



Equipa-t. Cuando la estrategia se transforma en herramientas

Un estilo propio de dirección resumido en un decálogo de consignas y una inversión en formación que creció por encima del 47 por ciento en el último año hacen que el modelo estratégico de Mutual Cyclops pueda competir y hasta liderar un sector en pleno proceso de transformación para constituirse en una referencia como "mutua de vanguardia". **Equipa-t** es el proyecto que da respuesta al objetivo empresarial de consolidar el trabajo en equipo y fortalecer la implicación de las personas en el proyecto global de esta compañía.

ANDREU LACAMBRA CASET, director de RRHH de Mutual Cyclops, ROSA SACRISTÁN, jefa del servicio de Formación
DAVID CUADRADO I SALIDO, socio director de Viventia

I MUTUAL CYCLOPS

Fundada en 1934, Mutual Cyclops es una entidad de ámbito estatal, patrimonio de la Seguridad Social con gestión privada, y una de las principales Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de España. Su objetivo es promover la mejora de las condiciones de trabajo de las empresas mutualistas, y de este modo aumentar la protección de la salud y seguridad de los trabajadores.

Al cierre del ejercicio 2004, la entidad contaba con más de 118.000 empresas mutualistas, ofreciendo cobertura a más de 776.000 trabajadores en toda España. Estas cifras sitúan a Mutual Cyclops en el sexto lugar del ranking de las 28 mutuas de accidentes de trabajo del Estado Español.

En cuanto a los resultados económicos, a cierre del ejercicio 2004 la Mutua obtuvo un excedente superior a los 33,55 millones de euros, un 180% más que el conseguido en el año 2003. Esta cifra representó un 7,5% sobre los ingresos, muy por encima del 3,1% registrado en el año 2003, y siguiendo la línea de crecimiento iniciada en 2001. Los datos de este ejercicio 2005 indican la consolidación de estos positivos resultados.

Mutual Cyclops apuesta decididamente por implantar una adecuada cultura preventiva

para potenciar, promover y divulgar en todos los ámbitos la prevención de riesgos laborales en sus diversas modalidades.

En esta línea, las acciones que Mutual Cyclops impulsa se han traducido en una reducción del índice de siniestralidad mejor a la media del sector: en 2004 los accidentes laborales con baja de la entidad descendieron un 4,25 por ciento, frente al 1,66 por ciento registrado en España.

Mutual Cyclops lleva a cabo una clara política de expansión, abriendo nuevos centros de atención y mejorando sus instalaciones para acercarse aún más a sus empresas y mutualistas y ofrecerles un servicio de mayor cali-

FICHA TÉCNICA

Autores: LACAMBRA CASET, Andreu; SACRISTÁN, Rosa; CUADRADO I SALIDO, David

Título: Equipa-t. Cuando la estrategia se transforma en herramientas.

Fuente: Capital Humano, Nº 194, pág 93, Diciembre 2005

Resumen: Ante los nuevos cambios que se avecinan para el sector, Mutual Cyclops ha querido explicar el Plan Estratégico de su compañía, basado en la rentabilidad, la estrategia y la optimización de los procesos, así como en el desarrollo del compromiso y la calidad de las personas de la organización y la implicación en el proyecto global de Mutual Cyclops.

Descriptor: Estrategia/ Herramientas/ Liderazgo/ caso práctico



dad. En la actualidad cuenta con 112 centros de atención en toda España.

El ritmo de crecimiento de la Mutua en todos los ámbitos ha llevado también a incrementar el equipo de profesionales y cumplir así con uno de los principales objetivos que se definen en su Plan Estratégico: adecuar los recursos humanos para poder atender con calidad las necesidades de las empresas mutualistas. Su equipo de profesionales se compone de más de 1.500 personas.

2. PLAN ESTRATÉGICO 2004-2008

Hoy, Mutual Cyclops está inmersa en el Plan Estratégico 2004-2008, que persigue reforzar aún más su carácter de entidad altamente comprometida con la salud de las personas y el bienestar social. El Plan pretende situar a la mutua en el más alto nivel de competencia y en una posición de liderazgo en el futuro proceso de transformación del sector, y facilitará que el proceso de reflexión estratégica derive hacia una nueva visión de futuro: "Mutua de vanguardia, que sea referente en la prestación de servicios a sus clientes, por su capacidad de innovación y el compromiso y profesionalidad del equipo humano, con el fin de contribuir a la mejora de la salud y el bienestar de la Sociedad".

Uno de los ejes del plan es avanzar hacia la excelencia para conseguir ser un referente en el sector por la prestación de sus servicios, a través de la innovación en productos y del trato personal a sus clientes. Por esta razón refuerzan su política de acercamiento a los mutualistas utilizando parámetros de medición de su satisfacción e investigando sus necesidades para adaptar sus servicios a las mismas.

Otros dos pilares en los que se apoya el Plan Estratégico consisten en buscar niveles de rentabilidad, basados en la optimización de los procesos y el uso de los recursos necesarios, y el crecimiento. En consecuencia, rea-

lizan importantes inversiones en infraestructuras, ampliando la red asistencial y de atención en todo el territorio español.

El cuarto eje pasa por desarrollar el compromiso y la calidad de las personas de la organización, fortaleciendo su implicación en el proyecto global de Mutual Cyclops. En línea con este objetivo han intensificado las acciones del plan de formación de su equipo, destacando la puesta en marcha de la Escuela de Dirección Cyclops, una iniciativa sin precedentes en el sector, en la que se enmarcan los programas que persiguen el desarrollo técnico y competencial de las personas de la estructura directiva de la entidad.

3. UN ESTILO PROPIO DE DIRECCIÓN

En Mutual Cyclops entendemos que todos aquellos que tienen la responsabilidad de dirigir personas deben hacerlo con un mismo estilo. Por eso hemos elaborado y divulgado un decálogo que recoge dicho estilo de dirección. Nuestros directivos son:

1. Líderes: se definen a sí mismos como líderes, y no como jefes

- Son un ejemplo en rendimiento y desempeño
- Controlan sus emociones y aportan estabilidad al equipo en este sentido
- Son honestos y transparentes con los clientes y con su equipo
- Cuidan a las personas, pero son exigentes en cuanto a resultados

2. Creadores de equipos de trabajo: entienden que el equipo lo forman todas las personas, sin excepción.

- Generan una clara visión de objetivos comunes y compartidos
- Ponen los medios para que la comunicación sea fluida
- Muestran como cada persona puede contribuir al esfuerzo común y a los resultados

3. Generadores de compromiso: entienden que para conseguir los objetivos, tienen que implicar a todos los miembros de su equipo y, en esta línea se esfuerzan para lograr esta implicación:

Los líderes son un ejemplo en rendimiento y desempeño y controlan sus emociones aportando estabilidad al equipo. Son honestos y transparentes con los clientes y su propio equipo

- Dedicar tiempo a cada persona
- Fomentan la participación de su equipo en los objetivos globales de Cyclops
- Toman decisiones teniendo en cuenta las opiniones de los miembros de su equipo

4. Transmisores de cultura y estrategia:

- Transmiten la misión y la visión de Cyclops
- Son el canal de comunicación en lo que al plan estratégico se refiere
- Tienen e incentivan en los demás conductas acordes con la cultura de Mutual Cyclops

5. Buenos comunicadores: entienden que son ellos los que han de transmitir a su equipo toda la información relativa al funcionamiento y resultados de su unidad organizativa, y en general, de Mutual Cyclops

- Se reúnen periódicamente para informar a su equipo

6. Accesibles: están disponibles para todas las personas de su equipo sin excepción, y saben generar un clima de confianza en el que es posible comentar incidencias, problemas, iniciativas de mejora, nuevas ideas, etc

- Resuelven las incidencias y consultas con agilidad
- Atienden los problemas y dificultades de su equipo
- Están abiertos a críticas y sugerencias de mejora

7. Respetuosos: entienden y aceptan que cada miembro de su equipo es diferente, respetan esta diferencia y aplican como norma la "tolerancia 0" ante cualquier tipo de falta de respeto o discriminación por parte de los miembros de su equipo

8. Desarrolladores de buenos profesionales: saben ver el potencial de desarrollo profesional de todos los miembros de su equipo y ponen los medios necesarios para que todos puedan mejorar en aquellos aspectos en los que su desempeño es mejorable

9. Objetivos: toman todas las decisiones, especialmente las que afectan a las personas de su equipo, basándose en hechos y datos,

huyendo de los juicios precipitados y basados en hechos puntuales

10. Orientados a resultados: se exigen buenos resultados de gestión a sí mismos y a los miembros de su equipo

- Son eficaces en sus decisiones
- Optimizan recursos materiales y humanos
- Son firmes en la exigencia de esforzarse para cumplir los objetivos previstos
- Son rigurosos en la evaluación que hacen de los resultados obtenidos por cada miembro del equipo

4. LA FORMACIÓN EN MUTUAL CYCLOPS

La formación de nuestros profesionales es una de nuestras prioridades. La inversión que destinamos en 2004 fue de 543.856 euros, un 47% más que en 2003.

En 2004 llevamos a cabo 406 acciones formativas. En consonancia con nuestra voluntad de adaptar y mejorar la gestión, nos apoyamos también en las nuevas tecnologías, por lo que cabe resaltar el número cada vez mayor de cursos de *e-learning* realizados.

Entendemos la formación como una herramienta al servicio de la estrategia. Nuestra apuesta estratégica se concreta en 12 objetivos agrupados en diferentes ámbitos de interés. Dentro del ámbito de Personas encontramos el siguiente: "Consolidar el trabajo en equipo para fortalecer la implicación de las personas en el proyecto global de Mutual CYCLOPS"

En esta línea en el año 2004 iniciamos la primera fase de un ambicioso proyecto de formación, "Líderes que crean equipo", al que se ha dado continuidad en el 2005 y que ha tomado una dimensión y un alcance estratégico para Mutual CYCLOPS: Equipa-t.

5. OBJETIVO DEL PROYECTO EQUIPA-T

El proyecto da respuesta de manera genérica al objetivo estratégico de "Consolidar el trabajo en equipo para fortalecer la implicación de las personas en el proyecto global de Mutual Cyclops."



De forma específica pretendemos dotar a los líderes de herramientas de *coaching* relacionadas con el EDC (Estilo de Dirección Cyclops), para que conozcan las claves del funcionamiento de los equipos de trabajo. Tanto los líderes como sus equipos deben establecer planes de mejora en los que estén todos implicados, susceptibles de ser evaluados y que impliquen beneficios que sean percibidos por los integrantes del equipo.

Las acciones que se realizan dentro del proyecto proporcionan conocimiento y claves para fomentar la participación, lograr el consenso, comunicar con claridad, concretar objetivos y hacer seguimiento de todo aquello que cada equipo considere importante.

Con el uso y la puesta en práctica de todos los recursos que ponemos a disposición de nuestra gente pretendemos profesionalizar la compleja, pero apasionante, misión de liderar equipos.

6. ELECCIÓN DEL PARTNER

La elección del socio ha sido, sin lugar a duda, fundamental. Desde el primer momento confiamos en *Viventia*, al frente de la cual se encuentra David Cuadrado, quien entendió nuestras necesidades y supo plantear aquellas acciones que más se ajustaban a nuestra filosofía y a nuestra gente. *Equipa-t* no es un curso de formación, es un proyecto en el que la suma de acciones, diseñadas cuidando todos los detalles, consiguen resultados tangibles.

7. LA COMUNICACIÓN DEL PROYECTO

Como dice el lema: "hacerlo bien y hacerlo saber". La comunicación del proyecto ha sido primordial para despertar interés y curiosidad en todos los participantes.

Cada líder de Mutual Cyclops ha recibido una carta de nuestro director general, Francisco Hernández. En ella se resalta la importancia que tiene el proyecto para la entidad y sobre todo manifiesta el interés para que se pongan en práctica las herramientas que se facilitan en las distintas acciones que se desarrollan en el marco del proyecto *Equipa-t*.

La tecnología ha ayudado en el resto. De la mano de *Viventia* llegó a Mutual Cyclops *eMascaró Consulting*. Toni Mascaró y su equipo diseñaron diferentes microspots con los que se anunció el proyecto y sus fases. También han creado para nosotros un entorno virtual que ha servido como marco a lo largo de todo el proyecto: la web *Equipa-t*.

8. FASES DEL PROYECTO

8.1. EQUIPO DIRECTIVO PRIMER NIVEL

Los directores de división y directores territoriales de Mutual Cyclops han realizado una acción en la que se han trabajado los objetivos del proyecto y sus orígenes. Conocieron la formación que estaban recibiendo sus equipos, así como las herramientas que se facilitan tanto a líderes como a equipos. Su implicación es importante para transmitir a sus equipos el valor que para la organización tiene el proyecto.

8.2. FORMACIÓN DE LÍDERES

El resto de mandos han realizado dos módulos de formación presencial y dos *e-learning*:

FORMACIÓN PRESENCIAL:

"Líderes que crean equipo". Facilita la reflexión sobre el estilo de liderazgo y ofrece herramientas que permiten a los líderes desarrollar las características del Estilo de Dirección Mutual Cyclops.

"La meta". De forma lúdica y con ayuda de una actriz, los participantes se imbuyen en un juego que les ofrece la oportunidad de demostrar su destreza en el uso de herramientas de dirección

FORMACIÓN E-LEARNING

"Conócete como líder". Refuerza conceptos trabajados en la primera sesión presencial y permite poner en práctica de forma virtual los conocimientos adquiridos.

"El día a día con tu equipo" Ofrece una nueva oportunidad de practicar las herramientas en situaciones cotidianas.

8.3. FORMACIÓN DE EQUIPOS

Los integrantes de los diferentes equipos han participado en dos cursos de formación *on-line*.





“Formando equipo”. Introduce en el conocimiento de las fases por las que pasa todo equipo. Ofrece herramientas para el manejo de las situaciones que se derivan de cada una de estas fases.

“El equipo en marcha”. Recrea situaciones habituales en las que un equipo, ya consolidado, se suele encontrar. Proporciona pasos a seguir para acercarse a soluciones en beneficio de todos.

8.4. LA WEB EQUIPA-T

Desde el inicio del proyecto los líderes han tenido acceso a un entorno web en el que han encontrado los siguientes espacios:

- Informa-t
- Ágora
- Documentos
- Encuestas
- Contenidos elearning
- Caja de herramientas

Informa-t: boletín electrónico que renueva quincenalmente sus contenidos. Con una estructura fija ofrece a los líderes:

Palabras con sentido. Frases para la reflexión.

El artículo. Espacio central en el que se destaca un tema de interés

Un rato con... Entrevista con uno de los líderes

Te recomendamos. Libros, películas, temas de interés

Lo que hay que aguantar como jefe. Análisis de las dificultades que conlleva la jefatura.

Ágora: es un foro moderado, un punto de encuentro donde se puede participar, intercambiar y compartir con el resto de líderes de Mutual CYCLOPS inquietudes y buenas prácticas.

Documentos: espacio de archivo que contiene información sobre los distintos temas que van surgiendo dentro del proyecto Equipa-t.

Encuestas: se sondean temas relacionados con el liderazgo y el trabajo en equipo.

Contenidos e-learning: acceso a las píldoras de formación

Caja de herramientas: espacio en el que se recogen las herramientas trabajadas en las diferentes formaciones y en el que cada quince días aparece una nueva. Todas las herramientas están enmarcadas bajo una de las características de nuestro EDC.

8.5. COACHING.

Con el objetivo de ayudar a líderes y equipos en la siempre difícil tarea de implementar los conocimientos adquiridos, hemos entrenado una experiencia: el *coaching*.

De la mano de uno de nuestros expertos del Departamento de Desarrollo RR.HH, cada uno de los líderes ha ido analizando la realidad de su equipo y seleccionando aquello que desea mejorar así como las herramientas adecuadas para conseguirlo.

Tras la segunda sesión de formación los líderes inician, primero en pequeño grupo y más tarde de forma individual, un trabajo de diseño e implementación del plan de acción acordado con su *coach*.

9. RESULTADOS

Como resultado del proyecto obtendremos 150 planes implementados que mejorarán, sin lugar a duda, la gestión de nuestros equipos de trabajo, y con ello conseguiremos fortalecer la implicación de las personas de la organización en el proyecto global de Mutual Cyclops.

Es fundamental dotar de herramientas a la estrategia de la empresa para colaborar a la consecución de sus objetivos. Equipa-t es un ejemplo de cómo llevar esto a la práctica.

10. UNA VISIÓN DEL PARTNER

Cuando nos llegó el proyecto a Vivientia (en sus inicios no tenía nombre) de inmediato vimos el compendio de lo que es un proyecto auténtico y completo en *Blended Learning*:

- Compromiso real y sincero de la organización

- Libertad total para crear lo que realmente funcione y de la forma más motivadora posible, sin restricciones
- Un proyecto que no se acaba en la intervención sino en el resultado real de cambio organizacional
- La posibilidad de trabajar con todas las herramientas metodológicas de Viventia: el *out-door training*, el teatro, los juegos de aula, el *e-learning*... puestas al servicio de una teoría basada en una definición práctica de cómo debe ser el líder ideal para una organización como Mutual Cyclops

No hay duda que dicho proyecto nos motivó tanto que nuestro nivel de implicación fue el más alto posible ya que éramos plenamente conscientes de estar formando parte de un proceso de transformación y desarrollo organizacional que marcaría un antes y un después en el cómo las empresas gestionan la formación en competencias.

Por eso nos posicionamos en la mente del futuro usuario:

- Cómo le gustaría recibir la invitación a un programa
- Qué clase de metodología le gustaría tener
- Cómo podríamos potenciarle el efecto memoria y anclaje a los conocimientos formativos
- Cómo facilitarle la transferencia a su entorno de trabajo y la aplicabilidad de los conocimientos recibidos
- Cómo ayudarle a tener una experiencia de estar formando parte de un proyecto completo y no de estar recibiendo sólo un programa de formación
- En definitiva, ofrecerle el protagonismo en el proyecto y no verlo como mero espectador pasivo de la formación recibida.

Para ello comenzamos creando un equipo de trabajo mixto (entre nosotros, nuestro colaborador tecnológico y el cliente) que se encargó dar nombre al proyecto, buscar las imágenes que más identificaran lo que queríamos conseguir, crear los gadgets de

recuerdo, diseñar el contenido y ajustar la metodología pedagógica de trabajo.

Realizamos previamente a los programas reales unas pruebas formativas con el departamento de recursos humanos de Mutual Cyclops con objeto de testar los programas y, una vez realizados los ajustes correspondientes, nos lanzamos a su ejecución.

Demasiadas veces en el mundo de la consultoría se nos contrata para ser una mera formalidad o excusa ante la poca implicación de los *stakeholders* internos de la empresa. Y, a menudo, nos encontramos que el maravilloso campo de las competencias se queda sólo en la mera definición académica estandarizada de unos conceptos sacados de un manual y obligados a adaptarse a la realidad a la fuerza.

A día de hoy, cuando ha transcurrido más del 50 por ciento de toda la intervención y ya hemos empezado a ver los primeros signos de cambio y transformación de los líderes y sus equipos, sólo podemos manifestar que en esta ocasión las personas y su trabajo han estado en todo momento por encima de las definiciones y las enciclopedias. Estamos orgullosos de haber formado parte de este proceso y haber tenido la oportunidad de cumplir con los tres valores fundamentales y fundacionales de Viventia:

1. Libertad creadora: sentirnos libres de ofrecer la mejor solución posible a los problemas y necesidades planteadas sin tener ningún tipo de limitación previa.
2. Búsqueda de la perfección: ejecutar según lo diseñado para ofrecer al cliente exactamente lo prometido.
3. Cariño responsable: tener siempre presente que nuestro auténtico cliente es el alumno que nos encontramos en el aula y que a él, su trabajo y su persona, nos debemos.

Como leí alguna vez: "tener controlados todos los factores económicos, tecnológicos, logísticos... y olvidarse de las personas, es como tener el mejor Fórmula 1 de carreras en la pista y haberse olvidado del piloto". Y en este proyecto los pilotos, las personas, han sido los auténticos protagonistas. ▲

