



Universidad de Navarra

Occasional Paper
OP-156
Septiembre, 2008
(Última edición: 11/08)

EL CAMBIO CULTURAL DE SERVEIS FUNERARIS DE BARCELONA, S.A. (SFB)

Pablo Cardona

Carlos Rey

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público.

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2008 IESE Business School.

EL CAMBIO CULTURAL DE SERVEIS FUNERARIS DE BARCELONA, S.A. (SFB)¹

Pablo Cardona*
Carlos Rey**

Resumen:

Como consecuencia de la liberalización del sector funerario, la empresa pública Serveis Funeraris de Barcelona (SFB) se enfrentó a una sucesión de cambios: entrada de capital privado, nueva dirección general, pérdida del monopolio, cambios organizativos, implementación del cuadro de mando,... Sin embargo, para consolidar con éxito todos estos cambios, la organización necesitaba transformar una cultura burocrática y de “silos” funcionales en otra de alto compromiso y cooperación. Para ello, la empresa decidió implementar la dirección por misiones, apelando al “sentido de misión” de sus trabajadores y consiguiendo, finalmente, superar con éxito la amenaza de las nuevas empresas privadas que entraban en su mercado.

Palabras clave: misión, cambio cultural, dirección por misiones, y funeraria.

* Profesor, Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

** Socio DPM Consulting

¹ Agradecemos la colaboración de José Vicente Caballero en la elaboración del presente documento.

EL CAMBIO CULTURAL DE SERVEIS FUNERARIS DE BARCELONA, S.A. (SFB)

Durante los últimos años, varias empresas han ido adoptando de manera progresiva la dirección por misiones. De entre las distintas experiencias que hemos vivido, el caso de Serveis Funeraris de Barcelona tiene tres características que nos han animado a documentarlo en detalle y escribir este artículo. La primera es la tipología de empresa. La actividad de una funeraria, que suele presentarse distante para los que no están en el tema, puede ser muy humana y enriquecedora. La segunda, la profundidad del cambio cultural que ha vivido la empresa en los últimos años, pues se trata de una verdadera transformación de cultura burocrática a competente. La tercera, los sorprendentes resultados obtenidos, especialmente si consideramos el poco tiempo en que se han generado y las amenazas de mercado con las que se encontraba la empresa.

Más allá, por tanto, de una actividad “peculiar”, en este artículo pretendemos mostrar un ejemplo de cómo una empresa de cultura pública y burocrática puede lograr un cambio de mentalidad en los trabajadores, y cómo la misión y su despliegue han jugado un papel fundamental en todo el proceso.

La liberalización del sector

Serveis Funeraris de Barcelona, S.A. (SFB) es una empresa fundada en 1913 que tiene por actividad la organización de servicios post-mortem (ornamentos, ataúdes, música, esquelas...), servicio de salas para el velatorio, traslado de los difuntos a los cementerios y el acto del entierro.

Tradicionalmente, los servicios funerarios eran gestionados como servicio público de competencia municipal, una empresa de capital 100% público. Esta situación cambió en 1997, cuando entró en vigor la normativa de liberalización del sector. Entonces, el Institut Municipal dels Serveis Funeraris de Barcelona se transformó en la sociedad mercantil Serveis Funeraris de Barcelona, S.A., y un año más tarde, el Grupo Memora, de capital privado, entró a formar parte de la propiedad con la compra del 49% de las acciones.

La entrada del nuevo socio y la necesidad de preparar la empresa para una mayor competitividad en el sector provocaron la llegada de un nuevo director general, Eduard Vidal, que tomó su cargo a inicios del año 2004.

Los primeros cambios

La llegada de Eduard como director general de SFB fue algo inesperado, pues no tenía experiencia previa en el sector funerario. Sin embargo, Eduard tenía claro que «SFB no era diferente a las empresas de otros sectores. A fin de cuentas, se trataba de una empresa de servicios y, como tal, se debería regir por los mismos criterios de gestión, productividad e incluso marketing que el resto de las empresas».

Para Eduard, SFB debía buscar la excelencia profesional y de servicio y, a su vez, convertirse en un referente en el sector en el que operaba. En opinión de Eduard: «La empresa tenía un gran potencial desaprovechado, tanto en la utilización de los recursos como en la explotación de oportunidades».

Sin embargo, la situación real de la empresa estaba aún lejos de este objetivo. De alguna manera, la condición de monopolio de la que gozaba el sector hasta la fecha había permitido que la empresa tuviera una cultura burocrática de baja implicación del empleado y deficiente cooperación entre áreas. Jordi Valmaña (actual director general de Cementiris de Barcelona, S.A.) describía la situación de la siguiente forma: «En el pasado, los departamentos eran un conjunto de reinos de taifas, completamente estancos, donde ellos mismos se autodirigían; existían objetivos y culturas completamente diferentes entre ellos».

El primer cambio de envergadura que sufrió la empresa fue la renovación del equipo de dirección. En tan sólo seis meses se renovó el 80% de los cargos de dirección, en varios casos por motivo de jubilación, y la mayoría de las vacantes fueron ocupadas por personal interno de la casa. Como decía José Martínez (director de contratación y logística): «El cambio era necesario y, además, fue gente de la casa la que tomó protagonismo y la que creó la ilusión por realizar el cambio».

Desarrollo del cuadro de mando integral

Una vez constituido el nuevo equipo de dirección, Eduard diseñó una nueva estrategia, estableció objetivos por área y, departamento por departamento, fue identificando e implementando proyectos de mejora. En cierta medida, estos cambios eran como una revolución para SFB. Años más tarde, José comentaba: «Eduard es como un cirujano que abrió la compañía como si fuera un cuerpo, lo movió todo por dentro mientras la compañía seguía en marcha y, cuando salimos del quirófano, nos pusimos a correr, si cabe, más rápido todavía».

Además, se diseñaron diversas sesiones de formación y actividades de *outdoor training* que promovían la cohesión entre los miembros del equipo de dirección y el aprendizaje de técnicas de gestión.

Sin embargo, era necesario dar un paso adelante hacia una mayor profesionalización de la actividad. Para ello, Eduard se planteó la implementación de un cuadro de mando integral que, además de dotar a la organización de mayor rigor y control, parecía también una herramienta adecuada para una mejor implementación del plan estratégico. Con la ayuda de consultores externos, definieron un mapa estratégico (véase Anexo 1) y, posteriormente, se trabajó en dos direcciones: implementación de proyectos estratégicos y elaboración de indicadores.

Durante diez meses, los directivos de la empresa y gran parte de la organización se vieron involucrados en la implementación de los proyectos estratégicos y se definieron cerca de 150 indicadores. Las mejoras en la gestión no tardaron en dejarse ver. Al cabo de un año, la empresa había dado un salto en calidad tanto en la gestión como en el desarrollo de la implementación de la estrategia.

Dirección por misiones (DpM): la clave para involucrar a todos

La implementación de los proyectos estratégicos y los indicadores de gestión significaron un gran avance en el proceso de cambio. Sin embargo, todavía había varias cuestiones que no estaban resueltas. El cambio estaba teniendo efecto, pero no a la velocidad que Eduard necesitaba, pues la entrada de la competencia era ya una realidad inminente.

Entre los diferentes retos que Eduard se planteaba, estaba el conseguir más velocidad y agilidad, y eso sólo era posible con un mayor grado de compromiso del personal y una mejor cooperación entre áreas. Además, tenía la dificultad de que si bien el equipo de dirección había aceptado muy bien la implementación del mapa estratégico y el cuadro de mando integral, en los siguientes niveles parecía que no acababa de cuajar. «Frente a la nueva situación y la entrada de la competencia, era necesario que quedase claro que todos estábamos en el mismo barco, en una misma dirección», comentaba Eduard.

Fue entonces cuando surgió la inquietud por sistemas alternativos que pudieran ayudar a una mejor implantación del plan que Eduard tenía en mente. Durante unas semanas evaluó diferentes propuestas y, tras analizarlas en detalle, escogió la implementación del modelo de gestión dirección por misiones. La iniciativa fue bien acogida desde el primer momento debido a la gran expectativa que generaba. Para una empresa con un tan fuerte carácter social, dirigir por misiones parecía un modelo atractivo que se ajustaba muy bien a su actividad. Maria Moreno (directora de tanatorios) comentaba: «En el momento que Eduard Vidal apostó por la DpM, todos sabíamos que ése iba a ser nuestro referente de gestión, y todos trabajamos juntos en ello».

El despliegue de la misión

Como inicio del proyecto, se comenzó por redefinir la misión de SFB, que con motivo de la certificación de calidad, ya tenían escrita desde el año 2000. La nueva misión se realizó de forma participativa, involucrando a todo el equipo de dirección y personal clave, y en ella se incluyeron varios nuevos aspectos que se estructuraron bajo cuatro dimensiones: “CESA”: Clientes, Empleados, Sociedad y Accionistas (véase Anexo 2).

El siguiente paso consistió en establecer misiones participadas en los distintos departamentos. En ellas se reflejó cómo cada una de las áreas de la empresa contribuía a realizar la misión. Junto a las misiones participadas, se definieron, en base a la misión, las relaciones de interdependencia entre departamentos, con el objetivo de romper los silos funcionales y fomentar la cooperación.

Posteriormente se definieron uno o varios indicadores para cada uno de los elementos que componían la misión de la empresa y las misiones participadas. Para su elaboración se utilizaron parte de los indicadores existentes en el cuadro de mando integral y se añadieron

algunos nuevos que hacían referencia a varios aspectos de la misión para los que no se habían desarrollado indicadores hasta la fecha (especialmente en las dimensiones de sociedad y empleados). De este modo quedó definido el nuevo cuadro de mando de SFB: el cuadro de mando de la misión (véase Anexo 3). Posteriormente, para una mejor gestión, se desarrolló un programa informático que permitía la actualización automática de los indicadores, así como consultas de diversa índole (véase Anexo 4).

Esta dinámica de despliegue de la misión y refuerzo de la cooperación entre áreas pronto generó un cambio con respecto a cómo se trabajaba en el pasado. Un ejemplo se pudo ver en el funcionamiento del equipo de dirección. Claude Paolillo (director de desarrollo corporativo) recordaba: «En el pasado, las reuniones eran simplemente unos encuentros informativos, donde se comunicaba lo que hacía cada departamento. En la actualidad, todo es mucho más interactivo, existe un diálogo entre áreas con la intención de obtener lo mejor para todos, con la experiencia de todos».

Objetivos ligados a la misión y retribución variable

Una vez definidos los indicadores, se estableció para el equipo de dirección un sistema de retribución variable en base a los objetivos. La particularidad de estos objetivos es que se establecieron directamente sobre la misión de la empresa y las misiones participadas, cubriendo todas las dimensiones de la misión. Con este propósito, se definieron los cuatro tipos ya citados de objetivos “C.E.S.A.”. Para la elaboración de estos objetivos se tomaron como referencia los indicadores del cuadro de mando de la misión y, de esta forma, se reforzó la relación directa entre los objetivos y la contribución individual de cada directivo a la misión de la empresa.

En palabras de Eduard Vidal: «El compromiso con la misión fue clave para poder introducir la retribución variable. En una empresa con mayoría de capital público como la nuestra, a menudo los intentos de pasar de retribución fija a retribución por objetivos puede generar enormes resistencias e incluso fracasar. Sin embargo, al tomar los objetivos directamente de la misión de la empresa –y no sólo de los indicadores económicos–, la introducción del variable fue muy bien aceptada. De esta forma, los directivos entendieron que los objetivos son parte de su misión, y esto es algo que facilitó enormemente la aceptación del sistema».

Resultados visible e invisibles

Respecto de los resultados, Eduard Vidal comentaba: «La empresa ha sufrido una verdadera transformación en los últimos cuatro años que ha afectado a toda la compañía, empezando por su equipo de dirección. Un proceso de cambio como éste es difícil verlo como la consecuencia de una única acción o de la aplicación de un sistema en concreto. El éxito es más bien el resultado del conjunto de acciones que hemos llevado a cabo –simultáneamente en varios frentes– y del esfuerzo que hemos puesto en ellas.

»Ahora bien, si nos fijamos específicamente en la aportación de dirección por misiones, podría decir que su papel ha sido fundamental, especialmente en lo que se refiere a lograr una mayor cohesión del equipo de dirección y una mejor clarificación de las relaciones de cooperación e interdependencia entre áreas (véase anexo 5). Y lo más importante, ha logrado que la resistencia al cambio fuera mucho menor de lo que yo me hubiera esperado inicialmente.

»Poco a poco, veo más implicación en la gente, especialmente en mi equipo directivo. En general, de un tiempo a esta parte, más gente que no creía, está creyendo; están viendo cambios, se les está escuchando y ellos están participando.

»Por otro lado, como resultado del esfuerzo y, probablemente, de que también hemos acertado en la estrategia aplicada, los resultados económicos del período 2004–2008 han sido especialmente buenos. A pesar de que nuestra cuota de mercado se ha reducido en un 3% anual debido a la entrada de competencia, el resto de indicadores económicos ha mejorado de forma sustancial (véase **Anexo 6**).

»Junto a estos resultados, hay también otros logros que van más allá del ámbito económico. Entender el servicio a la sociedad que SFB presta, reclama una actitud total de orientación al cliente y a sus necesidades, y en este sentido, hemos progresado mucho. Hoy en día, la gente de nuestros tanatorios se forma en los mismos lugares y con los mismos criterios de servicio de los hoteles. Además, se han abierto muchos nuevos servicios, varios de ellos impulsados por la misión y misiones participadas.

»Finalmente, otro logro importante de este período ha sido un mayor foco en resultados a todos los niveles de la organización. En este aspecto, definir correctamente una misión y ser coherente con ella también ha sido de gran ayuda. En concreto, la gente ha empezado a ver los resultados económicos como parte de su misión –en equilibrio con otras cuestiones, como el servicio al cliente o la aportación a la sociedad–, y esto hace que entiendan mejor los resultados económicos y que luchen más por ellos.

»Además, creo que también hemos sabido encontrar un buen equilibrio en cómo obtener beneficio sin que esto suponga precios más altos para nuestros clientes. Hoy, nuestro beneficio es mucho mayor que hace cuatro años, pero nuestros precios se mantienen altamente competitivos, por debajo incluso de la media de la realidad española» (véase **Anexo 7**).

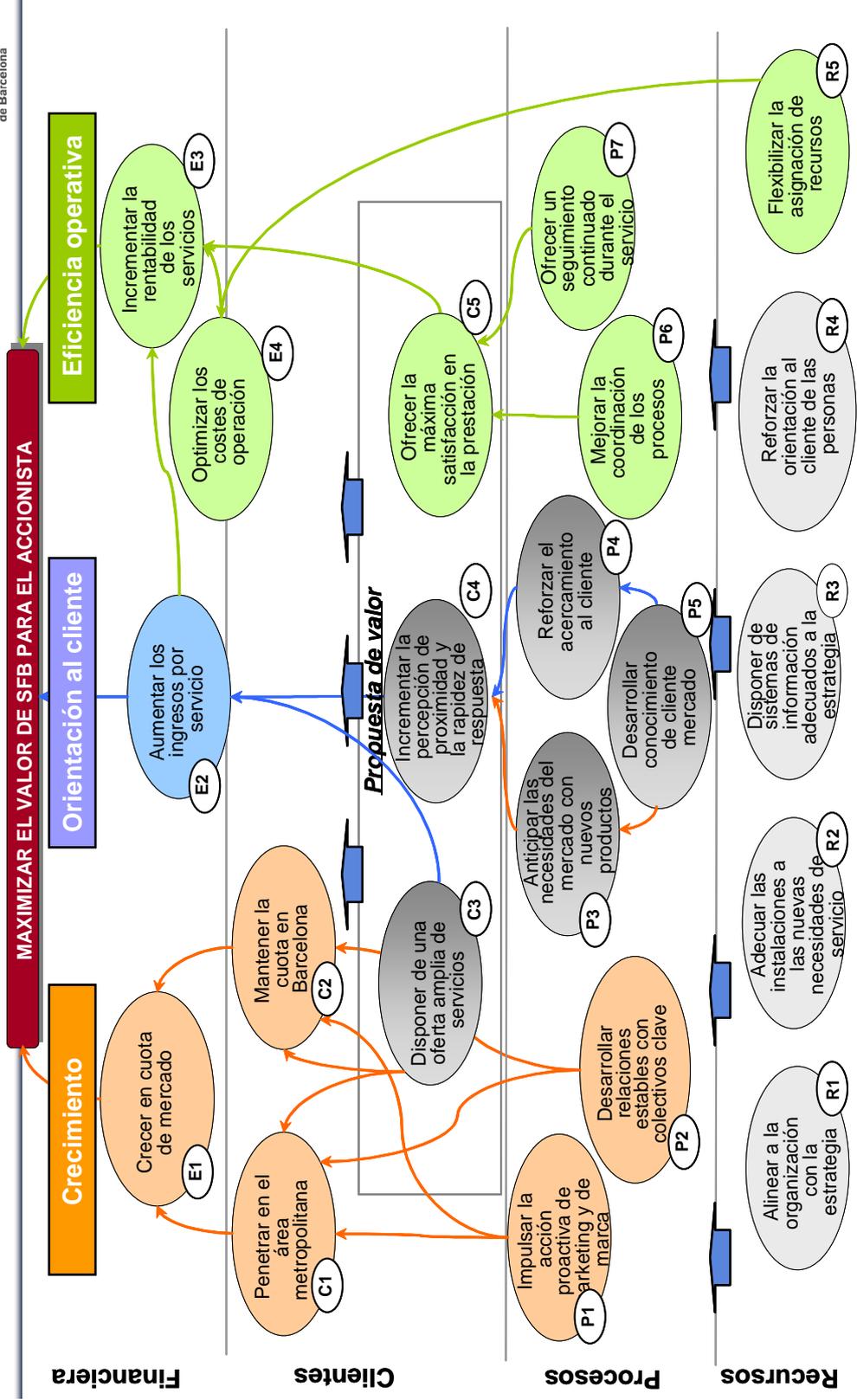
Anexo 1

Mapa estratégico de SFB

El mapa estratégico



Servis Funeraris de Barcelona



Anexo 2

Misión de SFB (esquema de contribuciones)

La misión de SFB

Accionistas:

Incrementar el valor, rentabilidad sostenida y sostenible, desarrollar el negocio

Gestión eficiente de los recursos y balance saneado

Transmitir imagen de prestigio y modernidad

Clientes:

Proveer productos y servicios con clara vocación de satisfacer las necesidades de las familias y su entorno, acompañándolas y facilitándoles desde el principio en el proceso del duelo

Satisfacer compromisos con los clientes

Sociedad:

Garantizar el servicio funerario y su calidad minimizando el impacto medioambiental

Colaborar con los *stakeholders* para solucionar sus problemas funerarios

Ayudar a la sociedad con acciones sociales

Adaptar el servicio funerario a los cambios de la sociedad

Empleados:

Dar estabilidad compatiblemente con desarrollo negocio y rendimiento individual

Mejorarlos: desarrollo profesional y personal

Incrementar su satisfacción, motivación e implicación, proveer un conjunto retributivo competitivo

Anexo 3

Indicadores del cuadro de mando de la misión

CUADRO DE MANDO de la EMPRESA SFB	
25 indicadores con objetivos	
Accionista	
Incrementar el valor, rentabilidad sostenida y sostenible, desarrollar el negocio	
1	Cuota de mercado en zonas presentes: BCN y fuera de BCN
2	Precio medio de venta de un servicio con ataúd
3	Facturación total
4	BAI en importe y porcentaje
5	Fábrica: número de ataúdes vendidos a exterior (fuera SFB)
6	Porcentaje de proyectos que cumplen calendario
Gestión eficiente de los recursos y balance saneado	
7	Ebitda
8	Porcentaje costes total / facturación global servicio
9	Facturación por empleado
10	Coste fijos / total costes
11	Control de consumo de materiales
Transmitir imagen de prestigio y modernidad	
12	Publicidad: número de anuncios y coste
13	Número de apariciones en medios de comunicación
Cliente	
Proveer productos y servicios con clara vocación de satisfacer las necesidades de las familias y su entorno, acompañándolas y facilitándoles desde el principio en el proceso del duelo	
14	Número de "ideas innovadoras" (productos y servicios) que pasan al catálogo
15	Facturación de "nuevos productos" y porcentaje
16	Número de servicio de acompañamiento al duelo facturados
Satisfacer compromisos con los clientes	
17	Resultado global de satisfacción cliente
18	Porcentaje cumplimiento requisitos transporte judicial
19	Tiempo medio de respuesta a reclamaciones e instancias
20	Número reclamaciones + no conformidades
Sociedad	
Garantizar el servicio funerario y su calidad minimizando el impacto medioambiental	
21	Aplicar normas ISO
22	Facturación de productos ecológicos
Colaborar con los stakeholders para solucionar sus problemas funerarios	
23	Número de contratos y colaboraciones
Ayudar a la sociedad con acciones sociales	
24	Número de acuerdos (hospitales y universidades)
25	Número de donaciones (órganos, corneas, etc.)
Adaptar el servicio funerario a los cambios de sociedad	
26	Número de servicios otras religiones
27	Número de servicios civiles
Empleados	
Dar estabilidad compatiblemente con desarrollo negocio y rendimiento individual	
28	Porcentaje global y por área de la plantilla que ha tenido una evaluación anual
29	Porcentaje contraste DPT (definición puesto de trabajo)
30	Radiografía global y por área: reparto plantilla por tipología de contrato (por ejemplo día semana/fin de semana) y rotación (salidas/plantilla total)
31	Global y por área: número de accidentes, horas de baja (accidentes y enfermedades), absentismo, porcentaje días de baja/días pagados, valoración en euros, (identificar el estructural), Número de medidas correctoras
32	a. Datos de puntualidad Informe cualitativo: b. Datos de puntos muertos identificados c. Adecuación horarios a la actividad real
Mejorarlos, desarrollo profesional y personal	
33	Global y desglose por tema: a. Número de horas de formación interna / externa, reparto por área, número de participantes. b. Evolución del gasto en euros c. Horas de formación, y equivalente euros por empleado
Incrementar su satisfacción, motivación e implicación, proveer un conjunto retributivo competitivo	
34	Por área: Número de ideas de personal presentadas al año

Anexo 4

Ejemplo de la herramienta informática

Brigadas – ABC:: Cumplimiento de objetivos::

Cumplimiento "Valor mensual frente a objetivo mensual"

Indicador	Actual	OBJ M	CUMPL
Número de instancias	50	125	160%
Grado de cumplimiento de plazo de contestación	3.72	10	163%
Grado de cumplimiento de plazo de solución	5.72	14	159%
Número de operaciones por empleado por día	6.28	3.3	190%
Número total de sepulturas vaciadas	23	83.33	28%
Número de partes por accidente	1	2	150%

Grado de cumplimiento de objetivos mensuales

Cumplimiento

Grado de cumplimiento de plazo de solución

Cumplimiento "Valor promedio frente a objetivo mensual"

Indicador	PROM	OBJ M	CUMPL
Número de instancias	49	125	161%
Grado de cumplimiento de plazo de contestación	3.77	10	162%
Grado de cumplimiento de plazo de solución	6.91	14	151%
Número de operaciones por empleado por día	6.29	3.3	191%
Número total de sepulturas vaciadas	145	83.33	174%
Número de partes por accidente	1.33	2	133%
Grado de cumplimiento de horarios pactados	98.17	90	109%

Cumplimiento "Acumulado frente a objetivo acumulado"

Indicador	ACUM	OBJ A	CUMPL
Número de instancias	298	750	160%
Número total de sepulturas vaciadas	1,007	500	201%
Número de partes de accidentes	5	12	158%
Número de acuerdos con colectivos	2	3	67%
Número de ideas aportadas por el personal	3	5	60%

Anexo 5

Informe de resultados de la investigación realizada en Serveis Funeraris de Barcelona sobre la cultura empresarial (extracto)²

Definición de unidad

La unidad existente en una organización viene determinada por el grado de compromiso e identificación de sus miembros. En el modelo utilizado para el estudio descomponemos esta variable en tres vertientes: personal, interpersonal y colectiva, con dos dimensiones por cada vertiente. A continuación se explican estas vertientes y sus componentes.

Vertiente personal: Mide la relación entre el individuo y la empresa. Viene determinada por el grado de identificación con la empresa y el compromiso con la misión y objetivos de la organización.

Vertiente interpersonal: Mide la relación entre los trabajadores de la empresa. Viene determinada por el grado de cooperación y el ambiente de confianza.

Vertiente colectiva: Mide los aspectos más generales de la empresa. Viene determinada por el grado de consenso del proyecto empresarial y la cohesión entre la dirección y el personal.

Resultados 2004 y 2008

A continuación se presentan los resultados de unidad de 2004 y 2008 de la empresa Serveis Funeraris de Barcelona segmentados en 2 categorías (N1: directivos, N2: mandos intermedios).

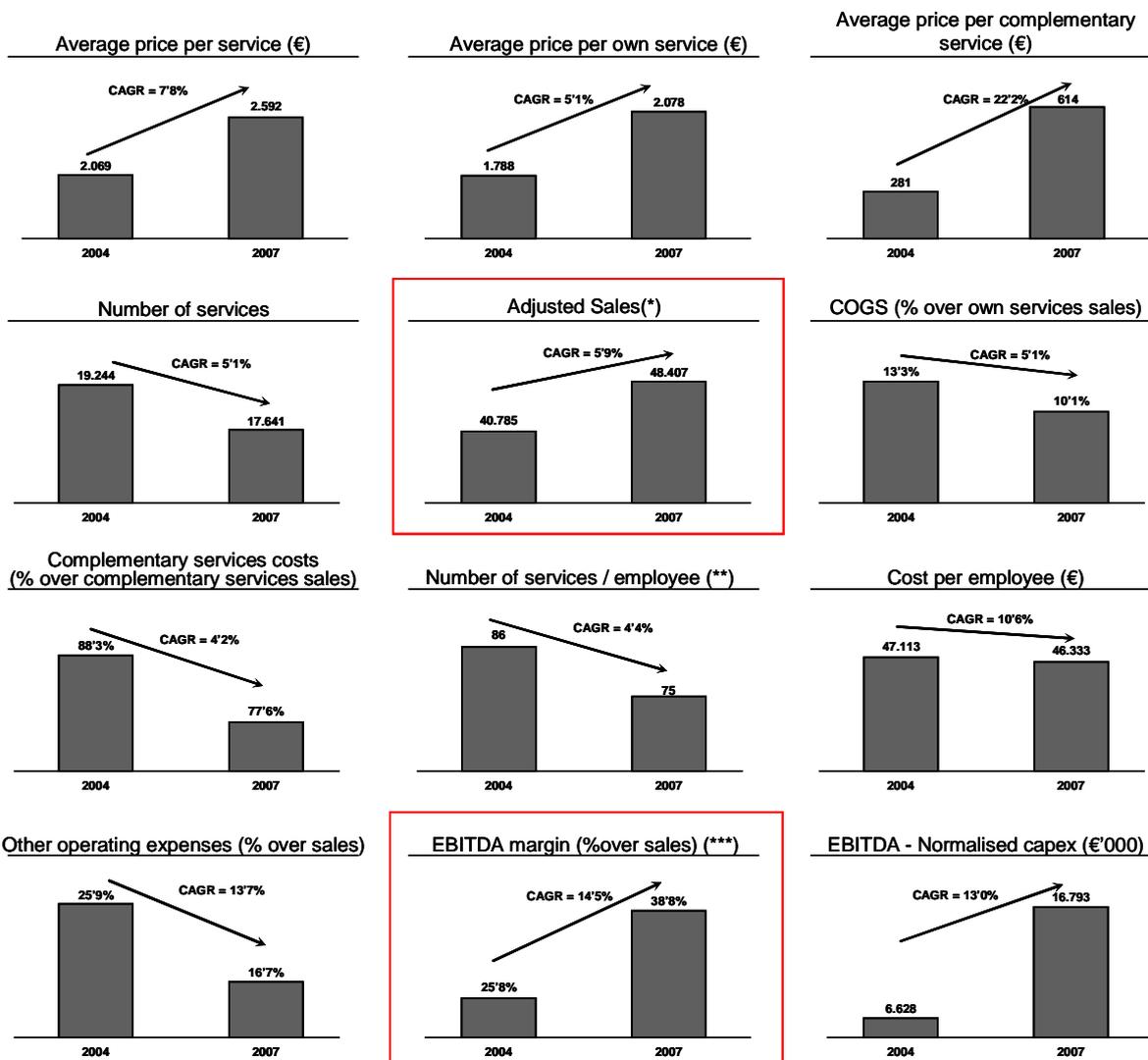
	N 1		N 2	
	04	08	04	08
• Vertiente Personal:				
– Identificación con la empresa.	6,7	7,7	6,7	4,6
– Compromiso con la misión.	5	7,1	6,1	5,8
• Vertiente Inter-personal:				
– Confianza.	5,8	6,3	5,6	4,6
– Cooperación entre el personal.	5,3	6,0	5	5,4
• Vertiente Colectiva:				
– Proyecto de empresa compartido.	4,6	6,3	4,5	4,8
– Cohesión entre la dirección y el personal.	5,8	6,9	4,9	5,2
	5,6	6,7	5,5	5,1

² Los resultados corresponden a la variable Unidad del estudio de investigación realizado por IESE-IRCO sobre el desarrollo de la cultura empresarial en empresas españolas y portuguesas. Para más información sobre el estudio y, en particular, sobre la variable unidad: www.iese.edu/dpm

Anexo 6

Resultados económicos

SFB evolution – Management track record



(*) Adjusted with Cemeteris sales (€8,6m in 2004).
 (**) Adjusted with Cemeteris estimated employees (70 in 2004).
 (***) Adjusted with Cemeteris estimated EBITDA (€5.0m in 2004).

Anexo 7

Comparativa de precios

...Precios máximo y mínimo de un funeral económico, por provincia

Provincia	Coste máximo del sepelio	Coste mínimo del sepelio	Posibilidad de ahorro
Alicante	3.066	843	2.233
Madrid	3.040	1.269	1.772
Málaga	2.327	957	1.370
Zaragoza	2.635	1.360	1.274
Valencia	2.669	1.398	1.271
Murcia	2.786	1.607	1.179
Almería	2.279	1.323	955
Barcelona	2.110	1.166	944
Valladolid	2.053	1.134	918
A Coruña	2.469	1.590	879
Vizcaya	2.173	1.355	818
Granada	1.825	1.013	813
Navarra	2.225	1.422	802
Asturias	2.173	1.596	577
Guipúzcoa	1.962	1.447	515
Sevilla	1.950	1.457	493
Córdoba	1.752	1.440	312
Alava	2.019	1.743	276

Fuente: Consumer Eroski, abril de 2008