



Grupo Jiménez Maña: Excelencia con rostro humano a través de la Dirección por Misiones

El Grupo Jiménez Maña es una empresa familiar fundada en 1944 líder en distribución de recambios en Andalucía Occidental. Desde 2007 la compañía ha introducido un nuevo modelo de gestión, denominado Dirección por Misiones. Ha supuesto un profundo cambio cultural y organizativo basado en una concepción del liderazgo y del compromiso con los clientes, proveedores y empleados que ha revolucionado, sustancialmente, el modo de trabajar alcanzando los objetivos marcados, teniendo como Misión una política basada en la confianza, la cooperación y la apuesta por el futuro.

JOSÉ ANTONIO CARAZO, director de CAPITAL HUMANO

Gruppo Jiménez Maña es una empresa familiar fundada en 1944, en Sevilla, por Manuel Jiménez-Maña en un momento en el que existían pocos proveedores de piezas para el automóvil. Durante la década de los cincuenta el sector experimentó un importante desarrollo surgiendo especialistas tanto en la fabricación como en la importación exclusiva de productos para el automóvil. Las dos últimas décadas del siglo pasado se han caracterizado por la

instalación en España de numerosas multinacionales de la fabricación de componentes que han creado grupos de compra con empresas de pequeña y mediana dimensión. Hoy el máximo responsable de la compañía es Manuel Jiménez-Maña Carmona, nieto del fundador y –por tanto– miembro de la tercera generación.

En 1991 el Grupo Jiménez-Maña entró a formar parte de Autodistribution International (ADI), una compañía que cuenta con 19 socios de países europeos y representa a más de 500 distribuidores de piezas de recambio para automóviles, lo que constituye una red de aproximadamente 2.000 puntos de venta repartidos por 26 países. Cada uno de estos puntos de venta abastece y suministra a sus clientes profesionales cualquier pieza de recambio, producto, herramienta o equipamiento que necesiten para garantizar de manera permanente la seguridad y la movilidad de los vehículos y camiones. La misión fundamental de ADI es proporcionar el apoyo necesario para mantener y reforzar un elevado nivel de servicio. Para ello dispone de mecanismos de intercambio de información y mejora de métodos de trabajo que permiten el aprendizaje mutuo y la transferencia de los conocimientos adquiridos.

FICHA TÉCNICA

Autor: CARAZO MURIEL, José Antonio.

Título: Grupo Jiménez Maña: Excelencia con rostro humano a través de la Dirección por Misiones.

Fuente: Capital Humano, nº 242, pág. 46, Abril, 2010.

Resumen: El Grupo Jiménez Maña es una empresa familiar fundada en 1944 líder en distribución de recambios en Andalucía Occidental. Desde finales de 2007 la compañía ha introducido un nuevo modelo de gestión, denominado Dirección por Misiones, un modelo de dirección que promueve el compromiso en todos los niveles de la organización con el objetivo de lograr empresas de alto rendimiento. Este cambio cultural y organizativo se debe a una concepción del compromiso con los clientes que ha llevado a trabajar para alcanzar los objetivos marcados, teniendo como Misión una política basada en la confianza, la cooperación y la apuesta por el futuro.

Descriptor: Dirección por Misiones / Liderazgo / Formación.



De pié, de izq. a dcha.: Lourdes Molina Cabrera, técnico de RR.HH; Juan Manuel Hernández, encargado de sucursal; Ricardo Medina, dependiente y Paula Terceño Bouza, responsable de RR.HH. Sentados, de izq. a dcha.: Fátima Delgado Mora, responsable de RR.HH; Juan de Dios López de Uceda, director de RR.HH. y Manuel Núñez Jiménez, responsable de Organización.

Actualmente el Grupo Jiménez Maña cuenta con 25 sucursales y 40 tiendas asociadas (sólo en 2009 se abrieron 9 tiendas) y es líder en distribución de recambios en Andalucía Occidental (Sevilla, Córdoba, Cádiz y Huelva). Para conseguirlo en los últimos años ha puesto en marcha proyectos que han dado un importante giro a la sistemática de la compañía, entre los que están la unificación de almacenes (hoy cuenta con uno de 11.000 metros cuadrados en Dos Hermanas, Sevilla), la creación de un sistema logístico único y central, la implantación de un ERP y la mejora de la actividad comercial.

CRECIMIENTO SOSTENIDO

La compañía facturó el último año más de 30 millones de euros y tiene cerca de 300 empleados, con una antigüedad media de 8 años y una edad media ligeramente superior a los 30. El índice de rotación ha descendido notablemente en los últimos años, situándose actualmente en torno al 1 por ciento. El staff está compuesto por 5 Direcciones

de primer nivel: Administrativo-Financiero, Comercial, Atención al Cliente, Logística y Recursos Humanos. El crecimiento de la empresa y la progresiva complejidad de la organización llevó a la incorporación de Juan de Dios López Uceda como Director de Recursos Humanos, en 2004, con el objetivo de crear un Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos que actuara como motor del cambio que el presidente ya tenía en mente.

“Desde un principio conté con el apoyo del presidente y del Consejo de Dirección (integrado por 6 miembros, 4 de los cuales no pertenecen a la familia propietaria). Para ellos el empleado es un valor importantísimo de la empresa y sobre él debe pivotar el desarrollo de la misma. Manuel Jiménez-Maña tiene un claro concepto antropológico de la empresa y es lo que ha tratado de extender a toda la organización mediante un nuevo modelo de gestión”, explica Juan de Dios López.

Hasta ahora la gestión de la empresa no se ha caracterizado por el paternalismo de otras empresas familiares. El Grupo Jiménez Maña

está en la tercera generación. Según Juan de Dios López “hasta la segunda generación la empresa era prácticamente un grupo de tiendas de recambios en Sevilla. A partir de los años noventa se produjo una fuerte expansión, con la integración en Autodistribución Internacional, y hoy tenemos una fuerte implantación en toda Andalucía Occidental”. El crecimiento empresarial supuso una creciente complejidad organizativa que obligó a perfeccionar los mecanismos de gestión.

“En la compañía siempre se ha respirado un buen clima laboral. Además, somos una empresa reconocida en Andalucía que crece y crea empleo, lo que es mucho en los tiempos que corren. Pero, el crecimiento también hace que empiecen a existir problemas de organización y comunicación. No podemos olvidar que la multiplicación de centros de trabajo en los últimos años y la diversidad de perfiles han requerido un tratamiento muy específico de la comunicación. No nos estábamos resintiendo en productividad o en ventas, pero había que cambiar la organización”, explica López Uceda.



Juan de Dios López Uceda, director de RR.HH.

DIRECCIÓN POR MISIONES

Desde finales del año 2007, la compañía ha ido introduciendo un nuevo modelo de gestión, denominado Dirección por Misiones. Este cambio cultural y organizativo se debe a una concepción del compromiso con los clientes que ha llevado a trabajar para alcanzar los objetivos marcados, teniendo como Misión una política basada en la confianza, la cooperación y la apuesta por el futuro común. El modelo de Dirección por Misiones ha sido desarrollado a partir de 2003 por Pablo Cardona, profesor del IESE, y Carlos Rey, consultor de DpM Consulting. La metodología se basa en una investigación llevada a cabo en el seno del Centro de Investigación de las Organizaciones (IRCO), del IESE, que analizó el estado de la cultura de la empresa y su contribución a la excelencia organizativa.

La Dirección por Misiones es un modelo de dirección que promueve el compromiso en todos los niveles de la organización con el objetivo de lograr empresas de alto rendimiento. Para ello se sirve de innovadoras herramientas de gestión como las misiones participadas o el liderazgo centrado en la misión. El modelo considera muy importante un nuevo tipo de liderazgo centrado en la misión, las contribuciones o compromisos de los distintos departamentos con la misión general de la empresa, que se relacionan a su vez con las aportaciones que cada departamento debe realizar a los demás para la consecución de esa misión.

Se comenzó por elaborar un Plan Estratégico y formular la Misión, Visión y Valores del Grupo para establecer la contribución que caracteriza la identidad de la empresa y definir los compromisos con los principales stakeholders. A partir de ahí se fueron desarrollando diversas políticas de gestión de personas (Evaluación del Desempeño, Formación, Planes de Desarrollo Personal, Política Retributiva).

El Comité de Dirección de la Corporación Jiménez Maña lideró el proceso de definición de la Misión, que quedó definida en los siguientes términos: “La Misión del Grupo Jiménez Maña es cumplir nuestro compromiso con los clientes, empleados, accionistas y proveedores desde una política empresarial basada en la confianza, la cooperación y la apuesta por el futuro”.

También ha definido sus compromisos con los cuatro colectivos principales:

1. Con los clientes: "Nos **comprometemos** a entregar la pieza en tiempo y forma dentro de una relación de confianza".
2. Con los empleados: "Nos **comprometemos** a mantener un buen ambiente y favorecer su desarrollo personal".
3. Con los accionistas: "Nos **comprometemos** a buscar el beneficio previsto".
4. Con los proveedores: "Nos **comprometemos** a colaborar en su negocio mediante una relación sólida y estable".

En el fondo de todo este entramado subyace una idea clave: para que una empresa funcione hay que trabajar en equipo y para que esto sea así todos los "actores" de la empresa deben mantener en todo momento una profunda actitud de servicio. De no ser así todo quedaría en palabras y conceptos huecos. Los efectos que consigue ya en los inicios son dos y muy importantes: los empleados pasan a ser los verdaderos protagonistas en todos los procesos y, como consecuencia, la ilusión y el entusiasmo generan un claro incremento de la productividad y del buen servicio a clientes internos y externos.

El modelo de Dirección por Misiones tiene algunos beneficios evidentes:

- Elimina barreras departamentales y promueve la cooperación y el trabajo en equipo.
- Mejora la comunicación.
- Fomenta el liderazgo trascendente.
- Incrementa la unidad del equipo.

La Misión del Gupro Jiménez Maña es cumplir el compromiso con los clientes, empleados, accionistas y proveedores desde una política empresarial basada en la confianza, la cooperación y la apuesta por el futuro

- Promueve la generación de ideas.
- Otorga mayor responsabilidad.

Paula Terceño, responsable de desarrollo de RR.HH, explica que "es un modelo clarísimo de cómo debe ser el liderazgo en las empresas del siglo XXI. Estamos hablando de un liderazgo que tiene que estar al servicio de los colaboradores. No es transaccional, sino trascendental. Es un modelo en el que los líderes no son tipos excepcionales que dan resultados excepcionales, sino que líderes tenemos que ser todos. Todos tenemos que transmitir ilusión, motivar... Con ese tipo de liderazgo el Departamento de RR.HH. se queda como un mero impulsor del cambio porque el protagonismo pasa a las personas y la función de RR.HH. es responsabilidad de todos porque está integrada en la cultura de la empresa. El líder puede estar muy abajo dentro de la estructura jerárquica, pero es la persona que conoce a su gente y sabe lo que necesita. Es un modelo antropológico que parte del concepto del hombre y de la mujer como seres con libertad, inteligencia y emociones".

MISIONES PARTICIPADAS

La consecución de la Misión de la empresa se consigue mediante las Misiones Participadas. El concepto de Misiones Participadas se refiere a la concreción de la misión de la empresa en las diferentes áreas/departamentos y pretende dar respuesta a la pregunta de



y Santillana **formación** abren sus puertas.

CON MÁSTERS ONLINE

MBA
Dirección Comercial y Marketing
Dirección Estratégica y Gestión de la Innovación
Finanzas
Dirección Bancaria
Dirección y Gestión Turística
Periodismo y Comunicación Digital
Edición
Nuevas Tecnologías aplicadas a la Educación

ELIGE YA TU MÁSTER
Y TU MODALIDAD
DE APRENDIZAJE



CON MÁSTERS PRESENCIALES

MBA en Empresas e Instituciones Culturales
Máster en Edición

Másters
presenciales
organizados
junto con



UNIVERSIDAD
DE SALAMANCA

Titulos emitidos por:



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

UAB

Universitat Autònoma de Barcelona



Universidad
Carlos III de Madrid

INFÓRMATE www.iup.es 902 215 512

INFÓRMATE

www.santillanaformacion.com/masters
902 215 513



cuál es la contribución de cada una de las áreas/departamentos a la misión de la empresa. Se define a partir de la misión de la empresa y corresponde definirlas a cada directivo conjuntamente con sus equipos. Las Misiones Participadas sirven fundamentalmente para formalizar los compromisos del área con la misión, promover la unidad entre las áreas y equipos, facilitar la consistencia en la comunicación e impulsar el liderazgo por “sentido de misión”.

Juan de Dios López matiza que “cuando decimos que queremos sacar de las personas todo lo que tengan para la búsqueda de su propia felicidad, para que encuentren sentido a su trabajo, apelamos que se saquen el 100 por ciento de su inteligencia, de sus emociones, de su voluntad”.

Previo a la implantación del modelo se pasó un cuestionario a empleados y clientes. “Les preguntamos a los clientes por qué nos compraban y para qué pensaban que estábamos.

A los empleados les preguntamos para qué estaban en la empresa, que sentían de bueno y de malo. Para implantar el sistema hemos requerido la participación de todos. De ahí sacamos unas primeras conclusiones”, explica Paula Terceño.

Un segundo paso ha sido la formación. En conceptos básicos, en competencias y en herramientas de gestión. Para ello se dividió a la plantilla en 4 colectivos: G5, el Consejo de Dirección; G28, compuesto por todos los mandos intermedios; G80, todos aquellos que sin ser mandos tienen alguna persona a su cargo; y G150, integrado por el resto de la plantilla.

Paula Terceño explica que “las acciones formativas se van realizando poco a poco. Con sesiones cada mes o cada mes y medio en las que se van mezclando conocimientos del modelo con competencias de liderazgo, trabajo en equipo, orientación al cliente, y con una serie de herramientas de trabajo”. Los directores también contaron con el apoyo de procesos de coaching.

Cada directivo, con sus equipos, se responsabilizó de definir las Misiones Participadas mediante reuniones internas y otras con el apoyo de los consultores. El primer borrador fue definido mediante un grupo de trabajo, revisado, puesto en común para verificar su alineamiento con la Misión de la empresa y finalmente validado.

INDICADORES E INTERDEPENDENCIAS

El siguiente paso fue la creación de Indicadores de la Misión, una herramienta de trabajo que relaciona los compromisos adquiridos en la Misión y en las Misiones Participadas y permite medir los avances que se van produciendo. Estos Indicadores de la Misión sirven para:

- Ayudar a la gestión y control del rendimiento de la misión de la empresa.
- Establecer las bases para la definición de objetivos.
- Facilitar la asignación de recursos y el alineamiento en la toma de decisiones.
- Reforzar el compromiso con la misión.

Cada director de área tuvo que identificar indicadores (idealmente utilizando los ya



Siempre por delante

Nuestros clientes van por delante...

Trabajamos para que nuestros clientes desarrollen al máximo su potencial. Nos comprometemos con sus objetivos y les ayudamos a alcanzar nuevas metas. Para ello contamos con los mejores profesionales, las más importantes homologaciones internacionales y una amplia experiencia.

Este es nuestro compromiso, que vayas siempre por delante.

eec

**ESCUELA EUROPEA DE COACHING
Y HABILIDADES DIRECTIVAS**

Madrid • Barcelona • Torino • Milán • Lisboa

Líderes entrenando a líderes.

MARK

ACTP

Accredited Coach Training Program™

Nuestro Programa de Certificación en Coaching Ejecutivo está homologado por la International Coach Federation como Accredited Coach Training Program.



**International
Coach Federation®**

Nuestro Programa de Coaching de Equipos para Coaches Certificados ha obtenido 30 premios del Comité de Formación Continua de la International Coach Federation, que nos considera "Continuing Coaching Education Provider".

CCE

Continuing Coaching Education Provider™

C/Almagro, 3-6º Dcha. 28010 Madrid
Tel: 91 700 10 89 • Fax: 91 391 42 69

www.escuelacoaching.com
info@escuelacoaching.com

C/ Consell de Cent, 419 - 3º 1ª 08009 Barcelona
Tel: 93 245 94 50 • Fax: 93 265 41 40

“Queremos de las personas todo lo que tengan para la búsqueda de su propia felicidad, para que encuentren sentido a su trabajo. Apelamos a que saquen el 100 por cien de su inteligencia, de las emociones y la voluntad”

existentes) para cada uno de los compromisos adquiridos en su Misión Participada. El proceso siguió tres pasos: 1) Identificación de indicadores, 2) Elaboración de un Cuadro de Mando y 3) Ajuste y puesta en funcionamiento.

“Es una especie de Cuadro de Mando de Trabajo mediante el que todos los empleados pueden saber qué deben hacer para contribuir a cumplir los objetivos de la empresa. Ese Cuadro de Mando es el punto de partida para realizar la evaluación del desempeño”, explica Juan de Dios López. Los incrementos retributivos y los Planes de Carrera (o de Desarrollo Personal) están vinculados a esta evaluación del desempeño.

Después de definir la Misión y las Misiones Participadas el tercer paso fue la definición de las Interdependencias de la Misión. Son servicios internos entre áreas necesarios para la realización de la Misión de la Empresa. Estos compromisos de apoyo surgen como respuesta a la necesidad de saber qué necesitan unos de otros para realizar la Misión en su conjunto. Las Interdependencias de la Misión son útiles para:

- Identificar áreas de mejora para el desempeño global de la Misión.
- Facilitar la comunicación de expectativas entre áreas.
- Establecer prioridades y acuerdos entre las partes.
- Promover la cooperación por sentido de Misión.

El proceso de definición siguió dos pasos:

1. Identificar Interdependencias: Cada directivo trabajó con su equipo en la clarificación de “qué necesitamos de otras áreas para poder realizar nuestra misión”.
2. Establecimiento de compromisos: Cada directivo recibió las peticiones de otras áreas y acordó compromisos de apoyo con sus clientes internos.

Este proceso también fue apoyado por acciones formativas y sesiones de coaching.

La Comunicación Interna también ha jugado un papel importante en la implantación de la Dirección por Misiones. Paula Terceño explica que “la Comunicación Interna nos ha ayudado a vender el modelo internamente. Hemos desarrollado una página web, se han hecho reuniones con el director general, comunicados en el tablón de anuncios, boletines informativos. Teníamos que incidir mucho en la comunicación porque normalmente a la central llega más información que a las sucursales y a las tiendas. Teníamos que llegar a todos por todas las vías posibles”.

El objetivo para 2010 es terminar de desarrollar el modelo en la totalidad de la plantilla, realizar las acciones formativas e implantar las herramientas que tienen que utilizar todos. Ahora hay que ir pasando de la parte conceptual a temas como la evaluación y los planes de desarrollo personal. Juan de Dios López comenta que “Fundamentalmente tenemos que acabar de poner en pie todo el modelo de la empresa y seguir alimentando lo que ya está implantado”.

La situación económica actual no les resulta un obstáculo para el desarrollo del proyecto. El Grupo Jiménez Maña ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años. “Las ventas no se han resentido, aunque sí ha cambiado un poco el mapa de clientes de la empresa. Somos optimistas de cara al futuro”, explica el responsable de Recursos Humanos. Y apostilla: “Cuando comenzamos con este proyecto sabíamos que el ambiente era muy bueno, que pagamos mejor que la competencia. Ahora tenemos constancia de que la gente lo ha asumido muy bien. Incluso creo que algunos echaban de menos que pudieran tomar decisiones sobre personas o aspectos retributivos de las personas que dependían de ellos. La gente ha asumido el liderazgo con esa idea de servicio a sus colaboradores”. Y Paula Terceño ratifica: “La gente lo ha asumido muy bien porque parece que iban pidiendo el modelo poco a poco. No sabíamos que el modelo iba a tocar tantos puntos y, a medida que íbamos trabajando en ellos, caía por su propio peso, no ha sido algo impuesto sino algo que ha ido calando de modo muy natural en toda la compañía”. ▲

Ayudamos a las empresas ayudando a las personas.



Nº AUTORES: ADMIN. 79/0157/00

En Start People ayudamos a crecer a nuestros clientes, porque somos consistentes en nuestros procesos:


- Medimos lo que hacemos y garantizamos el servicio a través de nuestros KPI's
- Disponemos de un nivel de servicio para cada necesidad.
- Somos la 4ª empresa del sector de ETT, presente en 12 países de la UE.
- Aportamos la garantía de pertenecer a USG People 3º Grupo de RRHH a nivel europeo
- Disponemos de 8 divisiones altamente especializadas

En Start People Somos Diferentes.



 **startpeople**

Trabajo Temporal

member of  usg people

902 11 33 55
Fácil de llamar. Fácil de recordar
www.startpeople.es