

# LIDERAZGO

## CASO AELUCOOP

*La verdadera gestión de una compañía de excelencia se implementa a través del liderazgo de sus directivos.*

*Aelucoop es una de las principales cooperativas de ahorro y crédito del Perú, se originó al interior de la comunidad nikkei en el año 1981. A partir del año 2003 se gestiona utilizando el modelo de excelencia Malcolm Baldrige. En opinión de quienes conocen su proceso y el de otras organizaciones líderes, es quizá uno de los casos más interesantes en los aspectos de gestión relacionados con el liderazgo, especialmente la gestión de valores y el planeamiento estratégico, utilizando principalmente el Balanced Scorecard.*

Preparado por:

AELUCOOP

Editado y adaptado por:

David Pinto Yoshinari

Uno de los pilares de la gestión de Aelucoop es el rol de los líderes de la organización, quienes a través de su conducta y su comportamiento modelan la cultura organizacional y generan el ambiente necesario para alcanzar un nivel de desempeño de excelencia que toda organización espera tener.

Una de las grandes preguntas que todos los líderes se hacen, es conocer el secreto para obtener un nivel de desempeño superior al logrado y mejor que el de sus competidores. Aelucoop puede responder esta pregunta.

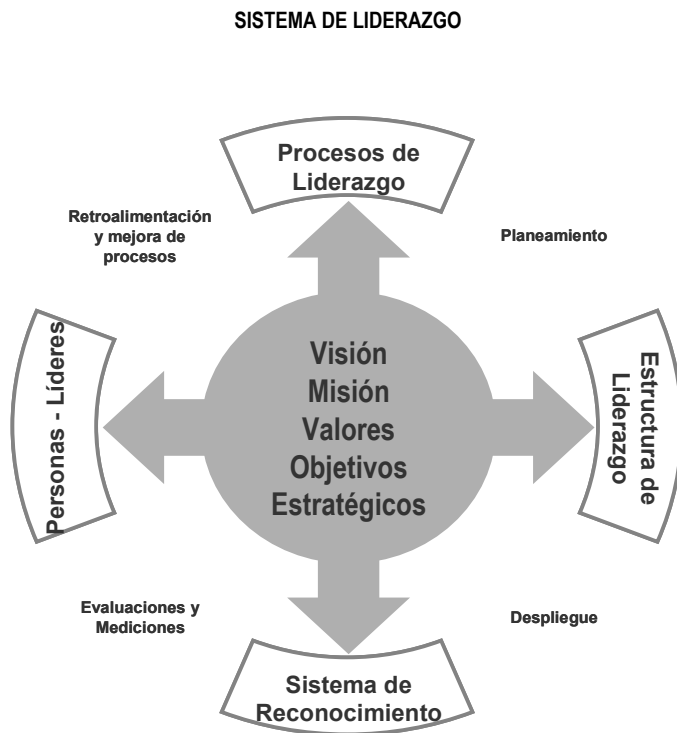
En muchas organizaciones las acciones orientadas a obtener este desempeño de excelencia se inician con la implementación de un modelo de excelencia en la gestión, como los modelos Malcolm Baldrige, o el EFQM. Acto seguido se trabaja fuertemente un proceso para desarrollar el liderazgo, orientado a mejorar las competencias de los líderes de la organización.

Así, Aelucoop inicia la mejora de su gestión organizacional desarrollando un sistema de liderazgo e implementando procesos orientados al desarrollo de las competencias de los líderes. En la página siguiente se puede apreciar los componentes del sistema de liderazgo: los procesos de liderazgo, estructura de liderazgo, sistema de reconocimiento y personas.

Este sistema de gestión garantiza una práctica sistemática mediante procesos implementados, mediciones y planes de mejora orientados a la excelencia.

### **Proceso de Liderazgo**

Dentro de los procesos de liderazgo se encuentra uno de los más importantes para el desarrollo de una cultura organizacional, se trata del proceso para la gestión de valores. Aelucoop comprendió que había que ir más allá que la simple definición y comunicación de los mismos, era necesario



preguntarse cómo hacer para que las personas que trabajan en la organización vivan los valores, trabajen en base a estos y contribuyan a la mejora del desempeño.

El conocimiento y asimilación no sólo de los Valores sino también de la Misión y Visión de la Organización son gestionados a través del proceso de gestión de valores.

### La gestión de valores

El proceso de gestión de valores, se inició con la redefinición de los valores de Aelucop, punto de partida importante, puesto se comienza cuestionando si los valores implícitos que se tenían eran los que realmente interesaba implementar. Otra pregunta clave era saber cuántos valores se debería tener, se llegó a la conclusión, después de algún tiempo, según lo comenta Miguel Zeballos, Gerente General: *“Tener 4 ó 5 valores es suficiente, muchos no se pueden gestionar, lo importante es reconocer cuales quiero desarrollar en nuestros colaboradores”*.

Terminada la definición de los valores, se inicia el proceso de comunicación y despliegue de los valores. Muchas organizaciones realizan esta comunicación con carteles, paneles, protectores de pantalla en las computadoras, donde se muestra la

misión, visión y valores, pero Aelucop se preguntaba si ello era suficiente para que la gente adoptara los valores. Parte del conocimiento que tenían de experiencias pasadas y de otras compañías, era la certeza que no era no era suficiente.

Es así se decidió formar un equipo para desarrollar y mejorar el plan de difusión, iniciando el Comité de Valores, que posteriormente se integró al Comité de Desarrollo Humano, creándose el Comité de Desarrollo Humano y Valores (CDHV).

El CDHV, después de investigar como se desarrolla en otras empresas de excelencia la difusión de valores e investigar con especialistas en el tema, llegó a la conclusión que los valores para ser considerados importantes, la difusión la deben realizar los Líderes de la organización.

La gestión de valores se planifica a través de un conjunto de acciones programadas en el año y que cuentan con un responsable específico para cada acción. Como en todo proceso, la implementación

*Tener 4 ó 5 valores es suficiente, muchos no se pueden gestionar, pero lo importante es reconocer cuales quiero desarrollar en nuestros colaboradores.*

del proceso de valores conlleva la medición de los objetivos del proceso, es decir “asegurar que el personal conoce y adopta los valores”. Con esta medición se realizan planes de mejora, los que llevan a acciones correctivas y a mejoras en el proceso en sí. De otro lado, parte de las mediciones lleva a evaluar si los Líderes proyectan los valores en su comportamiento y si se preocupan porque los colaboradores a su cargo los adopten. Todo esto hace que el tema adquiere importancia ante todo el personal.

Otro aspecto clave es que la gestión de valores y cultura en Aelucop es definida y revisada anualmente con la participación de los colaboradores, quienes envían sugerencias para la

mejora del proceso.

En otra área de la gestión del liderazgo en la organización existe la definición clara ganar – ganar en todas las relaciones con los grupos de interés: los clientes y socios reciben cada vez mayor valor, el personal busca ser retenido y motivado, se busca que los proveedores sean leales y se sientan satisfechos, y, con las comunidades clave, se busca una relación sostenida de apoyo y respeto mutuo. Toda esta filosofía es refrendada en la práctica a través del uso de objetivos, metas, indicadores, planes de acción y presupuestos balanceados que no sólo reflejan el interés financiero sino también el de los grupos de interés.

Una característica central de la comunicación de los valores, las expectativas de desempeño y el balance de valor, es la participación activa del equipo de líderes de la organización. En efecto, son ellos, personalmente, los encargados de llevar a cabo este despliegue a través de talleres participativos. En dichos talleres, cada subordinado llega a comprender como cada valor aplica a su trabajo, en el día a día. Luego, estos comportamientos son evaluados anualmente y mejorados mediante acciones planificadas por el CDHV.

La idea general del desarrollo del proceso de liderazgo es que se implemente el empowerment, la innovación y el aprendizaje para que se tome decisiones de manera más rápida y cerca del cliente, con ello se debería ganar competitividad.

Por esta razón, la organización ha definido dentro de su estrategia objetivos orientados a:

- Asegurar y mejorar las competencias del personal
- Contar con políticas que apoyen la estrategia

Con relación al aspecto de innovación, en la organización queda clara la necesidad de identificar cuales son las oportunidades de mejora no incremental (grandes cambios de desempeño en periodos cortos de tiempo), las que son definidas en el planeamiento estratégico. Luego de ello, todos los procesos relacionados de alguna manera con el tema de innovación son imbuidos de esta necesidad. Un tema clave, relacionado con la innovación es el proceso de diseño y desarrollo de nuevos productos, no obstante, otros procesos de

gestión de personas como la selección (buscar gente innovadora) y la capacitación (generar competencias para la innovación) están empezando a ser abordados con el enfoque de innovación.

*Otro de los principios fundamentales del liderazgo en la organización es que existe la definición clara ganar – ganar en todas las relaciones con los grupos de interés.*

Finalmente, en lo que se refiere al tema de aprendizaje organizacional, el compromiso más importante que la alta dirección ha definido es la asignación presupuestal. Esta asignación presupuestal está comprometida a apoyar los planes de acción estratégicos derivados de las necesidades de desarrollo de capacidades detectadas en el planeamiento. Esta inversión en aprendizaje es un rubro de inversión prioritario.

### **Evaluación del desempeño organizacional**

El proceso de liderazgo orientado al reconocimiento de los colaboradores, y alineado para evaluar el desempeño organizacional forma parte del proceso de planeamiento estratégico. En la organización esta evaluación se hace a tres niveles:

- Nivel organizacional
- Nivel de unidades
- Nivel de personas

Las capacidades para evaluar el desempeño de la organización, el desempeño competitivo y el progreso con relación a los objetivos de desempeño y a las cambiantes necesidades organizacionales se realizan con la evaluación de los líderes en la encuesta de evaluación ascendente y en la encuesta de cliente interno. Estas encuestas no sólo evalúan estos aspectos sino que además identifican el desempeño del ejecutivo en cada una de las competencias clave definidas para los líderes. Adicionalmente se evalúa su rol como modeladores de los valores de la organización.

#### **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

##### **NIVEL ORGANIZACIONAL**

Para esta evaluación se utilizan los indicadores del tablero principal del Balanced Scorecard de la organización. Estos indicadores son revisados durante la

etapa de análisis del planeamiento estratégico. Se cuenta con un calendario anual de seguimiento con reuniones programadas todos los meses.

#### NIVEL DE UNIDADES

La evaluación de desempeño de las unidades, como parte del proceso de planeamiento estratégico, cada Gerente revisa los indicadores del tablero del Balanced Scorecard de su respectiva unidad. Esto es realizado en compañía del Comité de Planeamiento donde participa el Gerente General y los demás Gerentes. Además el Gerente de la Unidad hace seguimiento permanente en las reuniones programadas durante todo el año con el personal de su área.

#### NIVEL DE PERSONAS

La evaluación del desempeño a nivel de las personas, se utiliza el contrato de gestión, el que funciona como una especie de Balanced Scorecard individual. En el contrato de gestión se establecen los objetivos, indicadores, metas y acciones que cada persona debe realizar como contribución a los objetivos tanto de su unidad como objetivos organizacionales.

La evaluación de desempeño ascendente y a las encuestas de cliente interno, permiten revisar el desempeño de cada uno de los líderes en las competencias clave definidas por la organización, así como el nivel de servicio que los líderes proporcionan a sus clientes internos.

Por otra parte, el contrato de gestión de cada líder incluye los temas clave a alcanzar por cada uno. Dado que el contrato de gestión está asociado al BSC principal y el de su unidad, la evaluación del desempeño del contrato de gestión está alineada al desempeño de toda la organización.

En ambos casos cuando los resultados no son los esperados, el líder debe trabajar con sus subordinados y/o clientes internos en profundizar el análisis de sus debilidades y preparar un plan de mejora.

Durante las evaluaciones de desempeño realizadas en el planeamiento estratégico, la metodología para identificar hallazgos es el análisis de datos en el planeamiento estratégico combinado con la evaluación Baldrige. Aquí algunos hallazgos derivados del planeamiento estratégico:

- Necesidad de mejorar la disponibilidad de datos para la fase de análisis del planeamiento estratégico
- Los sistemas de hardware y software deben ser

mejorados radicalmente para acompañar el crecimiento de los productos y servicios

- Necesidad de ampliar el conocimiento del cliente y el enfoque de rápida respuesta con participación del personal
- Importancia de mejorar los enfoques de reconocimiento a través de la participación del personal

El mecanismo que se utiliza para desplegar estos hallazgos es a través de la definición de planes de acción y objetivos de desempeño a nivel de los Balanced Scorecard de las unidades y los contratos de gestión del personal relevante.

Cada uno de los hallazgos lleva a uno o más planes de acción estratégicos u operativos. Por ejemplo, en el caso de mejorar la disponibilidad de datos para el planeamiento, se decidió la implementación de un proyecto de innovación. El proyecto de innovación significa el diseño e implementación de un sistema de control de indicadores alineado al Balanced Scorecard para monitorear todos y cada uno de los indicadores del BSC. Además este objetivo es incluido en el BSC de la unidad de sistemas y también en los contratos de gestión de las personas de esa área.

*Se revisa el desempeño de cada uno de los líderes en las competencias clave definidas por la organización.*

Cada uno de los hallazgos importantes es evaluado en torno a si se necesita una mejora continua (incremental) o una mejora discontinua (no incremental, de reingeniería o innovación).