

Mejores prácticas en activación de procesos de transformación cultural

Whitepaper sobre Modelo Actitud de Servicio. Marzo 2022



Responsabilidad y Compromiso

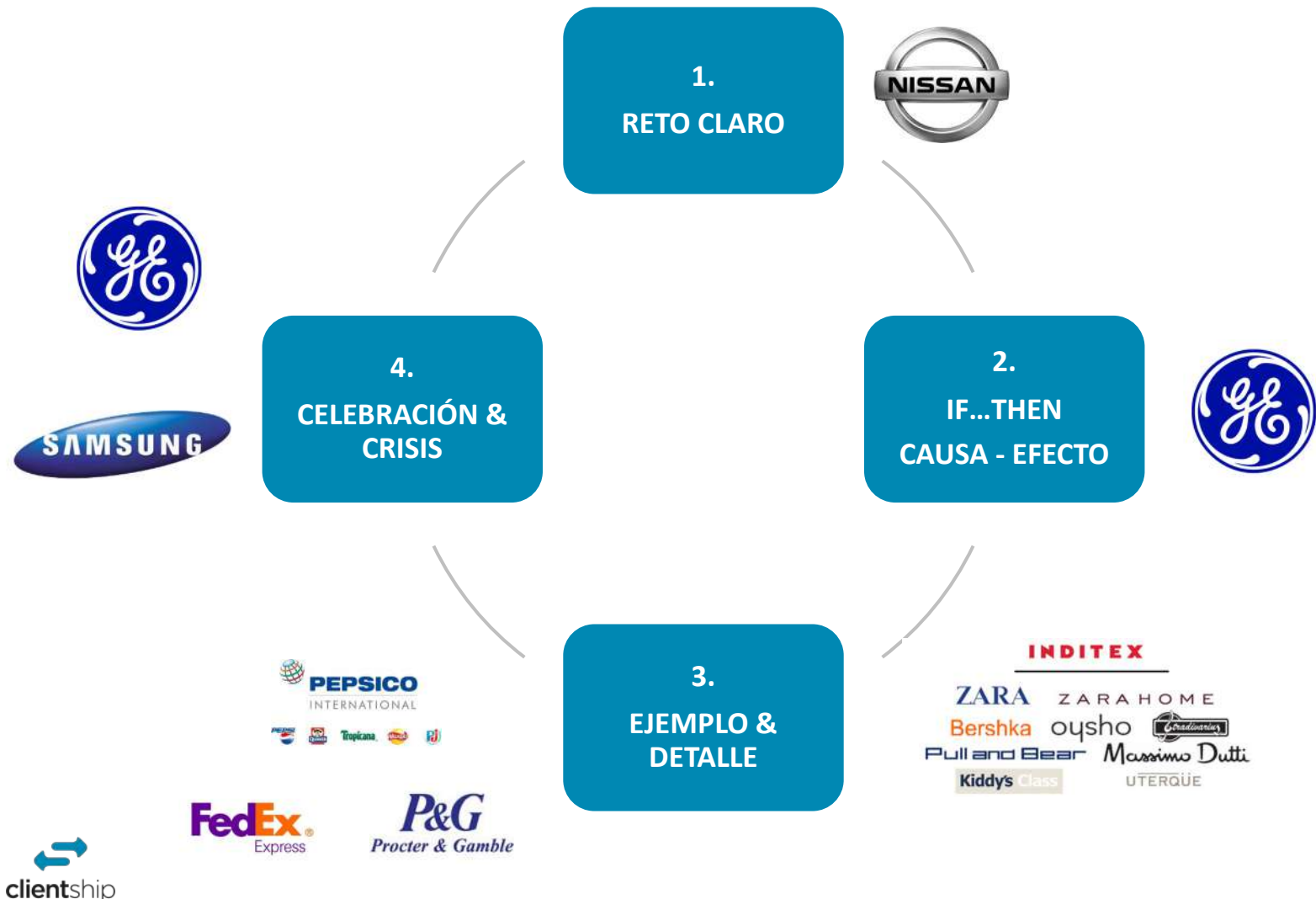


Carlos Ghosn. Presidente de Renault - Nissan

“La responsabilidad debe empezar en la Alta Dirección, en otro caso es muy difícil empujar la empresa en todos sus niveles hacia una cultura de compromiso”

Activando la transformación cultural descendente

4 experiencias reales que pueden ser una referencia a considerar



1. Tener un reto claro

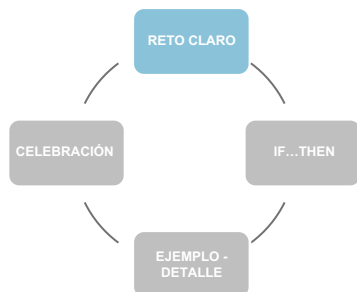


La recuperación de Nissan con Carlos Ghosn: El Plan 180.

1 MILLÓN DE VENTAS ADICIONALES

8 % DE MARGEN OPERATIVO

0 DEUDA

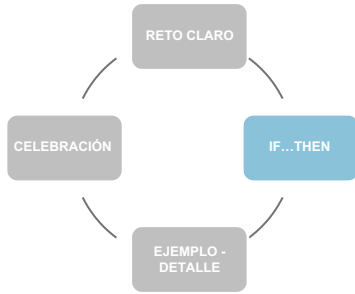


Aplicación interna sugerida:

Fijar unos indicadores numéricos sencillos con un acrónimo que definan en concreto como debe traducirse a indicadores la mejora en la actitud de servicio con los clientes



2. If...then (causa-efecto)



En la *General Electric* de Jack Welch no había dudas sobre qué ocurría si se hacía lo correcto, y viceversa.

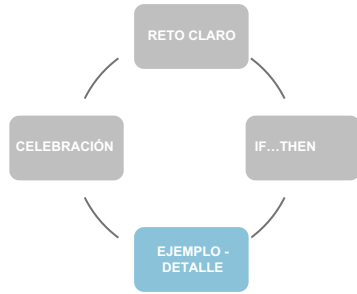
- Un porcentaje exacto de las personas con peor desempeño abandonaban todas las divisiones.
- Las de mejor desempeño eran promocionadas (meritocracia)
- No estar alineados con los valores o con la estrategia “aislaba” a la persona o le suponía tener que abandonar la organización.

Aplicación interna sugerida:

Aumentar la rigurosidad en las consecuencias derivadas de comportamientos indeseados con clientes, de forma inmediata y pública.
También lo contrario (Carrera Profesional)



3. Ejemplo y Detalle



Los alto directivos de estas empresas se implican personalmente en el cambio (*Modelo Faculty*)

Roger Enrico (Presidente-CEO) dedicaba unos 100 días al año a personalmente desarrollar talleres con mandos y directivos del Grupo en todo el mundo.

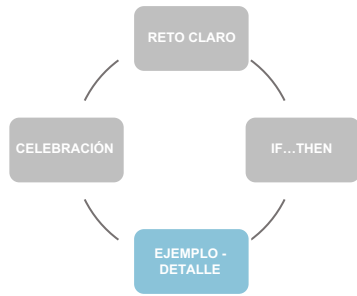


A.G. Lafley se ocupaba personalmente (1/3 de su tiempo anual) al desarrollo de directivos dentro del modelo "*Build from Within*" de P&G.

Directivos de FedEx son temporalmente asignados a la difusión de su Modelo PSP (*People* □ *Services* □ *Profits*) por periodos de 24/30 meses para después regresar a sus puestos o acceder a otros más importantes.



3. Ejemplo y Detalle



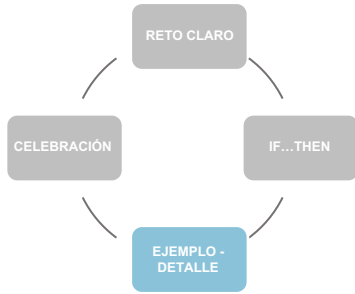
Contacto directo con la base de la organización: Baño permanente de realidad

Amancio Ortega, Presidente de Inditex, visita continuamente tiendas y fábricas del Grupo en todo el mundo.

Observa si están llenas o no, la mercancía que se vende, que comentan los clientes, habla con vendedores jóvenes que no saben quién es para saber si están contentos y, si hace falta, baja de su despacho a la planta de Arteixo (A Coruña) con una caja de percebes para resolver algún problema en la fábrica.



3. Ejemplo y Detalle



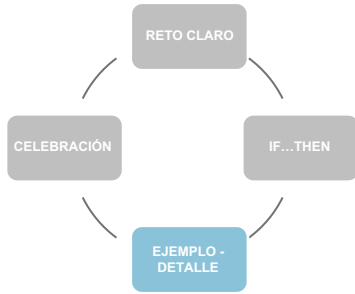
Contacto directo con la base de la organización: Baño permanente de realidad

Carlos Ghosn aprovecha sus visitas a las fábricas para probar personalmente los vehículos en la cadena de montaje y hacer comentarios concretos.



El Presidente Obama se ha caracterizado por un estilo sencillo y cercano poco usual en un Presidente de los Estados Unidos.

3. Ejemplo y Detalle



Contacto directo con la base de la organización: Baño permanente de realidad

Aplicación interna sugerida:

- La Alta Dirección debería dedicar bastante tiempo en sus agendas (no meras reuniones) a compartir con mandos intermedios al menos la estrategia de la empresa, y, en este ámbito, el cómo debe aterrizar la Actitud de Servicio.
- Su presencia física en momentos y lugares clave no debería ser una anécdota, sino una parte predefinida de su agenda de trabajo.
- La expresión “*Walk the Talk*” en inglés representa este enfoque de gestión: influenciar a los demás mediante comportamientos observables que se alinean con los mensajes formales.

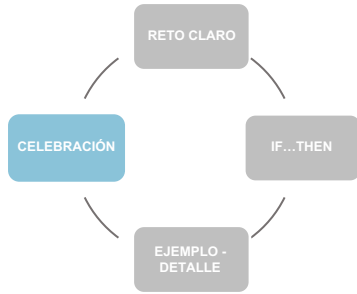
3. Ejemplo y Detalle

Se deben celebrar las pequeñas victorias al tiempo que se mantiene una actitud exigente, de “crisis permanente”

Jack Welch destacaba en General Electric la energía positiva colectiva que se logra cuando se festeja-celebran las pequeñas victorias que apuntan en la dirección adecuada.



Jong-Yong Yun instauró en Samsung una cultura de crisis permanente, donde cualquier logro está ligado a una nueva meta y una mejora a alcanzar como equipo.



Aplicación interna sugerida:

Reforzar la comunicación interna, pero de forma creativa, con los logros que se vayan consiguiendo en el despliegue de la actitud de servicio, pero manteniendo la tensión y sin caer en autocomplacencia.



Gracias.