

Dirección por Misiones

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 (Allianz, Solvay, Toshiba, Endesa,...). Los resultados de la investigación, unidos a experiencias de consultoría en empresas de diferentes tamaños y sectores (Sony, Abertis, RHM, T-systems,...), nos han permitido desarrollar durante los últimos años, una metodología de gestión que ha sido recogida en diversas publicaciones bajo el nombre “Dirección por Misiones” (DpM).

Para todos aquellos que quieren implementar una misión y unos valores en su empresa o para los que ya lo han intentado y buscan una manera efectiva de conseguirlo, les invitamos a que tomen en consideración la metodología que presentamos a continuación. Esta metodología empieza, como podemos imaginar, con la definición de la misión y los valores.

Despliegue de la misión y valores

Desde la aparición del término estrategia en el mundo empresarial de los años 60' (tomado de la cultura militar) se ha prestado una gran atención a las metodologías de despliegue e implementación estratégica. Sin embargo, y aunque no se mencione en los libros, 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 para el despliegue de la misión y valores, en los últimos años hemos desarrollado e implementado con éxito en diversas organizaciones lo que llamamos 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.

El criterio de despliegue de la misión en misiones participadas utilizado hasta la fecha en las empresas que han implantado la DpM, 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

Una vez realizado el despliegue de la misión y valores, 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 obtenidos de nuestro trabajo de consultoría de implementación en diferentes empresas, pueden servirnos de ayuda para plasmar en que consiste transformar una herramienta de gestión “tradicional” en una herramienta de Dirección por Misiones.

Random House Mondadori: Cuadro de Mando de la Misión

La filial en España de Random House Mondadori, uno de los principales grupos editoriales a nivel mundial, utiliza un cuadro de mando (Cuadro de mando de la misión) en el 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 estrategia

Abertis, grupo líder de gestión de infraestructuras con una plantilla de 10.000 empleados, define su estrategia alineada a la misión de la empresa formando una sola unidad. 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 diferentes 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, deberá servir para reforzar la cohesión y unidad del equipo directivo creando un mayor sentido de misión empezando, como debe ser, en la cúpula de la organización.

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, habiendo subido del nº11 en 2004 al nº 6 en 2006 en el ranking del “great place to work” de su país.

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. Este liderazgo puede estructurarse bajo cuatro 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 (dar continuidad a lo largo del tiempo).

Comunicación: los directivos y mandos a todos los niveles deben asumir la responsabilidad de comunicar la misión y valores de la organización a sus colaboradores directos. Más allá de los planes de comunicación interna (revista, intranet, folletos, videos, seminarios, discursos de presidencia,...), misión y valores deben ser el eje central de la comunicación a todos los niveles de la empresa.

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

En resumen, la DpM persigue trabajar de forma consistente sobre dos vertientes: por un lado la implementación de las diversas herramientas de gestión de la misión y, por el otro, el desarrollo del liderazgo centrado en la misión. Es precisamente la combinación de ambas vertientes la que genera unos resultados extraordinarios. Por este motivo, estamos convencidos de que en los próximos años las empresas irán adoptando progresivamente este nuevo enfoque donde, tal y como mostramos en el gráfico adjunto, liderazgo y sistemas de gestión se encuentran formando un sistema congruente a lo largo de toda la empresa.

Proyecto de Empresa



Pablo Cardona
Profesor del IESE
Dirección de personas
pcardona@iese.edu

Ph.D. in Management, University of California, Los Angeles (UCLA) Master en Economía y Dirección de Empresas, IESE, Universidad de Navarra. Licenciado en Ciencias Físicas, Universidad de Barcelona. Miembro del Board Journal of Organizational Behavior Education. Destacado consultor en organización y gestión en empresas como La Caixa, Volkswagen-Audi España, SONY, Roche y el Grupo Danone. Es autor de varias publicaciones como "Paradigmas del liderazgo", "Las Claves del Talento" y "Cómo desarrollar las Competencias de Liderazgo".

Carlos Rey
Socio-Director
Efficiency Coaching (EffCo)
c.rey@effco.es

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Internacional de Cataluña, ha colaborado en proyectos de implantación de centros comerciales y productivos en Asia, Norteamérica y Europa. Ha ejercido funciones ejecutivas de Dirección General en Ficosa Internacional y en la multinacional Alemana Hulsbeck und Fürst. Actualmente, es Socio-Director de la consultora Belga EFFICIENCY COACHING, S.A. (EffCo), una firma europea de consultoría que goza de la confianza de clientes como DHL, Valeo, Manpower, SONY o el Grupo Danone.