

Casos de Empresas Exitosas: Principios de Brightline aplicados en la vida real

Reykjavik Energy Group

Cómo una compañía islandesa de Energía y Utilidades encuentra su Visión estratégica

"Hay algunas cosas que están estandarizadas. Una de ellas es que hacemos proyectos y desempeño tan transparentes como nosotros podamos."

Gudrun Erla Jónsdóttir
CSO

Cerca de dos tercios de la población de Islandia depende en Reykjavik Energy Group (REG) para que proporcione electricidad, agua geotérmica para calefacción y agua fría para consumo y para lucha contra incendios, también para manejo de sistemas de aguas residuales y red de fibra óptica. De manera que en 2014, cuando los cambios legislativos obligaron a empresa de servicios públicos para reorganizarse en una empresa matriz con tres filiales separadas, muchos cuestionaron cómo estas entidades dispares serían capaces de "trabajar en su conjunto hacia una visión común", dice Gudrun Erla Jónsdóttir, Oficial de Estrategia en REG.

Tal y como eran las cosas, REG era una de las muchas compañías que se encontraban saliendo de un período de depresión económica en Islandia, provocado por el colapso sistémico del sistema bancario del país. Responsable de servir 20 municipios que cubrían el 67% de los islandeses, la empresa de servicios públicos no podía pagar desviarse de su mandato **de visión**.

Ese mandato se describe en la Estrategia de **Propiedad** de REG. Diseñado en 2012, la estrategia de **Propiedad** es un conjunto común de objetivos, principios, valores y políticas que abordan todo, desde prácticas de gestión de recursos humanos y políticas de seguridad para procedimientos de contratación.

Como una sola unidad, REG lograba con relativa facilidad asegurar el cumplimiento de esta estrategia. Pero eso fue solo hasta que la reestructuración de REG creó tres juntas directivas y directores gerenciales independientes: uno para cada subsidiaria. Como resultado, Jónsdóttir dice: "cumplimiento de la estrategia de **propiedad** se volvió mucho más complicada".

La entrega de la estrategia es tan importante como el diseño de la estrategia

Para garantizar el cumplimiento de su Estrategia de propiedad a través de toda la empresa, REG diseñó una estructura de estrategia de gobernanza. Un elemento clave de esta estructura delgada y poderosa, es una revisión periódica al proceso, que ayuda a reforzar la responsabilidad y propiedad, basada en métricas acordadas e hitos.

Los gerentes de nivel superior de cada subsidiaria se reúnen para "compartir su plan estratégico, sus objetivos, y explicar por qué estos objetivos son importantes", dice Jónsdóttir. Representantes de la compañía madre están presente en estas reuniones, que ayuda a impulsar

Casos de Empresas Exitosas: Principios de Brightline aplicados en la vida real

la rendición de cuentas entre las diversas partes interesadas Las reuniones del consejo de estrategia son también celebradas durante todo el año, donde las estrategias y las políticas son cuidadosamente examinadas y revisadas, basándose en cambios del ambiente interno y externo. Esto no solo previene el estancamiento, sino que también minimiza la probabilidad de que una política se vuelva ineficaz.

Gobernar a través de transparencia para mayor confianza y consistencia

Otro principio de la estructura de estrategia de gobierno de REG: un compromiso de gobernar a través de transparencia para generar confianza y cooperación. Mientras que las subsidiarias tienen cierta autonomía sobre las herramientas que usan para implementar y monitorear proyectos, Jónsdóttir dice: "Hay algunas cosas que están estandarizadas. Una de ellas es que hacemos proyectos y desempeño tan transparentes como nosotros podamos."

Esto es logrado con una herramienta de implementación de estrategia que proporciona plantillas estandarizadas para que los gerentes informen a los equipos sobre la priorización y el progreso de iniciativas estratégicas basadas indicadores de rendimiento estandarizados -tales como la satisfacción de los empleados- e hitos predeterminados.

Incluso el lenguaje que usan los gerentes está estandarizado, para una mayor transparencia y un compromiso compartido sobre las prioridades de **entrega** de estrategias. Por ejemplo, no hay una palabra para "política" en el idioma islandés, lo que lo hace difícil para diferenciar del término "estrategia". En respuesta, la compañía creó su propio término para uso en el sistema: studningsstefna.

Motiva a aquellos que hacen el trabajo

Pero, mientras que un enfoque en la entrega de la estrategia es crítico, REG también necesitaba motivar a quienes sostienen la estrategia de propiedad de la empresa. "Nosotros usamos todo tipo de vías y medios para motivar a nuestros empleados y hablar con ellos sobre qué significa nuestra gobernanza corporativa y qué significa nuestra gestión estratégica", dice Jónsdóttir. "Existen más de 500 personas que trabajan aquí, y ellos vienen de todas las direcciones No todos están pensando en la estrategia todos los días".

Un manual para empleados y videos de fácil acceso, proporcionan información detallada sobre la empresa, su mandato y sus objetivos a largo plazo Y pequeñas victorias se celebran con agradecimientos públicos, para que los empleados permanezcan entusiasmados por demostrar el comportamiento de liderazgo y capacidades de entrega de programas que ayudan a que las estrategias sean exitosas.

Aún así, la disciplina de gestión de iniciativas estratégicas -esencial para una efectiva entrega de estrategia- requiere evaluación regular, apoyo y corrección de rumbo. Por esta razón, REG requiere que las partes interesadas proporcionen plazos de entrega para todos iniciativas

Casos de Empresas Exitosas: Principios de Brightline aplicados en la vida real

"Establecer la iniciativa estratégica en el centro del sistema de gobierno estratégico significa que usted también tiene que definir el tiempo final de la iniciativa ", dice Jónsdóttir. "El sistema alerta a las personas cuando las iniciativas están estancadas o no han alcanzado progreso en línea con la fecha de finalización ".

Una vez que esto ocurre, las partes interesadas pueden optar por redefinir el alcance de la iniciativa, extender su fecha límite, o reevaluarlo como una prioridad.

Haz que la cultura sea parte de la ecuación

En adición a la estructura de estrategia de gobernanza de REG ,Jónsdóttir dice que una cultura sólida de ejecución de estrategias es crítica para reforzar un conjunto común de principios estratégicos en múltiples entidades. Después de todo, dice, "el torbellino de las operaciones diarias es un obstáculo en la **entrega** de iniciativas estratégicas." Afortunadamente -agrega- la cultura de resiliencia puede mantener los procesos en marcha ".

Una manera en que REG logra activamente una cultura ganadora es comprometiendo a las personas responsables de **entregar** los programas de cambio estratégico. Por ejemplo, en 2017, El CEO de REG Bjarni Bjarnason insistió en tener una conversación con cada empleado en toda la organización, 20 personas a la vez, para discutir hacia dónde se dirigía la empresa, como unidad. De hecho, la estrategia de propiedad de REG -y el apoyo del Sr.Bjarnason a la misma-, ha ayudado a aumentar la puntuación del promotor neto de los empleados de la empresa en un 19%, pasando de 53 en 2017 a 63 en 2018.

Jónsdóttir dice que oberturas como estas "Fortalecen nuestra cultura de ejecución, una cultura que hace lo que dice, una cultura que prioriza las iniciativas y asigna el tiempo y las personas adecuadas "para que todas las entidades tomen "propiedad" en ejecutar el Estrategia de propiedad de la empresa.

Bibliografía

<https://www.brightline.org/resources/reykjavik-energy-group/>

<https://www.brightline.org/>