



Kobila, María Teresa
Parolin, Marisa
Chiaramoni, Natalia Soledad
D'Avanzo, María Laura
Gagliardini, Graciela Ana

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración

LIDERAZGO RESPONSABLE PARA GENERAR CONCIENCIA Y COMPROMISO DE SUSTENTABILIDAD

Resumen:

Desde la última década del siglo XX, la sustentabilidad se posicionó como una tendencia dominante en el mundo. Sin embargo, a pesar de que el tema está instalado en la sociedad, no todas las organizaciones dimensionan esta temática de igual manera. Esta ponencia se focaliza en un caso particular, con el propósito de indagar si el mismo se encuadra dentro de los parámetros de la sustentabilidad. La metodología fue de tipo exploratoria y descriptiva. Desde el marco teórico se rescata un posicionamiento más humanista que tecnicista en el campo del Management. En la nueva línea de pensamiento se enfatiza en un aprendizaje abierto y la imagen de un líder sustentable que posea habilidades técnicas, humanas, conceptuales y emocionales para interactuar e influir a las personas o grupos. En el campo práctico, ciertos aspectos de la cultura organizacional y los estilos de gestión dan cuenta de los cambios acaecidos, evidenciándose la necesidad de líderes que gestionen la diversidad y la inclusión. Se estima conveniente orientarse hacia los intereses de los stakeholders para construir una cultura organizacional más saludable, no viciada de impedimentos para generar bien común. Se identifica un proceso de cambio vinculado a algunas dimensiones de la sustentabilidad: un estilo de liderazgo participativo, atención a los aprendizajes logrados, equidad en la promoción del trabajo cooperativo y desarrollo del talento para planificar el uso de los recursos humanos y financieros. También se evidencian ciertas debilidades como la carencia de planificación para visualizar y conquistar lo que la empresa quiere ser, haciendo partícipes a las diferentes partes interesadas y expandir su perspectiva hacia el exterior. Es destacable que en la representación de Deubel está instalada la semilla de la "sustentabilidad" como una estrategia competitiva habiendo iniciado el proceso de cambio.

Palabras claves: Liderazgo – Cambio Organizacional – Sustentabilidad

Abstract:

Since the last decade of the 20th century, sustainability has positioned itself as a dominant trend in the world. However, despite the fact that the issue is installed in society, not all organizations size this issue in the same way. This paper focuses on a particular case; with the purpose of inquire whether it fits within the parameters of sustainability. The methodology was exploratory and descriptive. From the theoretical framework is rescued a more humanistic than technical positioning in the field of Management. In the new line of



thought is emphasized in an open learning and the image of a sustainable leader who possesses technical, human, conceptual and emotional to interact and influence people or groups. In the practical field, certain aspects of the organizational culture and management styles account for the changes occurred, evidencing the need for leaders to manage the diversity and inclusion. It is considered advisable to focus on the interests of the stakeholders to build a healthier organizational culture, not tainted by impediments to generate common good. A linked change process is identified to some dimensions of sustainability: a style of participatory leadership, attention to the lessons learned, equity in the promotion of cooperative work and talent development to plan the use of human and financial resources. Certain weaknesses are also evident, such as the lack of planning for visualize and conquer what the company wants to be, involving the different stakeholders and expand their outward perspective. It should be noted that in the representation of Deubel the seed of the "sustainability" as a competitive strategy having initiated the process of change.

Keywords: Leadership - Organizational Changes - Sustainability

Introducción

Desde la última década del siglo XX, la sustentabilidad se posicionó como una tendencia dominante, no solo por el impacto ambiental sino también por su contribución a la reducción de costos y a la mejora de la imagen organizacional. Así, la sustentabilidad en un mercado cada vez más diverso y competitivo, se convierte en un elemento diferencial.

Las organizaciones que pretendan ingresar al paradigma de la sustentabilidad requerirán de directivos que, además de desempeñarse como líderes, asuman un compromiso social. El líder sustentable brinda herramientas orientadas a procesos que generen cambios en la cultura organizacional, incorporando estos postulados al pensamiento colectivo. De este modo, algunos directivos se cuestionan sobre cuál es la mejor forma de gestionar para hacer frente a este cambio.

En este sentido, esta ponencia refiere al estudio de una empresa que orienta su forma de pensar y actuar hacia una gestión responsable, siendo su cultura organizacional y el estilo de liderazgo consistentes con el modelo de la sustentabilidad. Se entiende que una organización sustentable es aquella que procura además de productos y/o servicios de excelente calidad, el cuidado de su personal, la apropiada atención a clientes y proveedores, la consideración del medio ambiente y en general, el bienestar de la sociedad en su conjunto.

Situación problemática

Es indudable que la sustentabilidad es un tema instalado en la sociedad actual, no obstante no todas las organizaciones dimensionan esta temática de igual manera. Algunas están muy comprometidas, otras comienzan a advertir su importancia, varias muestran una actitud indiferente y también están aquellas que no quieren asumir esta responsabilidad. Esta percepción nos llevó a tratar este tema e indagar que sucede en ciertas organizaciones de la ciudad de Rosario. Después de tomar conocimiento sobre distintos casos se decidió estudiar una organización que manifiesta tener compromiso con la sustentabilidad.

En base al conocimiento intuitivo de la realidad observada, surgen varios interrogantes. ¿Existen políticas y acciones vinculadas a los criterios de sustentabilidad? De



ser así, ¿Son comunicadas y compartidas por todos los integrantes de la organización? ¿Cuáles son los valores y principios que predominan? ¿Cuál/es son el/los estilos de gestión? ¿Podrían los directivos de esta empresa ser considerados líderes? Si así fuera, ¿qué atributos del líder son valorados? ¿Se evidencian y propician cambios? ¿Cuál es el rol del directivo frente a los cambios? ¿Existe compromiso y voluntad de cambio? ¿Podría decirse que esta empresa es sustentable?

Estas fueron algunas de las inquietudes que nos llevaron a buscar evidencias empíricas sobre este caso de estudio. Innegablemente, como las propuestas de cambio exceden el alcance de este trabajo, se diseñaron los siguientes objetivos.

Objetivo general

Indagar si el caso estudiado se podría enmarcar dentro de los criterios de sustentabilidad empresarial.

Objetivos específicos

- ✓ Describir y analizar los aspectos más relevantes la cultura y los estilos de gestión.
- ✓ Narrar los principales procesos de cambios acontecidos y analizar su relación con la modalidad de conducción.
- ✓ Identificar de qué modo el proceso de cambio se podría vincular con algunas dimensiones de la sustentabilidad.

Metodología

La orientación del proyecto es holístico pretendiéndose indagar la actualidad organizacional inmersa en un entorno dinámico creado por la acción de los participantes que se orientan por representaciones y significaciones personales, lo que conlleva a aplicar una metodología de corte cualitativo de tipo exploratorio y descriptivo (Hernández Sampieri, Collado Fernández y Baptista Lucio, 2006).

Previo al trabajo de campo, se realizó una revisión bibliográfica en relación a las opiniones de diferentes autores, más allá del campo del Management dado que, recientemente los términos "liderazgo, cambio organizacional y sustentabilidad" han sido abordados por especialistas interdisciplinarios con propósitos de utilización e implementación de los nuevos desarrollos. También, la inmersión en la temática requirió una exploración previa del ámbito empresarial para sondear sus ideas, tendencias y aprendizajes en el entorno de un milenio que vislumbra un posicionamiento más humanista que tecnicista en el campo del Management.

Prontamente, introducido en el caso e identificados los informantes claves, se procuró información relevante a través de entrevistas en profundidad. No hubo limitaciones para acceder a la información, destacándose el compromiso y buena predisposición de los entrevistados. Las opiniones fueron grabadas. La observación personal y directa fue otro instrumento valioso. La revisión de documentación fue considerada un elemento adicional.

Previo al análisis de la información, se procedió a desgrabar y transcribir cada una de las entrevistas con el propósito de recuperar expresiones literales de los informantes,



teniendo presentes las preguntas y objetivos planteados para la investigación de este caso.

Marco referencial

Los cambios acaecidos en la sociedad revelan que las organizaciones deben evolucionar. Es más que una época de cambios, es un cambio de época. Las transformaciones sociales promueven cambios organizacionales. No basta con producir o vender, hay que generar valores sostenibles. Se necesita renovar la concepción del liderazgo y desarrollar acciones de sustentabilidad.

Los avances en robótica, Internet, Big data, dispositivos móviles, la nube, nanotecnología, etc., considerados la revolución 4.0, la cuarta revolución industrial, está originando nuevas formas de organizar el trabajo. La incorporación de la generación millennials rediseña la concepción de éxito. Surge un nuevo empleado y nuevos modelos de conducción, redelineándose el perfil de los nuevos líderes. La concepción simplista del liderazgo se torna vapuleada.

Melamed (2017) comenta diez principios básicos en torno a los managers del futuro, argumentando que se requiere un liderazgo al servicio de una nueva generación para generar bienestar social, ambiental y económico. Un líder con conocimientos, destrezas, actitudes y conciencia de los límites personales. Un liderazgo sustentable.

Un liderazgo sustentado con responsabilidad social y compromiso compartido que demanda más conexión e interdependencia con todos los miembros de la organización. Valores e instrumentos transversales en todos los procesos organizacionales que fundan una gestión sustentable. Un cambio interno significativo que se trasunta en la cultura organizacional con repercusiones sociales. Teniendo en cuenta estas posturas se configuró un referencial teórico del liderazgo inmerso en el cambio y orientado hacia la sustentabilidad.

Hace dos décadas, Dave Ulrich (1997) hacía referencia a ciertas competencias básicas para los futuros profesionales de recursos humanos enfocadas en el conocimiento del negocio, de las prácticas de recursos humanos y la habilidad para la conducción del cambio, siendo esta última más estratégica. Veinte años más tarde, Melamed (2017) profundiza el trabajo sobre las competencias requeridas acentuando que un líder debe potenciar el trabajo en equipo, capitalizando las diferentes competencias, habilidades y actitudes que existen entre los miembros de su equipo. Destaca que el líder debe ser tolerante frente a las frustraciones porque la realidad es compleja y cambiante. El líder debe ser optimista e inspirar confianza al trabajo en equipo.

Parafraseando a Melamed (2010), las personas para transformarse en líderes además de poseer ciertas capacidades técnicas y conceptuales, deben desarrollar las habilidades interpersonales y reunir ciertos valores para conducirse saludablemente frente a contextos complejos, como por ejemplo la capacidad escucha, humildad, integridad, empatía y capacidad para emocionarse. Es así porque hoy estamos frente a la presencia de una relación paradójica entre razón y emoción.

Los especialistas en el tema de liderazgo han destacado una y otra vez la importancia de una visión clara. No obstante, los hallazgos introducidos por Gardner (2011) sobre las inteligencias múltiples, sumado a los recientes aportes provenientes de la neurociencias (Manes y Niro, 2014; Sutil Martín, 2013) revelan que duramente mucho tiempo se enfatizó en la racionalidad descuidándose, por desconocimiento o incapacidad, las consideraciones emocionales. Aportes observados y estudiados en el comportamiento y desempeño de las nuevas generaciones (Molinari, 2011). Juzgan Levy y Terreno (2018) que la cuestión del



liderazgo es un tema demasiado serio como para ser trivializado.

Reconociendo que el conocimiento y aprendizaje de las emociones comporta el desarrollo de seres humanos más íntegros, sustentables y productivos, se esboza la nueva visión del liderazgo del siglo XXI. Un líder que debe tener conciencia que solo podría llegar más rápido pero junto a otras personas podría llegar más lejos. Con un enfoque integrador de consideraciones racionales y emocionales, se habla del líder como "facilitador ontológico", un ser capaz de expandir su poder personal y capacidad de relacionarse desarrollando ciertas competencias que lo llevan a convertirse en un líder que sirve, en un líder facilitador de la productividad y la rentabilidad integral de la organización.

El liderazgo se vio desafiado y el líder que sirve emerge estando a disposición y con vocación de servicio hacia otros, estando atento y sensible a los demás, pensando más en los demás que en sí mismo, sin dejar por ello de pensar en sí mismo, pues nadie puede dar lo que no tiene y menos aún lo que no es. En palabras de Melamed (2017) un líder que sale a navegar con una alta capacidad para flexibilizarse y cambiar para que toda la tribulación pueda llegar a puerto. Ese líder tiene capacidad de generar valor dentro de la organización, hacer que las cosas sucedan, siendo responsable de su gente y sus resultados (Marchesán, 2017). Capaz de crear valor emocional y racional individual y grupal para lograr una misión (Levi y Terreno, 2018).

El cambio es una constante. El cambio organizacional es "*cualquier modificación de personal, estructura o tecnología*" (Robbins y Coulter, 2010:261) y requieren de un líder que asuma la responsabilidad de conducción de los mismos. Son los líderes los que tienen que vencer las resistencias de hombres y mujeres conservadoras, reacias al cambio, y derribar preconceptos socioculturales profundamente instalados. Los líderes deben decidir cuándo y cómo lograr que el cambio ocurra más exitosamente (Davis y Newstrom, 2000).

Es importante contribuir a que se acepte y se integre el cambio a nuevas prácticas. "*El hecho de que la cultura de una organización esté formada por características relativamente estables y permanentes, tiende a volverla muy resistente al cambio*" (Robbins y Coulter, 2010:266). Se pueden introducir cambios por diversos métodos como "*incorporación de nuevas fuerzas de apoyo, eliminación de fuerzas restrictivas, incremento de la intensidad de una fuerza de apoyo, decremento de la intensidad de una fuerza restrictiva y por conversión de una fuerza restrictiva en fuerza de apoyo*" (Ibidem, 2010:441).

No todas las organizaciones tienen iguales posibilidades para hacer frente a estas transformaciones, amén de que los recursos y las tecnologías no siempre están a disposición. De allí la trascendental importancia que tienen los líderes y con una visión prospectiva podría aseverarse que son responsables de traer el futuro hacia el hoy, concepción que conlleva a reflexionar acerca de la concepción de sustentabilidad.

Una acepción amplia, a nivel país, del término sustentabilidad alude a la iniciativa de responsabilidad social corporativa para proteger los derechos humanos, garantizar mejores estándares laborales, preservar el medio ambiente y luchar contra la corrupción (Pacto Global para el Desarrollo, 2010). No obstante, las expresiones sustentabilidad y sostenibilidad suelen usarse indistintamente por los directivos de empresas que apoyan a la Red Argentina del Pacto Global, cuestión que conlleva a examinar estos términos. .

El diccionario de la Real Academia Española (RAE), enuncia: sustentable "*que se puede sustentar o defender con razones*" y sostenible "*dicho de un proceso que puede mantenerse por sí mismo, como lo hace*". Desde este punto de vista, Márquez Rodríguez (citado por Villamizar s/f. en Cortés Mura y Peña Reyes, 2015:44) piensa que los términos



son sinónimos. Villamizar (ibídem) señala que *“el desarrollo sostenible es el término que se le da al equilibrio del manejo del Planeta en tres ámbitos: ambiental, social y económico”*. El mismo es un proceso integral que exige a los distintos actores de la sociedad compromisos y responsabilidades al aplicar mecanismos económicos, políticos, ambientales y sociales.

En tanto que otro autor considera que:

“el concepto de desarrollo sustentable es muy distinto del de sustentabilidad, en el sentido que la palabra desarrollo apunta claramente a la idea de cambio, de cambio gradual y direccional. Lo que sostiene, o debe hacerse sustentable, es el proceso de mejoramiento de la condición humana (o mejor, del sistema socio-ecológico en el que participan los seres humanos), proceso que no necesariamente requiere del crecimiento indefinido del consumo de energía y materiales” (Gallopín, 2003, citado en Cortés Mura y Peña Reyes, 2015:45)

Para una sociedad el desarrollo sustentable debe tener bases éticas. La sustentabilidad es *“un paradigma para pensar en un futuro en el que las consideraciones ambientales, sociales y económicas se balanceen en la búsqueda del desarrollo y una mejor calidad de vida”* (Ibídem).

En esta línea de pensamiento sobre el desarrollo sustentable, el aprendizaje y el cambio, Scott y Gough identificaron tres tipos de enfoques: ambientales, sociales y/o políticos, proponiendo en todos los casos un cambio social, es decir un aprendizaje abierto. Sin embargo, juzgan que el enfoque tecnocrático tradicional no va de la mano con el desafío que plantea el desarrollo sustentable (citados por Vare & Scott, 2007; extraído de Cortés Mura y Peña Reyes, 2015:49).

Es preciso reconocer al ser humano real y sus deseos multifacéticos. Se necesita *“un nuevo tipo de empresa que persiga objetivos distintos al del beneficio personal: una empresa que se dedique por completo a resolver problemas sociales y medioambientales”* (Yunus, 2008:41). La sustentabilidad debe ser global, regional, local e individual y en el campo ecológico, económico, social y político. Las organizaciones deben evolucionar hacia un paradigma de desarrollo sustentable para lo cual se requiere una perspectiva de liderazgo sustentable.

Se concibe al liderazgo sustentable como *“la habilidad humana, técnica y emocional de interactuar e influir a personas o grupos a través de valores, para la obtención de metas y resultados sostenibles que beneficien y resguarden a las generaciones presentes y futuras”* (Rodríguez Agüero, 2016:16).

Actualmente estos temas de gran relevancia y consideración teórica también ha pasado a conformar parte de las políticas, estrategias y ciertas acciones prácticas de muchas organizaciones, evidenciándose como una oportunidad para salir de la crisis en la cual está inmersa la sociedad. Es un proceso que conlleva a cambios en los modos de pensar y actuar. Cada organización es diferente, pero todas contribuyen con la sociedad. Sin dudas que una organización comprometida con un cambio sustentable aporta su granito de arena a la sociedad.

Estudio del caso

Refiere a una empresa de tipo familiar dedicada a la elaboración y comercialización de productos alimenticios: galletitas, palmeritas, budines, alfajores, masas secas, roscas,



tortas, pan dulce, entre otros productos de panificación. Hoy la organización está constituida jurídicamente bajo la razón social IPANCO SRL y además de la marca Deubel, cuenta con una segunda denominada "Limido"

En 1957 comenzaron a fabricar sus productos de chocolate con la marca Deubel. La marca fue registrada en homenaje a un confitero – pastelero alemán de dicho apellido-, quien fuera el que transmitiera las técnicas y recetas artesanales. Con el tiempo fueron perfeccionando y creando nuevos productos, siempre respetando la forma artesanal de fabricarlos y agregando toda la pasión que sienten los artesanos ante cada creación¹. En relación al origen de la empresa, lo que comenta el empresario es similar a lo que reza la página institucional.

Un recorrido por su historia permite comprender los procesos de cambios acontecidos y entender la forma de conducción. Enrique, su fundador, empezó con una panadería y chocolatería en la localidad de Arteaga. Al tiempo se sumó su hijo quien aprendió el oficio a su lado. Después de unos cuantos años, se trasladan a Rosario.

"Primero teníamos una panadería, luego una fábrica de galletitas pero los problemas económicos y financieros nos obligaron a reinventarnos, así empezamos a fabricar palmeritas y otros productos de pastelería que se vendían en las granjas y a fin de año, pan dulces" (J, junio, 2018).

En 1998 Julián, el nieto, se incorpora al negocio completando así la tercera generación. Por ese entonces, sólo realizaba tareas operativas. Aún hoy en día, se percibe la impronta de "cultura familiar", observando las relaciones interpersonales, escuchando los relatos de la visión empresaria que agiornada repasa con emoción y orgullo los esfuerzos, sacrificios y trabajo arduo para lograr el actual posicionamiento.

Deubel, como se la conoce legendariamente, en diversas oportunidades se vio afectada por factores externos vinculados a un mercado cada vez más competitivo y hostil. En el año 2001 se presentaron en convocatoria. Estos avatares obligaron a adaptaciones y mejoras continuas, produciéndose transformaciones tanto al interior de la organización como en relación con sus stakeholders. Esta empresa de tipo familiar con una relación muy estrecha entre sus miembros se forzó a reinventarse y continuar, advirtiendo las amenazas y anhelando la continuidad, porque invariablemente la sustentabilidad se vería impactada.

En el 2007 Julián, ya recibido de licenciado en administración, vislumbra la necesidad de profesionalizar la gestión de la empresa, imprimiendo un hito en el desarrollo del negocio y su conducción. Se percibe su empuje, entusiasmo, compromiso y responsabilidad. Julián se centra en la cuestión administrativa y financiera, en tanto su padre se focaliza en la comercialización, donde posee amplia experiencia, pero juntos son quienes guían los destinos de la organización. Esta decisión responsable y compartida se entiende como una fortaleza en pos de la continuidad de la propia empresa en el sistema social en que opera. Un reto y una oportunidad para lograr sostenibilidad. Los empleados, clientes, consumidores fueron beneficiarios con la intervención de un nuevo estilo de liderazgo que, sin lugar a dudas, emergió como producto de los cambios del ciclo de vida de la organización.

La empresa cuenta con casi cien empleados distribuidos entre la producción, ventas, logística, recursos humanos y administración. Su configuración responde a las características de una estructura simple y orgánica inmersa en un ambiente dinámico. Los

¹ <https://www.deubel.com> – Última visita 17/09/2018



dueños ocupan la cumbre estratégica y se reservan las decisiones estratégicas lo cual denota, tal como suele ocurrir en las empresas familiares, un considerable grado de centralización. La estructura organizativa es plana, permitiendo una mayor flexibilidad, adaptación y rapidez ante las demandas de los clientes. Cuentan con un organigrama formal pero ni la misión ni la visión están explícitamente formuladas, aspectos percibidos como debilidades porque la organización como sistema debería pensar estos elementos para desarrollar una ventaja competitiva, contribuyendo así a su sustentabilidad.

Así como con un nuevo enfoque de negocios, estratégico y a largo plazo, fue creciendo la cartera de clientes, conformada por distribuidores, minoristas y supermercados. Algunos venden los productos bajo la marca Deubel, en tanto otros los comercializan con sus propias marcas. Exportan a Chile. La expansión del negocio se percibe alineada con los valores y principios de la cultura familiar constituyéndose en una fortaleza, ya que estos valores han trascendido por mucho tiempo y a través de tres generaciones, dando como resultado una organización ordenada que se encamina hacia la sustentabilidad.

Se infiere que Dubel ha plasmado las bases para la competitividad, pero falta visualizar y añadir una estrategia para subsistir en el tiempo, que permita tomar acciones para la sustentabilidad. Su página Web destaca sus valores prioritarios: compromiso para con sus productos y clientes y calidad artesanal. Su slogan reza "*desde casa con amor*". La calidad y salubridad de sus alimentos son requisitos excluyentes. Cumplen con las normas de Buenas Prácticas de Manufactura y el sistema de normas HACCP, así como han logrado la certificación ISO 9000. El cumplimiento de estos requisitos permite mejorar la calidad, disminuye el desperdicio aumentando la eficiencia en la producción, además de permitir la competencia en el mercado internacional. Asimismo, se encuentran en proceso de certificación de las normas FSSC22000 referidas a la seguridad alimentaria.

Efectivamente, su sistema de producción se basa en los principios: seguridad alimentaria, flexibilidad, calidad artesanal homogénea, procesos controlados, mejora continua. Actualmente, están radicados en la ciudad de Rosario, pero el tamaño de la planta productiva está resultando insuficiente ante el aumento de la producción. Adquirieron un terreno en un parque industrial, no obstante el traslado implica una gran inversión que hoy no pueden afrontar. Por el momento alquilaron un predio enfrente de su actual ubicación a fin de ampliar su capacidad productiva. Uno de sus dueños comentó:

"El proceso productivo es en gran parte artesanal lo cual requiere un control continuo para que todos los productos salgan iguales y de la misma calidad, otros procesos, como la fabricación del pan dulce, son más industrializados [...] Hacemos énfasis en la logística para conservar la frescura y calidad. No hay prácticamente stock de productos terminados, se programa la producción de la semana en función de los pedidos" (E2; julio 2018).

Manifestaciones que denotan compromiso con la capacitación y seguridad alimentaria e identificación con la sustentabilidad empresarial. En esa línea, su página WEB dice:

"La empresa realiza además de los controles exigidos por la norma, controles adicionales de calidad de los productos, lo cual implica:

- *Control permanente de cumplimiento de los procesos que garanticen la calidad artesanal y homogeneidad de los productos.*
- *Control de calidad de las materias primas.*



- Control y registro de productos en proceso.
- Toma de muestras de productos para analizar la evolución de los mismos en el tiempo” (<https://www.deubel.com> consultada el 17/09/2018).

Actualmente, los mercados son cada vez más exigentes. Para constituirse en proveedor global se les exige que trabajen en forma ética para lo cual sortearon con éxito una auditoría sobre Responsabilidad Social Empresaria -RSE- que comprende salud y seguridad, estándares laborales, medio ambiente y ética comercial. Exigencias similares plantea la Organización Internacional del Trabajo -OIT-. Factores del entorno que no deben perderse de vista, así como los cambios constantes de los clientes, entre otros. Estos conocimientos facilitarán a la empresa tomar las decisiones pertinentes para mantenerse competitiva y lograr la sustentabilidad.

Permanentemente los dueños se muestran preocupados por atender temas vinculados al bienestar de sus trabajadores y de la sociedad en general, al tiempo que buscan nuevas oportunidades de negocio. Su espíritu emprendedor se agudiza en épocas recesivas y de disminución en las ventas. Tratan de innovar, buscar líneas de financiamiento, desarrollar nuevos productos y clientes en nuevos mercados. Están atentos a las nuevas tendencias en alimentación que contribuyen a una vida saludable: porciones individuales, con menos calorías, productos sin TAC, entre otros.

En ese sentido, Julián relata:

“desde mi llegada intenté cambiar varias cosas en la fábrica, o te actualizas o morís” [...] “Hemos incorporado al plantel ocho ingenieros en alimentación, antes no los teníamos. Todo ha cambiado mucho en los últimos años y las exigencias son cada vez mayores”.

Se advierte una mayor concientización sobre la necesidad de transformaciones, no sólo tecnológicas, sino también en la gestión administrativa, financiera y de recursos humanos.

Desde sus inicios, la política de personal fue clara y les ha dado buenos resultados. En general, los ingresantes a la empresa no necesitan tener conocimientos específicos ni experiencia. Prefieren que la capacitación sea “in situ”, se forman en la misma empresa. Los cursos se refieren a temáticas principalmente vinculadas a la inocuidad alimentaria y a la higiene y seguridad en el trabajo.

En cada sector hay un responsable que es quien coordina y controla a su equipo. Las directivas son: *“miren, aprendan y mantengan el orden y las condiciones de higiene”*, particularmente en la planta productiva. Reconocen que tienen rotación de personal, pero quien aprende y se compromete tiene posibilidades de ascender, generalmente las mujeres son encargadas. Estos principios y prácticas se vienen replicando desde hace tiempo y tal vez podría constituirse en una limitación básica para el aprendizaje.

Los niveles de supervisión toman decisiones programadas frente a problemas estructurados y repetitivos. Las decisiones importantes están reservadas a los dueños. Quizás un cuestión de gestión, que tiene que ver con “hacer algo”, debería revisarse desde la perspectiva que plantea el nuevo liderazgo que planea “ir hacia algún lugar”, procurando motivar e influir para lograr en conjunto propósitos convincentes.

Dubel elaboran planes a mediados y largo plazo -conquista de nuevos mercados, reducción de ventas a supermercados y desarrollo de nuevos productos tales como una



galleta salada que ya empezaron a probar-, mostrando una actitud proactiva en el intento de aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas. Asimismo, están planificando el traslado de la planta un parque industrial lo cual supone una inversión importante que requiere de fuentes de financiamiento que están siendo analizadas.

Referido a la cultura organizacional, se percibe como paternalista, propia de las empresas familiares, basada en la confianza mutua y la lealtad de los empleados. La fuente de la cultura está en sus fundadores. Se observa un liderazgo compartido por Julián y su padre considerados referentes indiscutidos por sus colaboradores, así como un clima organizacional cordial. Los dueños muestran un trato amable hacia el personal pero a la vez directivo, ejercen un control cercano y están siempre atentos a lo que ocurre en la empresa. Se interpreta un liderazgo sólido e integro, exitoso en su influencia y en los resultados, sustentable en sus fundamentos éticos y en los efectos hacia el interior de la organización pero, tal vez, debería pensarse en la expansión de estos atributos hacia el entorno y con visión de futuro.

Las comunicaciones son fluidas y los canales usados varían según el público destinatario y el tipo de mensaje a transmitir -pizarras, mails, reuniones con encargados y delegados-. Últimamente se están fomentando las comunicaciones interpersonales, cara a cara, para lo cual se hacen reuniones semanales durante el almuerzo donde se tratan temas que van desde problemas productivos, de calidad y hasta de gestión de personal. Se delinean redes donde las ideas se enriquecen en lugar de ser simplemente asentidas. Este tipo de comunicaciones, consistentes con el estilo de liderazgo predominante, resultan efectivas, aumentan la motivación y el compromiso del personal.

Reflexiones preliminares

Son esbozadas para este caso particular y en este contexto, no siendo factible hacer generalizaciones ni extrapolaciones para otras organizaciones. Sin embargo, en relación a la revisión bibliográfica es posible afirmar que, en general, el mundo empresarial necesita dar paso a la responsabilidad y el compromiso compartido con la sociedad si pretende sostenibilidad y sustentabilidad. Desde esta perspectiva Deubel es una empresa que está dando sus primeros pasos, tendrá un largo camino por recorrer y aprender.

Se acentúan las dimensiones cualitativas del liderazgo, el cambio organizacional y la sustentabilidad, entendiendo que ésta última se ha convertido en un factor relevante, no solo por sus derivaciones ambientalistas sino por sus implicaciones en la reducción de costos y la imagen empresarial en un mercado cada vez más diverso y competitivo. En este sentido, Deubel considera relevante reconfigurar un cambio organizacional enfocado en la sustentabilidad requiriendo un liderazgo afín.

Algunos aspectos de la cultura organizacional y los estilos de gestión dan cuenta de los cambios acaecidos. Si bien jefe y líder no son sinónimos, aún hoy en día, algunos integrantes de la cúpula estratégica de Deubel no diferencian entre un perfil y otro. Se percibe la necesidad de líderes que gestionen continuamente la diversidad y la inclusión como ingredientes básicos en la conformación de eficaces e innovadores equipos de trabajos.

De la misma forma para afianzar los atributos éticos de su cultura fuerte, se estima conveniente orientarse hacia los intereses de los stakeholders para construir una cultura organizacional más saludable, no viciada de impedimentos para generar bien común. Si



planteamos la necesidad de "líderes sustentables", tal como se refirió en el marco teórico, queda en evidencia el apremio para aumentar sus competencias y conseguir resultados transformadores, manifestándose una dependencia directa de la modalidad de conducción. En este caso, estas condiciones se reflejan en el comportamiento de las nuevas generaciones.

Se identifica un proceso de cambio vinculado a algunas dimensiones de la sustentabilidad: un nuevo estilo de liderazgo participativo, orientado hacia la personas/relaciones lo cual es positivo porque fomenta la participación creativa del grupo hacia el interior de la organización. La atención a los aprendizajes logrados y equidad en la promoción del trabajo cooperativo se pone en evidencia en la mejora del clima laboral.

El desarrollo del talento es importante para planificar el uso de los recursos humanos y financieros, sin embargo también se evidencian ciertas debilidades. La visión compartida y su materialización en el comportamiento de los individuos es un factor determinante para la toma de conciencia, pero también se necesita expandir esta perspectiva hacia el exterior. El líder debe asumir una actitud "proactiva" mejorando el entorno y, a la vez, obtener mejores rendimientos.

Después de alcanzados estos designios es preciso atesorarlos y ensamblarlos con creatividad para beneficios de todos. Es destacable que en la representación de Deubel está instalada la semilla de la "sustentabilidad" como una estrategia competitiva. Visualizan el interés por construir una ventaja competitiva sustentable, sin embargo se precisa el abono en sus prácticas cotidianas, algunas se enfocan en el beneficio del medio ambiente pero no se atiende a la sociedad en su conjunto. El modelo de liderazgo sustentable brinda contenido y realidad a los requerimientos actuales, por ello se reconoce que Deubel debería incorporar una mirada más integradora de la sociedad a la cual sirve y optimizar su relacionamiento con el entorno. Deubel comenzó a transitar este proceso de cambio por el buen camino pero aún le queda un largo sendero por recorrer teniendo en cuenta que la sustentabilidad es un aprendizaje continuo y abierto.

Referencias Bibliográficas

- ARCHIER, G. Y SERIEYX, H. (1984) *La empresa del tercer tipo*. Buenos Aires: Sudamericana Planeta.
- CORTÉS MURA, H. G. y PEÑA REYES, J. I. (2015). "De la sostenibilidad a la sustentabilidad. Modelo de desarrollo sustentable para su implementación en políticas y proyectos" *Revista de la Universidad de la Escuela de Administración de Negocios (EAN) N° 78 Enero-Junio Bogotá*, Pp.40-54. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/206/20640430004.pdf>
- DEUBEL, página institucional. Disponible en: <http://www.deubel.com.ar> [última visita. 13/09/2018].
- ETKIN, J. R. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- GARNER, H. (2011). *Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.



- HERNÁNDEZ SAMPIERI R., COLLADO FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA LUCIO, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Buenos Aires: Mc Graw Hill.
- KEITH D., NEWSTROM J. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. [10ma. ed.]. Buenos Aires, Argentina: McGraw-Hill
- LEVY, A. y TERRENO, M. F. (2018). *El Mito del Liderazgo. Morgue de Almas o Banda de Hermanos*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Edicon
- KOTTER, J. (1997). *El líder del cambio*. México: Mac Graw Hill Iberoamericana.
- MANES, F. y NIRO, M (2014). *Usar el Cerebro. Conocer nuestra mente para vivir mejor*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Planeta.
- MARCHESÁN A. (2017). *Cambio de época. Ensayos para el liderazgo del siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: Leven Anclas
- MELAMED, A. (2017). *El futuro del trabajo y el trabajo del futuro*. Buenos Aires, Argentina: Planeta
- MELAMED, A. (2010). *Empresas más humanas mejores personas, mejores empresas*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Planeta.
- ROBBINS, S. P. y COULTER, M. (2010). *Administración*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson
- MOLINARI, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. [4ta.Ed.] Buenos Aires, Argentina: Temas.
- RODRIGUEZ AGÜERO, C. (2013) *El Gerente Sustentable*. Buenos Aires, Argentina: Dunken.
- (2016). *El liderazgo sustentable. Cómo liderar, sentir y cambiar el mundo*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Edicom.
- SCHEIN, E. (1985). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, España: Plaza & Janes.
- SUTIL MARTÍN, L. (2013). *Neurociencia, empresa y marketing*. Madrid, España: ESIC.
- The Global Compact (Oficina del Pacto Mundial de Naciones Unidas). (2010). *“Modelo de liderazgo en la sostenibilidad corporativa”*. Disponible en: <http://pactoglobal.org.ar/recursos/modelo-de-liderazgo-en-la-sostenibilidad-corporativa>
- ULRICH, D. (1997). *Recursos Humanos Champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- VELEZ POSADA, M. A. (2010). *“La Responsabilidad Social Empresarial y la cultura: una relación dinámica y compleja”*, Revista de Negocios Internacionales. Vol. 3 N° 1, Pág. 8- 26. Universidad EAFIT. Versión digital disponible en: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/rni/article/view/287/290>
- YUNUS, M. (2008). *Un mundo sin pobreza. Las empresas sociales y el futuro del capitalismo*. [Trad. Montserrat A.] Barcelona, España: Paidós.