

David Cuadrado, socio director de Viventia, y Andreu Lacambra, director de RRHH de MC MUTUAL

De jefes a líderes con la coherencia y pragmatismo de Equipa-T

“Intentar hacer mejor a nuestros líderes y lograr a través de ellos que MC MUTUAL sea un lugar mejor para trabajar” es la filosofía que ha dictado las pausas de un innovador programa de formación de liderazgo diseñado por Viventia siempre de la mano del cliente que, tras siete años, sigue siendo la base de difusión de la cultura interna de la firma.

¿Cómo surgió la idea de colaboración entre Viventia y MC Mutual? ¿En qué consiste el proyecto que han llevado a cabo?

David Cuadrado (D.C.): Ambas compañías llevan colaborando muchos años, pero creo que el proyecto en común más importante es Equipa-T. Esta idea surgió en el momento en el que MC MUTUAL estaba rediseñando cómo debía ser el programa de formación para mandos, lo que su organización denomina “líderes”. Coincidimos en ese momento e hicimos un esfuerzo importante para poder establecer cuáles serían las herramientas mínimas que debería utilizar un líder y cómo valorar a un líder que está gestionando correctamente a su equipo. Creamos la filosofía marco que explicaba estas herramientas y les diseñamos una imagen para aquellos que luego formarían parte del programa y le dimos un nombre: Equipa-T. Consistía en ofrecer

a los líderes una caja de herramientas que les facilitara poder llevar a cabo la filosofía de liderazgo que había definido la dirección de MC MUTUAL. Además, coincidió que en ese periodo se produjo una fusión de la organización con otro mutua y una segregación de una parte muy importante de la misma, sus servicios de prevención, de modo que era importante tener las herramientas para dar una respuesta al clima concreto de esa época.

¿Cómo se da cuenta MC MUTUAL de que a sus líderes les falta un refuerzo en formación?

Andreu Lacambra (A.L.): El proyecto Equipa-T lleva en funcionamiento más de siete años, hecho

una parte de la entidad se segregó, con lo cual fueron momentos complicados. En 2004 habíamos arrancado el proyecto Equipa-T y todavía no estaba consolidado cuando la empresa vivió toda una serie de cambios internos que facilitaron el proyecto, en tanto que le ayudaron a enraizarse.

Por eso, al plantearlo, buscamos a alguien que no fuera sólo un facilitador de su creación, sino que entendiera que se trataba de un proyecto de muy largo recorrido. Ahí fue donde nos reencontramos con Viventia y pudimos comprobar que podía ser un perfecto acompañante en este proyecto.

¿Cuáles han sido los obstáculos que han debido salvarse? Y ¿qué ha mejorado en estos siete años?

D.C.: Lo más difícil en cualquier organización es transformar la cultura y hacer que los profesionales cambien el modo de hacer las cosas y que utilicen las herramientas que pones a su disposición. Por ello, la formación fue muy vivencial. Los mandos interaccionaban con actores simu-

La clave principal del éxito es el compromiso del área de RRHH de la compañía para no caer en un error muy habitual: poner en manos del consultor la responsabilidad de esa formación

en sí ya destacable. Además, todos estos años nos aportan una perspectiva importante que permite alcanzar conclusiones. Equipa-T arrancó a finales de 2003, después de la implantación del Sistema de Gestión por Competencias, cuando la Dirección determinó establecer y comunicar un estilo de dirección que implicaba la evolución de los jefes a líderes. Evidentemente la formación no era suficiente, necesitábamos dar algo más. Después de años en RRHH te das cuenta de que la formación en aula sirve para asuntos concretos, pero si lo que quieres es una transformación, necesitas más herramientas. Necesitas poder tocar, hacer tangible aquello que has aprendido y ponerlo en marcha. De modo que nos planteamos dar a esta transformación de jefes a líderes un sentido más global, holístico. Además, Equipa-T no es sólo la transformación del jefe en líder, implica la transformación de todo el equipo, que pasa de tener un jefe a contar con un líder con una serie de factores que le habilitan para cumplir esa función en MC MUTUAL, en aquel tiempo Mutual Cyclops. En 2006 vivimos la fusión de dos entidades muy importantes, y ese mismo año

lando situaciones reales. Definimos las situaciones críticas basándonos en casos reales que estaban sucediendo en la compañía, en todo tipo de estamentos: servicios sanitarios, administrativos... Nuestra segunda arma (tras una imagen muy atractiva, muy gráfica, interactiva y novedosa) fue la capacidad de provocar sorpresa en cada uno de los pasos. Fue uno más de los retos de la propia formación.

A.L.: A parte de lo que hemos logrado mejorar en MC MUTUAL, es importante destacar que se trata de un proyecto en constante evolución que hemos revisado y renovado durante todos estos años. Por este programa han pasado 336 líderes; indirectamente 1.950 personas han recibido píldoras de formación on line, y sólo señalar tres datos dignificativos: un índice de satisfacción de 9 sobre 10; el 97% de los líderes pedía seguir haciendo formación en liderazgo y, finalmente, que el 91% afirmó que el proyecto Equipa-T no sólo les había gustado, sino que les había ayudado a desarrollar su labor.

¿En qué hemos mejorado? Hemos disminuido la rotación, se ha incrementado el número de



proyectos de planes de mejora que los líderes marcan a sus equipos, y un 80% de los líderes ahora fija planes de mejora individual a sus equipos. Además, el tener un proyecto como el Equipa-T nos facilitó mucho el proceso de fusión, que era un proceso complicado y hoy, cinco años después, podemos decir que ya está completamente cerrado. MC MUTUAL es una nueva realidad, tanto para los equipos como para los líderes.

¿Creen que precisamente ofrecer programas formativos no tradicionales ha permitido que cuajara mejor este cambio de cultura en MC MUTUAL?

D.C.: La metodología debe ser un facilitador, y a veces es la excusa para poder introducir métodos más vivenciales, pero no es válida por ella misma. En este caso, es cierto que se puso siempre al servicio de la filosofía que iba por delante. Creo que la clave principal del éxito es el compromiso del área de RRHH para no caer en un error muy habitual: poner en manos del consultor la responsabilidad de esa formación. RRHH entendió muy bien que todo debía ser muy coherente, en lo relativo a comunicación, como con la filosofía del estilo de dirección. La coherencia y el compromiso han sido la clave de los resultados. Para mí la esencia ha sido el mantenimiento de esa filosofía consecuente y continuada en el tiempo que ha actuado como una lluvia fina que ha ido calando en la mentalidad de los profesionales.

¿Cómo debe ser un buen líder?

A.L.: En 2004 MC MUTUAL creó un decálogo para establecer cómo es un buen líder, y el director general lo hizo público durante la celebración de una junta general. Los diez aspectos claves es que sean líderes; que sean creadores de

lo que hemos creado estructuras intermedias. Así, cada vez que se crea uno de estos nuevos puestos de mando, esas personas pasan por la formación de Equipa-T. Y reciben una instrucción muy parecida a la que recibieron los primeros en 2004; con lo cual quiero decirte que hay dos claves en todo esto: la coherencia –hemos seguido explicando el mismo discurso y somos coherentes en nuestra forma de ser– y el pragmatismo de la herramienta, su tangibilidad. Acerca de en qué punto estamos, apuntar que la evaluación del liderazgo hoy nos va a dar las ideas de continuidad del proyecto, nos va a decir dónde tenemos oportunidades de mejora. Los equipos van a medir a sus líderes en su capacidad estratégica, de gestión, de desarrollo del propio equipo y de desarrollo personal, lo que nos va a dar muchas pautas. Paralelamente estamos preparando al líder para este proceso, porque hasta ahora no ha sido cuestionado; le estamos preparando para hacer frente a una realidad que puede no ser la que espera. De ahí el ejercicio previo de autoevaluación. A nosotros nos va a permitir saber en qué factores nuestros líderes tienen aún capacidad de mejora.

En estos siete años ¿qué experiencias vivenciales han sorprendido más a los empleados?

D.C.: Cuando en 2004 presentamos el ejercicio de resolver situaciones interactuando con un actor fue uno de los aspectos más sorprendentes, pero se ha consolidado de tal modo que tanto la consultora como la actriz han interiorizado por completo la filosofía de la organización. Curiosamente, en contra de lo que sucede habitualmente en este país, en la formación se consigue que los empleados hablen, se sinceren y

La esencia ha sido el mantenimiento de esa filosofía consecuente y continuada en el tiempo que ha actuado como una lluvia fina que ha ido calando en la mentalidad de la gente

equipo; generadores de compromiso; transmisores de cultura y estrategia; buenos comunicadores; accesibles; respetuosos; desarrolladores de buenos resultados; objetivos y ecuanímenes; y que obtengan buenos profesionales, porque sin resultados esto no funciona.

¿Cuál es la siguiente etapa del proyecto Equipa-T?

D.C.: El conjunto de líderes de la organización ha interiorizado una serie de hábitos y conductas que deben seguir manteniendo. De hecho, en momentos económicos difíciles como los que estamos viviendo actualmente ha sido de gran utilidad. Nos ha ayudado, por ejemplo, a saber gestionar las emociones de los equipos en momentos coyunturalmente muy difíciles en los que, por ejemplo, ha habido reestructuración de personal y han tenido que tomarse decisiones complicadas.

A.L.: La formación y, en concreto, Equipa-T continúan porque cada año tenemos la incorporación de nuevos líderes. Actualmente, la compañía la formamos 1.800 personas muy distribuidas, con equipos multidisciplinares que han crecido, por

sean accesibles, lo que facilita que sea ahí donde empiece a producirse el cambio.

¿Cuál fue la primera reacción de los líderes al conocer el programa Equipa-T?

A.L.: Es necesario buscar el impacto inicial, que es fundamental para que empiecen a entender que lo que se plantea es algo distinto. Para eso fue muy importante el lanzamiento previo. Nuestro personal recibió un primer micro-spot que supuso un primer impacto; en el segundo ya se realizó la convocatoria y se anunció que se iba a hacer algo nuevo. ¿Cuáles fueron las primeras reacciones? Evidentemente escepticismo, incomodidad..., lógicos cuando sacas a alguien de su situación de confort. Pero el resultado se basa en incidir, lograr que la nueva filosofía vaya calando como una lluvia fina y que el mensaje sea siempre coherente, enfocado siempre al mismo objetivo. La máxima es intentar hacer mejor a nuestros líderes y lograr a través de ellos que MC MUTUAL sea un lugar mejor para trabajar ■



David Cuadrado, socio director de Viventia



Andreu Lacambra, director de RRHH de MC MUTUAL