

El Valor Compromiso. Empresa y Trabajador, ¿es posible una alianza perfecta?

TEMA

Un caso de estudio sobre acompañamiento en el crecimiento empresarial.

Palabras clave: Calidad, Cambio, Cultura, Dirección por Valores, Compromiso, Liderazgo, Resultados, Motivación.

SITUACIÓN.

Empresa del sector servicios con una plantilla altamente cualificada, que ha duplicado en los dos últimos años su plantilla y que en la actualidad, posee una facturación de más de 6.000.000 de euros y que ha detectado que los valores y principios que ha llevado a la empresa a crecer y consolidarse en el mercado se están diluyendo. En definitiva, está experimentado el cambio propio de pasar de una pequeña empresa a una pyme.

Busca una posible solución para lograr afianzar una Cultura de Servicio y Orientación al cliente; asimismo, fortalecer el valor Compromiso.

FUNDAMENTACIÓN

Con la finalidad de comprender mejor el problema, partimos de las siguientes premisas:

- ✘ **La Cultura empresarial, con sus valores y definición específica de su misión y visión, subyace claramente a muchos comportamientos y hábitos de trabajo que se anclan en una Empresa y facilitan o frenan su buen hacer cotidiano y el éxito en la consecución de sus resultados.**
- ✘ **El compromiso organizacional o los vínculos que mantienen a una persona apegada a una empresa, en concreto, son un excelente predictor del buen desempeño presente y futuro de un colaborador.**
- ✘ **El crecimiento experimentado por nuestra empresa-cliente en los dos últimos años hacen necesarios que todos los miembros de la empresa posean una visión global de qué queremos ser y hacia dónde vamos. Ha de existir una clara identificación del personal con su empresa.**
- ✘ **Así como, que *"todos los miembros de la empresa sean conscientes y contribuyan a la formación de la calidad a partir de acciones que incrementen el valor percibido de los servicios y productos ofrecidos, mejorando de forma continua operaciones y procesos"*.**

SOLUCIÓN APORTADA

Los consultores de Inicia RRHH tras el estudio personalizado de la situación establecieron un Programa consensuado de Intervenciones durante los años 2005-2006 que pasamos a describir a continuación.

El presente cuaderno describe la primera parte del Programa denominado "Compromiso de Servicio". Y que se describe en las siguientes apartados:

- a. Objetivos
- b. Desarrollo de la solución 2005-2006
- c. Cuadro de Acciones más significativas.
- d. Resultados 2005.

a. Objetivos:

- **Definir objetivos claros y simples**, los cuales deben ser permanentemente explicados a los empleados. Y cuyo cumplimiento implique un reconocimiento personal.
- **Demostrar con evidencias** el impacto que la calidad de servicio tendrá en el cliente. Se requiere un **Plan que incorpore la Cultura de Servicio** y que se entienda al ser implementado, por las personas de primera línea.
- **Fijar a los empleados estándares de rendimiento** que permitan establecer objetivos cuantificables y motivarlos para lograr lo mejor de sí mismos.

- **Entrenar y motivar** permanentemente al personal, tanto en los aspectos técnicos como relacionales.
- **Retroalimentar diariamente** a los empleados sobre cómo su rendimiento influye en los resultados comerciales de la empresa.

b. Desarrollo del Programa

El presente programa se va a desarrollar durante 2 años.

Parte I . Compromiso de Servicio (2005)

"Sólo la existencia de una cultura orientada al cliente logra el compromiso de sus personas, en el largo plazo, para entregar un servicio de calidad".

Parte II. Revisar los sistemas de Gestión (2005-2006)

PARTE III. Ajustar las políticas y sistemas de Recursos Humanos a los nuevos valores estratégicos. (2006-07)

Parte 1. Compromiso de Servicio.

Para abordar y definir dicha Cultura de Servicio y con la finalidad de ser lo más eficientes posibles y conseguir resultados inmediatos y medibles partimos desde el diagnóstico de la situación actual.

Dicho diagnóstico se focalizó en la detección del estado de los siguientes factores:

- ✘ **La satisfacción del Cliente:** ¿Cuáles son los Momentos de la Verdad? Encuesta de satisfacción al cliente.
- ✘ **El Compromiso de la empresa.** La práctica de la cultura de servicio hace que la Gerencia y el resto de la empresa, amplie su rol de manera que apoye y sostenga a los empleados de primera línea para que administren adecuadamente los momentos de verdad mediante un Liderazgo Participativo.
- ✘ **Liderazgo y Motivación.** Si se espera producir altos niveles de motivación y compromiso de los empleados, la primera labor de la gerencia es evaluar el ambiente motivacional actual de la empresa. (Diagnóstico Clima Laboral).
- ✘ **Organización: La pirámide invertida.** En una cultura de Servicio, el Cliente debe aparecer como el primer componente y es la clave que permite la relación entre los empleados y el mercado.
- ✘ **La Calidad de Servicio se logra a través de las personas:**
 - Orientación al Cliente Interno.
 - Orientación al Cliente Externo.

"Un Servicio de Calidad requiere que el personal de primera línea desarrolle gran profesionalismo y una actitud positiva hacia la satisfacción del cliente".

C. Cuadro de acciones más significativas

- ✘ Redefinición de La Misión y Visión de la Empresa.
- ✘ Identificación Cultura Empresarial deseada.
- ✘ Definición del conjunto de Valores para establecer una dirección por valores.
- ✘ Plan de Comunicación de Valores.
- ✘ Diagnóstico sobre Satisfacción Cliente Interno / Clima Laboral.
- ✘ Encuesta de Satisfacción Cliente Externo.
- ✘ Formación sobre el Valor Calidad de Servicio.

A continuación, se describen a modo de esquema.

INICIA RRHH

ACCIONES	HERRAMIENTAS EMPLEADAS	PAPEL DE INICIA RRHH	PERSONAS PARTICIPANTES	RESULTADOS DE LA ACCIÓN
MISIÓN Y VISIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Taller 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Facilitador ✘ Metodólogo 	Comité Dirección	Su definición y Comunicación
CULTURA CORPORATIVA	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Cuestionario Individual "Cultura Corporativa" basado en 4 tipos de Cultura según Schein. Actual y futura. ✘ Taller sobre "Cultura Corporativa" 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Metodólogo ✘ Experto ✘ Evaluador ✘ Facilitador 	Comité Dirección	Se identifica en la actualidad una Cultura Autocrática y se consensúa a nivel estratégico la necesidad de ir hacia una Cultura orientada a resultados y a la persona.
IDENTIFICACIÓN DE VALORES	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Encuesta Valores Actuales y futuros. ✘ Taller sobre "Dirección por Valores". 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Entrevistador ✘ Consultor ✘ Facilitador ✘ Sintetizador 	Toda la plantilla y Comité de Dirección	Se identificó y definió una Carta de Valores divididos en: <ul style="list-style-type: none"> ✘ Valores Finales ✘ Valores Operativos
PLAN DE COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Publicación Individual ✘ Tablón de anuncios ✘ Talleres 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Asesor 	Dirección General y RRHH	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Su publicación ✘ Su difusión tanto interna como externa (<i>a sus clientes</i>).
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Encuesta a clientes individualizada y anónima. 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Metodólogo 	Dirección Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Diagnóstico del nivel de satisfacción del cliente.

ACCIONES	HERRAMIENTAS EMPLEADAS	PAPEL DE INICIA RRHH	PERSONAS PARTICIPANTES	RESULTADOS DE LA ACCIÓN
DIAGNÓSTICO SOBRE CLIMA LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Cuestionario formato on-line (mediante un link individual) y/o papel. ✘ Entrevistas personales e individualizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Consultor ✘ Asesor ✘ Observador ✘ <i>Colaboración en la implementación on line con Domestic.at</i> 	Toda la plantilla	<p>Informe cuantitativo y cualitativo de 10 factores identificados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✘ Antecedentes ✘ Descripción de Resultados por factores y departamentos ✘ Mitos, creencias y percepciones. ✘ Conclusiones. ✘ Resumen y Sugerencias.
FORMACIÓN EN VALORES	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Taller "Nuestra Visión de Compromiso de Servicio" de 16 horas. ✘ Metodología participativa: Juegos, Videos pedagógicos, Metaplan, role-playing, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Formador ✘ Animador ✘ Metodólogo 	<p>Toda la plantilla.</p> <p>Grupos heterogéneos siguiendo criterios de antigüedad, responsabilidad y departamentales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Comprender la importancia de ofrecer un alto Compromiso de Servicio y las necesidades tanto del cliente interno como externo. ✘ Autoconocimiento de los diferentes departamentos y su contribución a la Calidad. ✘ Homogeneizar un lenguaje común y establecer una línea de actuación uniforme. ✘ Mejorar la Calidad de Servicio percibida por su Cliente.



RESULTADOS ACTUALES DEL PROYECTO

- ✘ Una empresa orientada hacia una única visión: El cliente.
- ✘ Incremento de la satisfacción del cliente interno. Mayor satisfacción laboral incrementado el compromiso.
- ✘ Una dirección más dirigida a los resultados y menos paternalista, favorecedora de la comunicación orientada a la acción.
- ✘ Incremento de la satisfacción del cliente externo, duplicando, consolidando e incrementando su cartera actual de clientes y se han disminuido el número de quejas.
- ✘ En definitiva, una gestión de personas orientadas de forma estratégica al negocio.

FRASES SIGNIFICATIVAS RELACIONADAS

- *"Esperamos que usted crea ya, e incluso defienda apasionadamente el hecho de que su organización debe cambiar, y cambiar ya. Más aunque creamos que usted está ya convencido, suponemos que no todas las personas de su entorno comparten su opinión".*
- *"Si usted vuelve a diseñar los procesos, deberá redefinir también los puestos de trabajo y los procedimientos, cambiar los sistemas y las tecnologías en que se basan entrenar al personal para desarrollar tareas nuevas o diferentes y eliminar las barreras que se oponen al cambio".*
- *"Sorprendentemente, las personas de "la base de la organización habitualmente se resisten menos, ya que conocen mejor las deficiencias y desean hacer algo, lo que sea, para mejorar la situación".*
- *"El liderazgo es infundir valores en las organizaciones".*
- *La fórmula del cambio es igual a la disconformidad con el presente por visión de futuro por gestión de proyectos.*

Si desea más información sobre este caso o requiere información sobre algunos de nuestros servicios, no dude y póngase en contacto con nosotros. Nuestro valor añadido es la Escucha y nuestra finalidad es lograr que alcance sus resultados. Llámenos al 605 86 87 88.