

Dirección por Misiones: primeras experiencias de éxito

Por Pablo Cardona, profesor de IESE Business School (Universidad de Navarra) y Carlos Rey, director de Efficiency Coaching, S.A.

Muchas empresas –grandes y pequeñas– han hecho en algún momento de su historia un ejercicio de reflexión sobre el “para qué” de su existencia presentada en forma de misión, valores u otros términos similares. Sin embargo, el verdadero reto consiste en hacer llegar esta misión y valores a toda la empresa de manera que sean una realidad vivida por todos los miembros de la organización.

Conscientes de la dificultad de este reto y de la carencia de metodologías sólidas para conseguirlo, empezamos en 2002 un trabajo de investigación y desarrollo con la colaboración de más de 80 empresas de reconocido prestigio. Los resultados de dicha investigación nos han permitido desarrollar durante los últimos años una metodología de gestión que ha sido recogida en diversas publicaciones bajo el nombre de “Dirección por Misiones” (DpM).

Desde la aparición del término estrategia en los años 60 (tomado de la cultura militar) se ha prestado una gran atención a las metodologías de despliegue e implementación estratégica. Sin embargo, el tratamiento dado a la implementación de la misión y valores, salvo ciertas metodologías de escaso impacto duradero (campañas de comunicación, seminarios, outdoor, intranet,...), ha sido, comparativamente, mucho menor, por no decir inexistente.

Como solución a esta carencia de herramientas en los últimos años hemos desarrollado e implementado en diversas organizaciones el Organigrama de la Misión, un mapa de misiones participadas a diferentes niveles. Las misiones participadas son la forma en que las diferentes áreas y/o departamentos contribuyen de forma directa o indirecta - mediante la contribución a otras áreas internas de la empresa (interdependencias)-, a realizar la misión de la empresa. Esta herramienta persigue, en esencia, lo que verdaderos líderes comprometidos han logrado de forma intuitiva: hacer llegar la misión y los valores a las personas de la organización.

Mediante la definición de las misiones participadas, cada área de la empresa realiza un ejercicio de renovación y puesta al día de su contribución al proyecto común de la empresa. De esta forma la misión de un área o de un departamento se convierte en una manera real y concreta de promover el compromiso, la iniciativa y asunción de responsabilidades dejando un papel predominante a los directivos y mandos, que actúan como líderes y principales facilitadores de todo el proceso. Esta herramienta ha demostrado ser un poderoso catalizador del cambio capaz de promover un verdadero liderazgo, especialmente en los directivos y mandos intermedios.

El criterio de despliegue de la misión en misiones participadas varía de unas empresas a otras. Organizaciones estructuradas por departamentos despliegan la misión siguiendo el organigrama jerárquico, obteniendo misiones departamentales que a su vez se despliegan en cada subdepartamento. En el caso de grupos u organizaciones matriciales, la misión se despliega en diversas misiones participadas por unidad de negocio,

división, o área funcional. Otra modalidad, para organizaciones estructuradas por procesos, es el despliegue a través de misiones participadas de proceso.

Herramientas de gestión de la misión

El siguiente paso en la DpM es la implementación de los mismos mediante herramientas de gestión específicas. Para conseguirlo, nuestro trabajo de implementación consiste en rediseñar y transformar las diferentes herramientas de la empresa (normalmente las ya existentes), convirtiéndolas en un vehículo conductor de la misión a lo largo de toda la organización

Algunos ejemplos de éxito realizados en nuestro trabajo de consultoría de implementación en muy diferentes sectores, pueden servirnos de ayuda para plasmar en qué consiste transformar una herramienta de gestión “tradicional” en una herramienta de Dirección por Misiones.

Random House Mondadori: Cuadro de Mando de la Misión

En la filial en España de Random House Mondadori, uno de los principales grupos editoriales a nivel mundial, implementamos un cuadro de mando de la misión que refleja, mediante indicadores concretos y medibles, cada uno de los distintos elementos de la misión y misiones participadas. Estos indicadores son la base para medir el progreso de la compañía y, junto a la información financiera, son revisados periódicamente, estableciendo metas y objetivos sobre los mismos. De alguna forma, podríamos decir que el cuadro de mando juega el papel de “contabilidad de la misión”.

La definición de la misión y valores y el despliegue en misiones participadas e indicadores, han sido de gran ayuda para consolidar una reconversión organizativa y cultural donde, en tan sólo tres años, RHM ha pasado de una situación de pérdidas a unos beneficios superiores a la media del mercado.

ABERTIS: Alinear misión y estrategia¹

Con Abertis, grupo líder de gestión de infraestructuras con una plantilla de 10.000 empleados, hemos definido su estrategia alineada a la misión de la empresa. Para conseguirlo, la definición de la estrategia se aborda en función de los diferentes stakeholders de la misión de la empresa, clientes, accionistas, empleados y comunidad, hasta asegurar que la estrategia abarca el alcance de la misión. Por otro lado, las líneas estratégicas obtenidas también se revisan a la luz de los valores asegurando que existe verdadera coherencia entre ambos.

En Abertis, el ejercicio de alineamiento de misión y estrategia, unido al despliegue de la misión en misiones participadas en los diferentes negocios que forma el grupo (Autopistas, Aparcamientos, Aeropuertos, Logística y Telecom) tiene como objetivo reforzar la cohesión y unidad del equipo directivo creando un mayor sentido de misión empezando, como debe ser, en la cúpula de la organización.

¹ En este punto queremos hacer una especial mención de agradecimiento a la colaboración del profesor del IESE, Carlos García Pont.

SONY: Objetivos ligados a la misión y evaluación por contribución a la misión

En SONY España, desde la cúpula de la organización hasta la base, todos los objetivos están relacionados, de forma directa o indirecta, con la misión y valores de la empresa. A su vez, la evaluación del desempeño de SONY España, es una forma de evaluar por misiones, donde junto a los objetivos financieros se evalúa la contribución del empleado a la misión y el desarrollo de competencias alineadas a los valores comunes de la empresa.

En Sony, las herramientas de gestión de la misión unidas a un plan de desarrollo de liderazgo y una comunicación constante y exhaustiva, han servido de base para un profundo cambio cultural a todos los niveles de la empresa. Además, en tan sólo un año, ha obtenido unos sorprendentes resultados en la encuesta de clima laboral, mejorando el 90% de indicadores.

HUF P: Competencias alineadas a la misión y valores

En HUF Portuguesa, una de las principales empresas del sector auxiliar del automóvil de su país, cada trabajador puede ver la relación directa entre las competencias a desarrollar y la misión y valores de la empresa. Para conseguirlo, la definición de competencias clave de un determinado puesto está fundamentada en aquellas que son necesarias para la realización de la misión participada y valores de su área o departamento.

HUF Portuguesa, apoyándose en una sólida misión y valores, unidos a diversas políticas excelentes y a un liderazgo consistente a lo largo de los años, ha logrado unos resultados extraordinarios de clima laboral y compromiso de sus trabajadores. Como consecuencia, en los últimos años está entre las 10 primeras empresas del ranking “great place to work” de su país. Este dato es de especial relevancia si consideramos que la mayor parte de la plantilla corresponde a personal de producción y ensamblaje en líneas de montaje.

Liderazgo centrado en la misión

Para lograr una implementación eficaz, es necesario que junto a la implementación de las herramientas se desarrolle un liderazgo centrado en la misión que forme un modelo de gestión consistente (ver figura).



Este liderazgo puede estructurarse bajo tres dimensiones básicas:

Compromiso: los directivos y mandos deben mostrar un fuerte compromiso con la misión y los valores e impulsar este compromiso entre sus colaboradores. A su vez, los líderes deben mostrar un alto sentido de urgencia (apremio por realizar con excelencia la misión y los valores) y consistencia (ser perseverante a lo largo del tiempo).

Cooperación: en la DpM los líderes no sólo son evaluados por su contribución directa a la misión sino también por la contribución a otras áreas, necesaria para poder realizar la misión del conjunto. Para ello, el líder debe buscar la forma más eficaz y eficiente de satisfacer las necesidades de sus áreas interdependientes y resolver, implicando a sus colaboradores, los posibles conflictos que puedan aparecer a lo largo del tiempo.

Coaching: el líder debe sentirse responsable de incrementar el talento de la organización al servicio de la misión y los valores, empezando por el suyo propio. Este sentido de responsabilidad, le debe llevar a entender el coaching (el apoyo al desarrollo de sus colaboradores) como parte fundamental de su trabajo. En concreto, dedicar una parte de su agenda a promover el desarrollo de los empleados exigiendo, por “sentido de misión”, el desarrollo de aquellas competencias que son necesarias para la realización de la misión y los valores de la empresa.

Los resultados

A través de diferentes casos de éxito en empresas de diversos tamaños y sectores, la DpM ha demostrado ser una herramienta eficaz de implementación de la misión y valores de capaz de crear una cultura de compromiso.

Los resultados obtenidos tanto en el ámbito económico como en la motivación y satisfacción de los empleados, no nos dejan lugar a duda de que nos hallamos frente a una nueva forma de dirigir empresas, más humana, más rica, más exigente “por sentido de misión” y con una mayor capacidad para orientar y dar sentido a la empresa.

Por este motivo, estamos convencidos de que va a ser cada vez mayor el número de empresas que irán adoptando progresivamente este nuevo enfoque donde liderazgo y sistemas de gestión se encuentran de manera congruente a lo largo de toda la organización.