

# TÍTULO DEL CASO DE ESTUDIO: ADQUISICIÓN DE LA CONFIANZA EN EL LIDERAZGO

Nombre de la organización: Emco

País y sector de la organización: República Checa. Producción y distribución de alimentos

Tipo de organización:

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

Tamaño de la organización:

- pequeña
- **mediana**
- grande

Breve descripción de la organización:

Emco es una empresa familiar que nació en 1994 en la República Checa. La empresa se centra en la producción de sus propios cereales, muesli, platos de avena, gachas, frutas liofilizadas, galletas y galletas de avena. En la actualidad, la empresa ha dado un giro a la producción de alimentos sanos y ecológicos, incluyendo varios productos sin gluten, alimentos ricos en proteínas, excluye el aceite de palma de sus productos, subvenciona el azúcar con alternativas vegetales y pretende reducir los envases de plástico. Por último, la empresa aboga por un estilo de vida saludable para los niños patrocinando diversos eventos deportivos infantiles. Actualmente, Emco exporta a más de 40 países diferentes.

### Breve descripción del caso de estudio

El tema que se aborda en este caso de estudio es el liderazgo. Con la empresa Emco, nos centramos en cómo crear confianza con los empleados y llegar a ser un líder de confianza en la perspectiva a largo plazo. Nos centraremos en los elementos principales de la confianza, el respeto y las relaciones positivas con los empleados, así como la tradición y el simbolismo en la empresa. Emco es conocida por sus relaciones amistosas con los empleados y su buena cultura empresarial basada en los valores familiares.

Palabras claves: Liderazgo, confianza, construir la confianza en el liderazgo, producción de alimentos, empresa familiar

## PERFIL DE BUENAS PRÁCTICAS

### DESCRIPCIÓN DETALLADA

La empresa Emco fue fundada por Zdeněk Jahoda en 1990. Al principio, Emco se dedicaba a la exportación e importación de diversos tipos de alimentos. Mientras tanto, los consumidores checos se aficionaron a los cereales, que hasta entonces eran prácticamente desconocidos en el mercado checo. Los primeros cereales se producían e importaban de Alemania con marcas alemanas.

Fue en el año 1994 cuando la marca Emco apareció en el mercado checo. El nombre Emco es una palabra compuesta de "Em" (pronunciación de la letra M, en honor al primogénito del fundador, Martin) y "co" (como empresa). Desde 1998, Emco fabrica sus productos en la República Checa. El Sr. Jahoda empezó a hornear el primer muesli en un horno de cocina corriente. Hoy en día, la producción es, por supuesto, profesional. Los copos de avena proceden de agricultores checos y se procesan en el propio molino de Emco, en el sur de Bohemia.

En la actualidad, Emco es líder en el mercado nacional y exporta a más de 50 países de todo el mundo. Con el tiempo, se han ido añadiendo más y más productos a la cartera de Emco, como avena, galletas, barritas y muchos otros. La misión de la empresa hoy es hacer que los desayunos sean más sanos y sabrosos. La empresa se centra en productos ecológicos, productos sin gluten, productos proteicos y productos veganos. Posee varios certificados que confirman su alta calidad, por ejemplo, el certificado ecológico de la USDA, el certificado del Proyecto NON-GMO, el certificado de ausencia de gluten de la Asociación Canadiense de Celíacos, el certificado de la Alianza para los Bosques y muchos otros.

Además, Emco se esfuerza por convertirse en una empresa sostenible y respetuosa con el medio ambiente, y para ello trabaja en cuatro áreas (1) Crear productos más saludables añadiendo una nueva línea de productos sin azúcares añadidos a cada uno de sus productos actuales; (2) Cambiar completamente sus envases de plástico a envases reciclables; (3) Motivar a los niños a hacer deporte mediante la organización de diversos eventos deportivos y programas de apoyo escolar y, por último, (4) gestionar de forma sostenible y ecológica las tierras donde cultivan la avena para sus productos.

Emco es una empresa familiar que no sólo está formada por miembros de la familia Jahoda. La empresa emplea a cientos de personas, decenas de las cuales trabajan en la empresa desde principios de los años 90 y están orgullosas de su empleo en la empresa familiar. "Vamos juntos en esto", dice el fundador, el Sr. Jahoda. Y tiene pruebas prácticas. Los empleados reciben recompensas cuando la empresa gana. Por otro lado, cuando hay tiempos de crisis, también hay que tomar medidas de austeridad. "Por ejemplo, hace años tuvimos que quitarle a la gente los coches de empresa y bajamos los límites de las remuneraciones debido a una crisis económica. Pero lo explicamos todo con detalle", admite el fundador de la empresa las impopulares medidas. Por suerte, nadie protestó, al contrario, todos empezaron a trabajar aún más. Esta es, según Jahoda, la ventaja de una empresa familiar con una estrecha relación con los empleados, que confían en su liderazgo.

La empresa está ahora en manos del hijo del fundador y éste es su asesor más cercano. Sin embargo, los empleados admiran a ambos en términos de liderazgo. Tanto la primera como la segunda generación debían ganarse la confianza o, respectivamente, no podían perderla cuando la empresa pasara a manos de la generación más joven.

## JUSTIFICACIÓN

La confianza es, sin duda, una de las principales condiciones de un equipo trabajador y eficiente. Ser capaz de confiar en un líder y creer en la visión que comunica al equipo tiene un gran efecto en el rendimiento de los empleados, así como en la productividad. Puede ser el factor determinante para que sus empleados se esfuercen más por su empresa o se limiten a lo que se espera de ellos y ni un ápice más. Por eso la empresa Emco trabaja en la creación de un ambiente de confianza.

Crear confianza en los empleados lleva mucho tiempo. No se puede hacer de la noche a la mañana. Tampoco se puede hacer a la fuerza. Es un proceso largo que requiere trabajo duro, un comportamiento estable y razonable, equidad, respeto mutuo, comunicación abierta, etc., pero también es un trabajo que merece la pena. Desgraciadamente, por muy difícil que sea crear confianza, es muy fácil perderla. La empresa Emco apuesta por dar pequeños pasos para lograr ese objetivo.

Hace años, la empresa puso en marcha un acto periódico llamado "La palabra del director general". "Cuando ocurre algo importante, algo que hay que contar a toda la empresa directamente en lugar de enviarlo por correo electrónico, nos reunimos todos aquí en la oficina, Martin ( el hijo del fundador) se pone de pie en este pequeño armario y habla a todos. Antes era yo quien hacía estos discursos, pero ahora es él", explica el Sr. Jahoda las formas de comunicación directa al amplio público. Al dividir las formas de comunicación -enviar la información diaria de la oficina a través de boletines de correo electrónico y comunicar las grandes noticias directamente de boca del líder- la empresa crea una sensación de importancia y muestra el respeto de sus empleados. Además, al mantener la tradición incluso después del relevo del director de la empresa, Emco pretende crear las tradiciones internas de la empresa con las que los empleados pueden contar.

Tras la sucesión, el hijo exigió al padre que tuviera un despacho justo al lado para que pudieran estar cerca y discutir los asuntos, si fuera necesario. Esta cercanía contribuye a la sensación general de confianza en la empresa. Los empleados saben que hay dos personas al frente de la empresa que confían el uno en el otro y valoran sus opiniones. Esta decisión también se suma a la imagen general de que Emco es una empresa familiar, aunque de gran tamaño, que honra los valores familiares por encima de los de las grandes empresas.

Lo que puede parecer extraño, pero es una joya oculta, es que la empresa utiliza el simbolismo para comunicar acontecimientos importantes. Por ejemplo, la familia Jahoda decidió que la sucesión de la empresa tuviera lugar el año del 30º aniversario de Jahoda en la empresa. Además, era el año de su 65º cumpleaños y el 40º cumpleaños de su hijo. La sucesión, por tanto, desempeña un papel simbólico en la vida de la familia y de la empresa. Los símbolos facilitan la comprensión del ser humano, ayudan a la gente a pensar, imaginar y recordar, y utilizarlos en una empresa es una forma inteligente de hacer que los acontecimientos importantes sean accesibles, memorables y emocionalmente más cercanos a los empleados. Por tanto, no hay que subestimar el poder de los símbolos ni siquiera en la vida de una empresa.

Por último, Emco es activa también fuera de su propio negocio. Su enfoque en un estilo de vida saludable se apoya en diversas actividades para sus empleados, las familias de sus empleados y los niños en general. La empresa ofrece servicios de guardería para niños, organiza eventos deportivos y carreras para familias con niños y coopera con las escuelas en la promoción de estilos de vida saludables para los niños. Estas actividades adicionales, que se basan exclusivamente en la creencia de los directivos en la importancia del deporte y la vida sana (el propio fundador es un apasionado del ciclismo), también contribuyen a la confianza de sus empleados. Éstos pueden ver que la visión de la empresa no es sólo para obtener mayores beneficios y hace que sea más fácil confiar en la visión de la empresa.

Combinando diversos métodos y actividades, la familia Jahoda consigue crear un ambiente de confianza y logra tener empleados leales que trabajan duro para la empresa tanto en los buenos como en los malos momentos.

## OBJETIVOS

Los objetivos de la empresa son crear un lugar de trabajo en el que los empleados confíen en sus líderes y en sus decisiones, ya que creen que esa es una de las claves del éxito. El ambiente de confianza se considera un antecedente necesario que permite a la empresa crecer y que ayuda a que la oficina sea un lugar agradable para trabajar. Otro objetivo de la empresa es poder contar con sus empleados en tiempos de crisis. Cuando se confía en el líder, los empleados tienden a cuestionar menos sus decisiones, incluso cuando tienen que ser estrictos o no del todo agradables. Los empleados creen en el liderazgo para salir de la crisis, lo que se ha demostrado en la historia de la empresa más de una vez. Por último, uno de los objetivos es, por supuesto, aumentar la eficiencia del equipo y su motivación para realizar pasos adicionales en sus tareas diarias.

## IMPACTO

No es de extrañar que las investigaciones demuestren que los efectos de un entorno de alta confianza son que la gente trabaja más, se siente apoyada y está orgullosa de formar parte del equipo. Esto aumenta su confianza y su motivación, y no tienen miedo de pensar de forma diferente y aportar nuevas ideas.

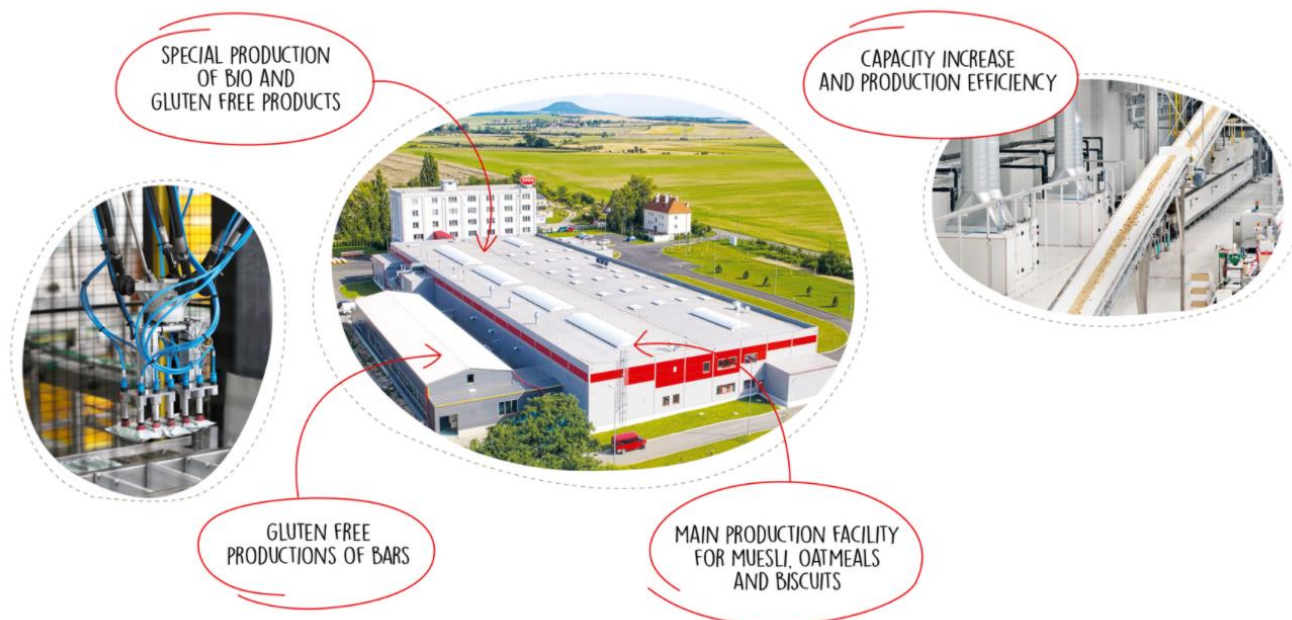
Desde una perspectiva a largo plazo, el impacto se ve en una baja fluctuación de empleados que son leales a la empresa y están satisfechos con su trabajo. Esto ayuda a la empresa a mantener su integridad y a actuar como un equipo unido.

## LECCIONES APRENDIDAS

- Confiar y ser confiado
- Credibilidad
- Comunicación abierta y directa
- Respeto mutuo
- Valor de los símbolos

## MATERIAL

Fotos, herramientas, comentarios, declaraciones, ...



## REFERENCIAS

- [www.emco.cz](http://www.emco.cz)
- <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/05/07/how-to-build-trust-as-a-leader/?sh=1e7b3f7453bf>

- <https://www.euro.cz/byznys/zdenek-jahoda-nadnarodnim-koncernum-vytreme-zrak-898940>

