

LA REINVENCIÓN DEL NEGOCIO DESDE LA CULTURA CORPORATIVA Y LOS VALORES PERSONALES:

# PROYECTO MUDA DE GRUPO SM



De izquierda a derecha: Héctor Infer, Director de Transform Action; Laura Vilares, Gerente Corporativa de RR.HH. de Grupo SM; Javier Paolp, Subdirector General de Medios de Grupo SM, y José María Lucía Moreno, Director de la Unidad de Negocio de Educación de Grupo SM.

Confianza, transparencia, cooperación y liderazgo inspirador son los nuevos paradigmas de gestión sobre los que el Grupo SM ha articulado un profundo proceso de transformación cultural con vistas no sólo a asegurar la viabilidad de la compañía en un contexto de profundos cambios en el mercado educativo, sino y sobre todo, para convertirse en un agente estratégico en la tan necesaria evolución y mejora de los modelos de aprendizaje.

**Verónica del Río San Millán,**

Consultora de comunicación y periodista especializada en RR.HH.

Esta es una organización que existe y vive para que los profesionales que en ella trabajan aporten lo mejor que saben hacer para poder construir una oferta cultural de vanguardia. Con este proyecto lo que buscábamos era un cambio desde las personas para conseguir transformaciones en los resultados de la organización )

**“A**ulas del siglo XIX, profesores del siglo XX y alumnos del siglo XXI”. Así podría describirse la realidad del mundo educativo actual. Compleja, sin duda, pero mayor aún la que afrontan los grupos editoriales, tal y como reconoce José María Lucía Moreno, director de la Unidad de Negocio de Educación de Grupo SM: *“Las editoriales tenemos un producto del siglo XV, el libro, con innovaciones del siglo XX, sí, pero destinado a un cliente final del siglo XXI”*. Este gap tan evidente puso hace un par de años sobre la mesa de SM, grupo editorial español independiente líder en libro de texto y en literatura infantil y juvenil, un gran desafío: el de transformarse para poder atender la evolución del mercado y las nuevas demandas de sus principales agentes. *“En SM comprendimos que el cambio era absolutamente clave para la viabilidad del negocio del libro de texto y, en consecuencia, también para el conjunto de la compañía”*, explica el responsable del área de Educación. Una visión compartida por el Subdirector General de Medios del grupo, Javier Palop: *“Tradicionalmente las editoriales hemos sido proveedoras de contenidos para la escuela, pero en la actualidad esto ya no es suficiente. Tenemos que ser agentes educativos activos que contribuyan a la mejora de la educación. Eso significa que no sólo debemos aportar al docente el material educativo, sino*

*que también debemos acompañarle en el proceso de transformación que las aulas necesitan”*.

El cambio implicaba una completa reinención y como tal debía abordarse desde una perspectiva global y estratégica porque afectaba a lo más profundo de la compañía, su cultura y su forma de hacer: *“Nos dimos cuenta de que el proceso de cambio requerido en nuestra empresa implicaba un cambio de orientación estratégica, innovación en procesos y de que las personas modificaran también su manera de hacer”* indica el Subdirector General de Medios. Y especialmente poniendo el foco en dos colectivos clave en este proceso: el área editorial y el comercial, tal y como añade Palop: *“Por un lado, teníamos que cambiar la visión tradicional de nuestros editores, orientada a conseguir los mejores materiales escritos, hacia una visión más global y centrada en cómo aportar valor al proceso de aprendizaje del niño, más allá del libro”* también debíamos abordar una transformación de nuestra fuerza de ventas, es decir de los profesionales que están más cerca del cliente. *Hasta ahora nuestros comerciales operaban en un mercado donde lo importante era llegar hasta el profesor y convencerle de la propuesta de valor que le ofrecían nuestros materiales y contenidos. Hoy, sin embargo, el libro ya no constituye el elemento fundamental en la decisión de compra del profesor o del*

*centro porque la calidad de los contenidos se dan por supuestas. Adquiere más importancia el servicio y la percepción de valor educativo que le damos como marca. Nuestros comerciales, por tanto, tienen también que pasar de ser meramente comerciales a convertirse en socios estratégicos del centro educativo”*.

Tan claro como ese “qué” estaba el “para qué”: *“Esta es una organización que existe y vive para que los profesionales que en ella trabajan aporten lo mejor que saben hacer para poder construir una oferta cultural y educativa de vanguardia. Con este proyecto lo que buscábamos era un cambio desde las personas para conseguir transformaciones en los resultados de la organización”*, detalla Palop.

## “MUÉVETE DE UN DESEO A UNA ACCIÓN”

Y así fue como en febrero de 2011 veía la luz “MUDA, Muévete de un Deseo a una Acción”, un proyecto de transformación cultural para el que SM ha contado con el apoyo de la consultora Transform Action, y cuya característica principal ha sido la perfecta integración entre el Cambio de Cultura y la Mejora de los Resultados del Negocio, como expresa José María Lucía: *“MUDA habla sobre todo de temas de negocio, pero desde una óptica de transformación cultural y de cambio de valores personales”*.

Lo que SM buscaba era un cambio en los modelos de gestión tradicionales y en las formas de trabajar para conseguir explorar nuevas alternativas y, sobre todo, para pasar de un modelo en cierto modo endogámico a un modelo centrado verdaderamente en el cliente. Y para ello, estrategias, procesos y personas han sido los tres ejes sobre los que ha actuado MUDA.

En términos de negocio, se definieron tres focos estratégicos de mejora: el modelo de relación con los clientes, el desarrollo de los productos y servicios, y la comercialización de los mismos, y desde un punto de vista de procesos, se estableció el in-

cremento de la eficiencia como máxima. El reto principal estaba en conseguir aterrizar todos estos objetivos a un lenguaje operativo, evitando que se quedasen en el papel y de verdad fueran llevados a la acción. Y para ello, sólo había un vehículo posible: las personas que conforman SM.

*“Teníamos muy claro –señala Laura Vilares, Gerente Corporativa de RR.HH.- que para lograr nuestros objetivos necesitábamos que nuestros profesionales nos acompañaran desde el primer minuto, sintiendo que podían participar, pero no desde la obediencia, sino desde la asunción de su responsabilidad personal y aportando valor con innovaciones.*

*Con la metodología de Transform Action hemos podido trabajar esa doble vertiente: la transformación estratégica del grupo a partir de la transformación individual”.*

## TRANSFORMACIÓN ESTRATÉGICA E INDIVIDUAL

Habitualmente se dice que la transformación organizacional empieza con la transformación individual y que las organizaciones no se transforman, las que cambian son las personas, pero conseguir que los individuos asuman ese cambio en primera persona es sin duda lo más complicado de un proceso así.

En el caso de SM, los profesionales han sido los auténticos protagonistas del proceso, porque no han actuado como meros implementadores, sino también como planificadores y diseñadores.

Así, la primera fase de implantación fue la elaboración de un diagnóstico que integraba la identificación de oportunidades de mejora de resultados con el Mapa de Valores actual y deseable de la organización, un análisis que no fue realizado por la dirección de SM, sino por los colaboradores. El objetivo no sólo era detectar el gap de mejora de la organización a partir de lo que es y



**Javier Paolp**, Subdirector General de Medios de Grupo SM.



**Laura Vilares**, Gerente Corporativa de RR.HH. de Grupo SM.



**José María Lucía Moreno**, Director de la Unidad de Negocio de Educación de Grupo SM.



**Héctor Infer**, Director de Transform Action.

Por un lado, teníamos que cambiar la visión tradicional de nuestros editores, orientada a conseguir los mejores materiales escritos, hacia una visión más global y centrada en cómo aportar valor al proceso de aprendizaje del niño, más allá del libro )

lo que desea ser, y el alineamiento entre los valores personales y los corporativos, sino algo más: activar un catalizador del cambio y del compromiso en los propios colaboradores, tal y como explica Héctor Infer, director de Transform Action: “Cuando preguntas a los colaboradores los resultados que desean alcanzar en su puesto de trabajo y los valores que proponen poner en práctica para lograrlo, además de darles la oportunidad de

participar, estás activando dos palancas fundamentales: su motivación para el logro y su motivación para el cambio, porque son ellos, en primera persona, quienes identifican ya no sólo los gaps de la compañía sino también los suyos”. En este sentido, los resultados del Diagnóstico de Cultura y Resultados en SM identificaba el deseo colectivo de funcionar en el ámbito de una cultura más abierta y participativa. En concreto, los encuesta-

También debíamos abordar una transformación de nuestra fuerza de ventas, nuestros comerciales tenían que convertirse en socios estratégicos del centro educativo, porque hoy adquiere más que nunca una gran importancia el servicio y la percepción de valor educativo que aportamos como marca )

dos proponían mantener y activar comportamientos alineados con la confianza, la orientación al logro, el aprovechamiento del talento de los profesionales, la integridad y la coherencia, para asegurar el logro de los resultados requeridos.

## DEL DIRECTIVO EXPERTO AL DIRECTIVO FACILITADOR

A lo largo de 2011, SM ha estado trabajando a partir de estos Valores

en la modificación de sus hábitos de gestión y también de su modelo de liderazgo, a partir de planes de transformación personalizados, porque según el director de la Unidad de Negocio de Educación, *“la necesidad del cambio siempre se ve en los demás, y en las organizaciones la tendencia es a abordarlo desde una perspectiva completamente vertical: los directivos piensan que los que deben cambiar son sus colaboradores. Lo que MUDA nos ha enseñado es que todos nos tenemos que mover, empezando por los directivos, porque la trans-*

*formación de una organización exige un movimiento vertical y transversal”.*

En este caso, han sido los directivos los primeros en vivir el cambio: *“Hemos descubierto que dirigir no es tanto una labor de controlar, supervisar, etc., sino de gestionar desde la confianza, dejando que aflore la responsabilidad y el compromiso individual. El directivo no necesita ser “el experto” que dice lo que hay que hacer, sino que debe “gestionar el talento” dando la oportunidad a sus colaboradores de que saquen lo mejor de sí mismos”,* afirma el Subdirector General de Medios de SM.

## NUEVOS COMPORTAMIENTOS DESDE LA RESPONSABILIDAD PERSONAL



**E**ste cambio de mentalidad y de actitud ha conseguido hacer realidad una nueva forma de hacer empresa. Según José María Lucía Moreno, Director de la Unidad de Negocio de Educación de Grupo SM, *“hasta ahora nuestros procesos eran completamente lineales: un grupo de sabios hacían investigaciones de mercado a partir de las cuales se definía un producto, se comunicaba y se entregaba a unos comerciales para que lo hicieran llegar al mercado. Era un proceso desde SM al mercado. Hoy ese proceso lo estamos invirtiendo e implicando a todos en todas las etapas del proceso”.* Un cambio sólo posible desde el proceso de transformación cultural abordado y que la responsable de RRHH, resume como *“el surgimiento de una fuerza mágica que desde la confianza y la transparencia, nos está permitiendo explorar nuevas formas de trabajar y nuevas formas de gestionar, a partir de la cooperación y con un modelo de liderazgo no basado en el control sino en el acompañamiento y la inspiración para dejar espacio a las personas para que innoven en su hacer”.*

Los Directivos y los Mandos se han convertido en ejemplo inspirador y en impulsores del cambio en los demás, como añade el responsable de la consultora: *“Desde este nuevo rol de facilitador, el directivo dedica parte de su tiempo a inspirar y motivar a sus colaboradores para que sean ellos los que asuman la responsabilidad personal de llevar adelante sus planes de transformación. Y es a partir de entonces cuando se crea un entorno donde cada individuo se convierte en driver del proceso de transformación (cambio cultural que mejora resultados) en su respectivo ámbito de actuación. Cada uno es protagonista de hacer que ocurra lo establecido; no hay espectadores, sino que todos son protagonistas”.* José María Lucía cita una frase que se ha convertido en leit motiv del día a día en su equipo: *“Dado que pasa esto, yo opto por...”.* *“No basta con detectar una necesidad de mejora, una carencia o un problema. La clave no es ese diagnóstico sino que tú te preguntes qué vas a hacer para cambiarlo. Porque el problema no es de la organización, sino tuyo”,* indica. )