

Caso de éxito tatum

El cambio de las organizaciones empieza por los Valores corporativos

1. El reto

Promover e impulsar en una empresa del sector asegurador el cambio de los Valores y de la Cultura organizativa, en pro de la productividad, la orientación al cliente, la autoexigencia, el compromiso, la colaboración y la innovación.

2. La solución

Siguiendo el modelo de creación del cambio, de John Kotter, para conseguir un cambio exitoso y duradero, y tras analizar el nivel de compromiso de partida de las personas, se vio la necesidad de redefinir los Valores corporativos, identificar los comportamientos alineados con cada uno de ellos y trabajar con todas las personas su implantación en el día a día, en jornadas de formación por perfil profesional.

Al mismo tiempo, se concretó con la Dirección un modelo de liderazgo favorable al cambio y a la innovación, y se profundizó en él en sesiones de acompañamiento telefónico con los Managers.

Y se diseñó una campaña de comunicación del cambio y de los Valores corporativos y sus comportamientos asociados, en soporte digital (email) y físico (guías, folletos, vinilos, enaras, metacrilatos...).



Caso de éxito



Personas

3. El desarrollo del proyecto

Fase 0. Primera ola de la evaluación del Compromiso

Del análisis inicial del compromiso de las personas se concluyó que éste se sustentaba en los Valores de la compañía (aunque no se sentían identificadas con ellos), en las relaciones entre iguales y en el “disfrute” con la tarea. Pero no se sustentaba en la estrategia de negocio (poco conocida), ni en el liderazgo (poca exigencia y reto) ni en la conciliación (poco valorada por la falta de exigencia).

El compromiso era mayor en los hombres y en las personas de más edad, porque eran los que habían promocionado a cargos de responsabilidad. Las mujeres compensaban la falta de perspectivas en su carrera profesional con la facilidad para conciliar su vida laboral y su vida personal.

Fase 1. Workshop con el Comité de Dirección

Se realizó una jornada workshop con el Comité de Dirección en la que se trabajó:

- La necesidad del cambio y de la innovación en la organización.
- La revisión de los Valores corporativos.
- Su papel de líderes en el proceso de cambio.
- La definición de la visión (objetivo de cambio) y de la estrategia para implantar el cambio en la compañía.

Fase 2. Jornada de trabajo con los Responsables de equipos

Dada la especial importancia de los Responsables de equipos en la implantación del modelo, ya que son los que tienen que dar el salto necesario para que sus equipos asuman el cambio, se realizó una jornada con ellos (divididos en tres grupos), para revisar las habilidades de management necesarias para gestionar a las personas de forma alineadas con los Valores de la compañía:

- Liderazgo para la transformación.
- Automotivación, motivación y compromiso.
- Innovación, creatividad y colaboración.

Con frecuencia, los procesos de transformación originados por fusiones, reducciones de plantilla, pérdidas de cuota de negocio, descensos de los estándares de calidad, etc., fallan o producen pobres resultados, por falta de líderes que inspiren y motiven a las personas a actuar diferente: el liderazgo es el factor diferencial entre el éxito y el fracaso.

El más simple y el más importante desafío en cualquier organización para ser capaz de responder con efectividad a cualquier cambio futuro es desarrollar líderes fuertes.

3. El desarrollo del proyecto (continuación)

Fase 3. Sesiones de acompañamiento a los Responsables

Como el cambio de hábitos de trabajo y de actitudes requiere tiempo, al finalizar la jornada de trabajo con los Responsables de equipos participaron en un programa de acompañamiento individual (telefónico) dividido en 4 sesiones (espaciadas a lo largo de 3 meses).

Las sesiones giraban en torno a la aplicación de los comportamientos alineados con los Valores y al modelo de dirección de personas, con la siguiente estructura:

- Obtención de feedback sobre la aplicación en el día a día.
- Revisión del cumplimiento de los objetivos marcados para esa sesión.
- Refuerzo positivo de lo cumplido y propuesta de actividad sobre lo incumplido.
- Revisión de los objetivos para la siguiente sesión.

Fase 4. Talleres con los Profesionales

Para que los cambios sean a largo plazo, es necesario involucrar a todas las personas de la plantilla. Por eso, todos los Profesionales fueron pasando (en grupos de 12-13 personas) por un taller de media jornada, en el que se revisaban los comportamientos asociados a los nuevos Valores corporativos, así como aspectos de:

- Automotivación y compromiso.
- Colaboración.

Fase 5. Campaña de comunicación “¡cambia de marcha!”

Además, las personas necesitan evidencias tangibles de los logros a corto plazo y reforzar los beneficios, para ganar impulso. Y la comunicación es una buena vía para alcanzarlo.

Para que la comunicación sea eficiente y facilite el proceso de cambio, debe ayudar a que las personas visualicen la ganancia que el cambio les reporta.

En coordinación con el área de RRHH y junto con la agencia Ulises Comunicación, se diseñó una campaña de comunicación interna, bajo el slogan “¡cambia de marcha!”, para soportes virtuales (email) y físicos (guía de comportamientos asociados a los Valores, folletos, vinilos, enaras, metacrilatos...) que pusiera en valor la compañía ante sus empleados/as:

- Destacando los Valores corporativos y sus comportamientos alineados.
- Comprometiendo a los Profesionales con el proyecto de cambio.
- Generándoles Ilusión.
- Y, finalmente, fortaleciendo su orgullo de pertenencia y la retención del talento.



Fase 6. Segunda ola de la evaluación del Compromiso

El análisis de la evaluación del Compromiso tras el desarrollo del proyecto mostró una plantilla más comprometida gracias, sobre todo, a la mejora de la experiencia con los nuevos Valores corporativos y al refuerzo de la imagen de marca en los espacios de trabajo (soportes físicos de la comunicación interna).

4. Los resultados

Conclusiones

Las acciones llevadas por el proyecto “¡cambia de marcha!” tuvieron un efecto positivo sobre la experiencia laboral que generan las personas en la compañía, sobre su identificación con los Valores corporativos, y, como consecuencia, sobre su nivel de compromiso.

Se puede concluir que el mensaje de transformación “se captó” y la organización impulsó una identidad corporativa más atractiva y más clara. A pesar de ello, los líderes no se impregnaron de esa mejora ni la hicieron visible a sus colaboradores.

Recomendaciones

Con la finalidad de seguir aumentando los niveles de compromiso alcanzados al finalizar el proyecto “¡cambia de marcha!”, se recomendó a la compañía:

- seguir profundizando en la identificación de los Profesionales con los Valores corporativos;
- convertir a los Managers en fuertes vínculos entre los Profesionales y la compañía, ahondando en su alineamiento con los Valores y en su implicación con el cambio;
- detectar necesidades formativas individuales y diseñar planes adaptados a ellas, dada la baja valoración de la formación.