores clave del desarrollo de sus empleados y sus líderes?

(3) Cuales son los niveles actuales y la tendencia de sus indicadores clave sobre empleados, sus conocimientos, capacidades, incluyendo tamaño del staff y habilidades apropiadas?

¿Cuáles son los niveles actuales y la tendencia de sus indicadores clave respecto de clima laboral, seguridad en los lugares de trabajo, salud, seguridad personal y servicios y beneficios a los empleados?

(4) ¿Cuáles son sus niveles actuales y la tendencia de sus indicadores clave para el manejo efectivo de talentos, incluyendo la declaración de los talentos, los procesos relacionados con la gente y la valoración de las diferencias?

7.2 Clientes Satisfechos

a. Resultados de Productos y Servicios

(1) ¿Cuáles son los niveles actuales y la tendencia de los indicadores clave que permiten medir el desempeño de los productos y servicios que son importantes para los clientes? ¿Cómo comparan estos resultados con el desempeño de sus competidores y/o el de organizaciones que ofrezcan productos y servicios similares?

b. Resultados de Foco en el Cliente

(1) Cuales son los niveles actuales y la tendencia de sus indicadores clave de satisfacción e insatisfacción de sus clientes?

¿Cómo comparan estos resultados con el desempeño de sus competidores y/o otras organizaciones que ofrezcan productos y servicios similares?

(2) ¿Cuáles son sus niveles actuales y la tendencia de los indicadores relacionados a la construcción de relaciones y el compromiso de los clientes clave?

¿Cómo comparan estos resultados en los diferentes estadios del ciclo de vida de los clientes?

7.3 Comunidades Enriquecidas

a. Resultados de la Gobernabilidad y la Responsabilidad Corporativa

(1) ¿Cuáles son los resultados de sus indicadores clave en lo que hace a comportamiento ético, confianza de los grupos de interés en los líderes del negocio y la gobernabilidad de su organización?

¿Cuáles son los resultados de sus indicadores de ruptura de los comportamientos éticos?

(2) ¿Cuáles son los hallazgos más importantes y la tendencia en los indicadores de gobernabilidad y responsabilidad fiscal, tanto internas como externas?

(3) ¿Cuáles son los resultados de sus indicadores clave de cumplimiento con medidas regulatorias y legales?

(4) ¿Cuáles son los resultados de sus indicadores clave respecto del cumplimiento de las responsabilidades corporativas de su organización para con las comunidades clave, incluyendo aspectos de medio ambiente y soporte a las comunidades?

7.4 Crecimiento Rentable

a. Resultados Estratégicos Clave

(1) ¿Cuáles son los resultados de sus indicadores clave en lo que hace al logro de sus objetivos estratégicos y sus planes de acción?

¿Cuáles son los resultados derivados de productos y servicios innovadores, incluyendo la comparación con sus objetivos estratégicos para innovación y los resultados después de impuestos provenientes de innovación?

(2) ¿Cuál es el resultado de su Índice de Innovación y el Resultado de su evaluación en Innovación?

(3) ¿Cuáles son sus indicadores de logros o resultados como consecuencia de mejoras provenientes de la Conectividad o la Colaboración con otros negocios/funciones?

b. Resultados Financieros y de Mercado

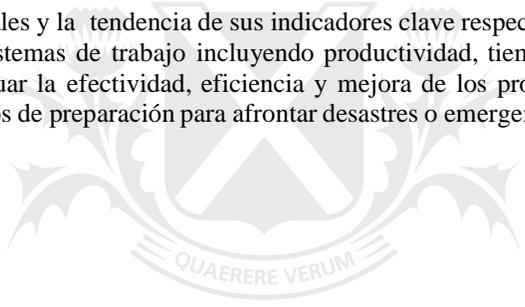
(1) ¿Cuáles son sus niveles actuales y la tendencia de sus indicadores financieros, incluyendo indicadores agregados de retorno financiero, viabilidad financiera y desempeño respecto del budget ?

(2) ¿Cuáles son los niveles actuales y la tendencia de los indicadores de desempeño en el mercado, incluyendo participación de mercado, crecimiento en el mercado o en la participación de mercado, entrada en nuevos mercados, etc.?

c. Resultado de Efectividad en los Procesos

¿Cuáles son los niveles actuales y la tendencia de sus indicadores clave respecto del desempeño operacional de sus procesos clave y sistemas de trabajo incluyendo productividad, tiempos de ciclo o cualquier otra medida apropiada para evaluar la efectividad, eficiencia y mejora de los procesos. Incluya indicadores de sistemas de trabajo y procesos de preparación para afrontar desastres o emergencias.

FUENTE: FINEXCOR S.A.



Universidad de
San Andrés

INFORMACIÓN DEL CD



Universidad de San Andrés
Departamento de Administración
Licenciatura en Administración de Empresas

¿Cómo afecta el proceso de Business Excellence a la cultura y el liderazgo de la organización?: El caso Cargill /Finexcor

Boris Fantini – Legajo 19070

Victoria, Mayo de 2011.

Contenido:

“Abstract.docx”: Contiene el abstract del trabajo.

“Indice.docx”: Contiene el índice del trabajo.

“Entrega Final – Boris Fantini.docx”: Contiene el trabajo completo y los anexos.

Software Utilizado:

Microsoft Word