

TÍTULO DEL CASO PRÁCTICO: LIDERAZGO EN TIEMPOS DE CRISIS

Nombre de la organización: BEZNOSKA, s.r.o

País y sector de la organización: República Checa. Producción de material médico

Tipo de organización:

- **Empresa comercial**
- Organismo público
- Organización privada
- ONG
- Otra:

Tamaño de la organización:

- pequeña
- **mediana**
- grande

Breve descripción de la organización:

La empresa BEZNOSKA, s.r.o., es una empresa familiar checa y tiene el estatus de sociedad de responsabilidad limitada. El campo principal de BEZNOSKA es la fabricación de implantes, instrumentos y ayudas quirúrgicas destinadas a las necesidades de la ortopedia y la traumatología. Este enfoque específico de la producción requiere una amplia gama de conocimientos técnicos y médicos, por lo que la empresa trabaja en estrecha colaboración con los principales expertos de las filas de los médicos y metalúrgicos. La empresa no sólo se centra en la producción, sino también en la innovación. Ha conseguido realizar varias patentes, como la patente 295413 Fosas de articulación de cadera TC o la patente bajo control PV - 2006-411 para aparatos de ligamentos y la patente 297700 para la modificación del método del UHMWPE en cooperación con el Instituto de Química Macromolecular de la ASCR. Es una empresa de tamaño medio con instalaciones en la región de Kladno, pero exporta bien también a los mercados extranjeros (por ejemplo, a la República Eslovaca, Rusia, Ucrania, Líbano, Bulgaria, Bélgica, Portugal, Estonia, etc.). Más información en: www.beznoska.cz

Breve descripción del caso de estudio

El tema abordado en este estudio de caso es el liderazgo. Con la empresa BEZNOSKA, s.r.o., nos centramos en cómo liderar a los empleados en tiempos de crisis a la sombra de la pandemia de Covid-19. Hablamos de los diferentes pasos que da la dirección de la empresa para dirigir a los empleados en tiempos turbulentos e impredecibles, cómo comunicarse con los empleados y motivarlos para que sean positivos. También hablamos de mostrar la propia vulnerabilidad del líder y de los directivos a los empleados. La empresa consiguió ganar el premio a la Empresa Familiar del Año 2020.

Palabras claves: - Liderazgo, tiempos imprevisibles, liderazgo en las crisis, vulnerabilidad, empresa familiar, industria médica

PERFIL DE BUENAS PRÁCTICAS

DESCRIPCIÓN DETALLADA

BEZNOSKA s.r.o. es una empresa familiar tradicional que lleva 25 años funcionando sin una sola acción de capital extranjero. Tiene el estatuto jurídico de una sociedad de responsabilidad limitada con la asamblea general de socios como órgano estatutario supremo. BEZNOSKA, s.r.o. fabrica implantes, herramientas y utensilios quirúrgicos para la cirugía ortopédica y la traumatología. Su producción es muy específica y la especialización requiere un ámbito muy amplio de conocimientos, tanto en términos de competencia técnica como médica. Por ello, colabora estrechamente con los principales especialistas, desde ortopedistas y traumatólogos hasta metalúrgicos. Gracias a la colaboración durante muchos años con numerosos centros clínicos en el ámbito del desarrollo del diseño, la innovación constante de las tecnologías de fabricación y la actualización de los programas de producción, BEZNOSKA, s.r.o. ha conseguido varias patentes.

Esta empresa de tamaño medio, con más de 100 empleados, tiene su sede en la ciudad de Kladno, en la República Checa, pero realiza operaciones comerciales en todo el país y en el extranjero. BEZNOSKA coopera con socios tanto en Europa como en Asia. La empresa lleva años creciendo y aumentando su producción. Además, ha recibido numerosos premios por su labor, como el de empresa del año de la región de Bohemia Central o el de empresa familiar mediana del año de la República Checa.

Sin embargo, la pandemia de Covid-19 ha golpeado duramente a la empresa. Aunque otras empresas médicas se benefician de la crisis sanitaria de 2020 y a menudo la consideran una "mina de oro", BEZNOSKA, s.r.o. se vio casi obligada a detener la producción en enero de 2021. El objetivo principal de su producción son las prótesis

articulares que se utilizan durante las operaciones planificadas. Desgraciadamente, casi todos los hospitales, salvo algunas excepciones, han detenido las operaciones programadas y se centran casi por completo en el tratamiento de los pacientes de Covid-19. Petr Milata, director general de BEZNOSKA, s.r.o. y propietario de la tercera generación de la empresa familiar, afirma: "El descenso de las operaciones es más o menos una tendencia paneuropea. Sólo se realizan traumas, lesiones, fracturas yodadas y operaciones oncológicas. Las operaciones planificadas casi nunca". Estas operaciones planificadas, también conocidas como operaciones electivas, fueron primero prohibidas por el Ministerio de Sanidad, y más tarde sólo se recomendó no realizarlas.

Esta evolución de la pandemia y el estado de emergencia en los hospitales llevó a BEZNOSKA, s.r.o. a graves reducciones de la producción, a recortes presupuestarios cruciales, a la cancelación de inversiones, así como a la entrada en nuevos mercados extranjeros y a graves lagunas en la facturación anual. La producción se redujo al 15% y la empresa se vio obligada a despedir a cerca del 20% de sus empleados. A pesar de ello, BEZNOSKA, s.r.o. tuvo que lidiar con el liderazgo de sus empleados en tiempos de crisis, cuidando de ellos y proporcionándoles el apoyo adecuado. ¿Cómo funciona el liderazgo en una empresa familiar?

Históricamente, los puestos de gerente y líder se han solapado, combinados en una sola persona: un miembro de la familia a cargo de la empresa. No se ha desarrollado una estrategia formal de liderazgo durante el tiempo de existencia de la empresa hasta ahora, el año de Covid-19, cuando se terminó de formular la estrategia. La familia decidió contratar a una persona externa en el puesto directivo, que se encargara del día a día, dejando más tiempo a los miembros de la familia que estaban al frente de la empresa para, además de otras tareas, convertirse en auténticos líderes.

Se ha preparado la estrategia de liderazgo, estableciendo los objetivos generales de la empresa en su conjunto, así como los objetivos parciales de los niveles inferiores de gestión hasta los propios individuos. La estrategia está abierta a todos los empleados para que se familiaricen con la empresa, a fin de apoyar el espíritu común de los empleados e introducirlos en la visión de la empresa. El principal incentivo para crear esta estrategia fue la sensación general de que los nuevos empleados entrantes estaban desconectados de los mayores y no estaban tan familiarizados con la visión de la empresa. Esto se reflejaba en su motivación y en el ambiente de trabajo en general. Además, la repentina crisis de Covid-19 ha planteado nuevos retos a los empleados directivos, sobre todo cuando los líderes no saben cómo van a evolucionar las situaciones. Por lo tanto, se aplicaron varias herramientas y métodos nuevos en la dirección de la empresa para aumentar la motivación y el enfoque positivo de los empleados.

JUSTIFICACIÓN

El mayor cambio tras la creación de la estrategia de liderazgo es la realización de reuniones periódicas individuales con los empleados cada mes para hablar de sus sentimientos, ideas, preocupaciones, etc. El director general, Petr Milata, explica: "Para mí, lo que más ha funcionado siempre es que si quieres escuchar algunas ideas o quejas de tus empleados, tienes que ir a la zona de fumadores o a la cantina. Nadie suele venir por su cuenta a decirte lo que le molesta o lo que aprecia. Así que, en lugar de escuchar las quejas entre bastidores, nos inspiramos en empresas más grandes en su forma de hacer entrevistas de evaluación periódicas".

Todos los directivos, en cualquier nivel de la dirección de la empresa, tienen que mantener charlas mensuales regulares con sus empleados o miembros del equipo, motivándoles para que den su opinión, escuchen sus quejas

o preocupaciones, escuchen sus sugerencias y descubran también lo que aprecian del trabajo. Como la estrategia está en sus inicios, los empleados se someten a estas entrevistas en forma de charla amistosa una vez al mes para superar su timidez y empezar a hablar abiertamente. Cuando un empleado proponga una idea nueva e interesante, una solución más eficaz o algún cambio beneficioso en general, se le premiará por sus esfuerzos para mejorar la empresa en su conjunto, y ello mediante una recompensa económica, vales o similares. En la actualidad, no se realizan informes oficiales para no asustar a los empleados desde el principio, pero más adelante la empresa prevé realizar dicha evaluación sólo una vez cada tres meses y se recogerán y evaluarán informes periódicos.

Además, la pandemia de Covid-19 ha afectado también al funcionamiento diario de la empresa, obligando a la mayoría de las personas a quedarse en casa, ya que la nave de producción ha sido parcialmente cerrada. Por lo tanto, BEZNOSKA, s.r.o. ha preparado el Plan de Crisis hasta finales del año 2021 y comunica regularmente a sus empleados la evolución de la situación. Como uno de los mayores temores de los empleados es la pérdida de sus puestos de trabajo, la empresa decidió comunicarles también la situación financiera para mostrarles cómo se la arregla la empresa para sobrevivir.

Con el estado de confinamiento, el director general explica cómo motivan a su gente para que siga conectada con su trabajo incluso desde casa: "Les pedimos a todos que priorizaran ellos mismos sus tareas en lugar de dárselas de arriba a abajo. Les pedimos que establecieran 3 objetivos a largo plazo que quisieran alcanzar durante el año 2020, los escribieran y nos los enviaran. Queríamos que supieran por qué habían establecido esos objetivos, que fueran factibles y que estuvieran en consonancia con la visión más amplia de la empresa. Y tengo que admitir que hemos recibido comentarios muy positivos al respecto".

Por último, el director general admite que un problema actual es el bienestar psíquico de sus empleados. Al principio, a los empleados no les importaba no ir a trabajar durante un mes más o menos, pero ahora, tras un año de pandemia, están deseando volver al trabajo y preguntan regularmente cuándo se reabrirán las salas. Por desgracia, a diferencia de otras crisis, la pandemia es difícil de predecir y nadie puede decir con exactitud cuándo será su fin. "Como no podemos reabrir en un futuro próximo, intentamos aportar positividad a los empleados mediante reuniones periódicas en línea y enviamos correos electrónicos de actualización. Intento demostrar que sigo siendo optimista aunque me afecte a mí también". Como líder, Petr Milata siente que puede expresar sus propias emociones y su vulnerabilidad más que un directivo que, en este sentido, debería estar más enseñado y orientado a los objetivos.

OBJETIVOS

BEZNOSKA, s.r.o. pretende alcanzar una serie de objetivos creando su propia estrategia de liderazgo. Algunos de ellos son

- Mantener la empresa como un negocio familiar y eso no sólo en términos oficiales, sino también entre sus empleados generando un ambiente familiar positivo;
- Aumentar la eficacia de la empresa motivando a sus empleados y creando un ambiente más positivo, amistoso y abierto para trabajar;

- Por último, pero no por ello menos importante, hacer que todos se sientan incluidos en la gestión de la empresa, sin que nadie quede fuera. De este modo, la empresa puede asegurarse de que todos los individuos van en la misma dirección, para tirar juntos como un equipo y sentir la unidad en lo que todos hacen juntos.

IMPACTO

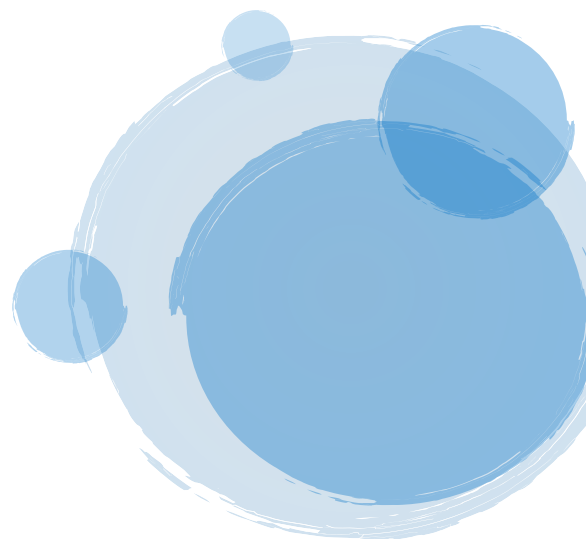
El impacto de esta estrategia que espera BEZNOSKA, s.r.o. es que los empleados comprendan la visión general de la empresa, cuál es su misión general y cómo trabajan todos juntos como una empresa familiar. En otras palabras, los empleados están motivados para hacer sus tareas, pero también entienden por qué las hacen y cómo están conectadas las otras partes del trabajo con lo que hacen. A continuación, esto se refleja en el ambiente positivo general de la empresa, ya que los empleados ven el significado de su trabajo. A largo plazo, esto reduce la fluctuación de las personas y aumenta su felicidad.

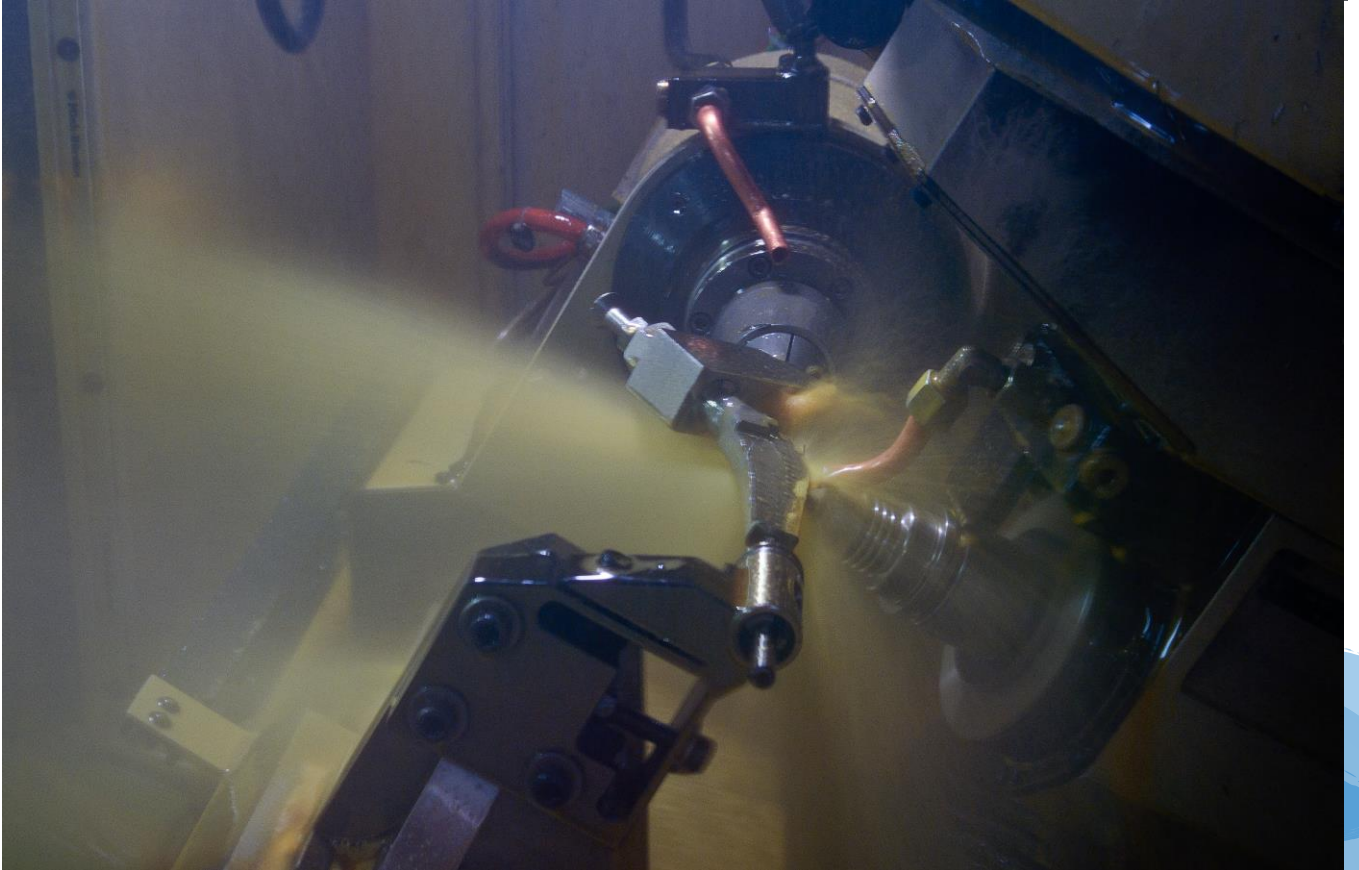
LECCIONES APRENDIDAS

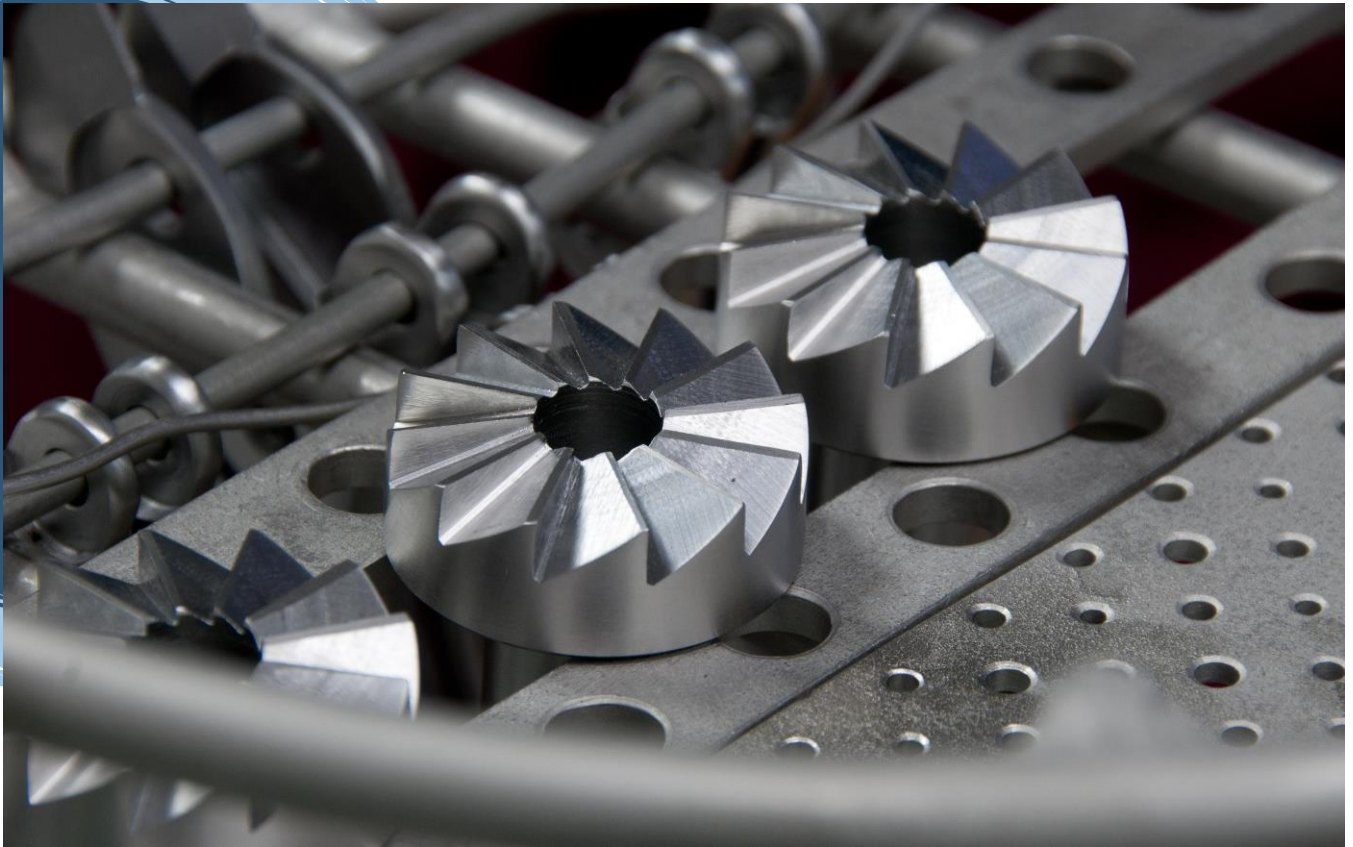
- Empatía
- Capacidad de escuchar las necesidades de los demás
- Sentimiento de unidad y pertenencia al equipo
- Imparcialidad
- Apertura de mente

MATERIAL

Fotos, herramientas, comentarios, declaraciones, ...







REFERENCIAS

- <https://beznoska.com/company/>
- <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/na-vymenu-kloubu-se-bude-cekat-roky-virus-vyrobu-i-operace-temer-zastavil-140093>
- Personal interview with the company CEO, 4.3.2021

