

Josep María Feliu, director de Personas y Calidad del RACC, y Héctor Infer, socio fundador de Transform Action

RACC y Transform Action: un proyecto conjunto de cambio cultural

El RACC es un club de servicios a la movilidad. Ofrece cobertura y servicios a más de 10 millones de personas en todo el mundo y son especialistas en la asistencia de alta calidad: personal, familiar, mecánica, sanitaria urgente y en el hogar. Tras un cambio en la dirección general, apostó fuerte por la transformación de la organización para poder competir con éxito en el mundo VUCA actual, con unos clientes más exigentes y decidieron cambiar su forma de pensar y actuar. Transform Action ha sido su compañero en este viaje.

¿Cómo surgió este proyecto?

Josep María Feliu (J.M.F.): Partimos de un diagnóstico compartido a través de una metodología probada internacionalmente, el modelo de Barrett. Preguntamos a la alta dirección y a los managers cuáles eran los rasgos de la cultura actual que les gustaría conservar y cuáles eran los que creían que debíamos incorporar para lograr nuestros objetivos de negocio y competir en un mundo VUCA como el actual. Con sus respuestas elaboramos un diagnóstico que todos sentimos como propio, y eso nos ha ayudado a eliminar resistencias y poder avanzar a un ritmo rápido. Posteriormente, el comité de dirección estableció cuáles eran las tres líneas prioritarias del plan estratégico, y le pedimos a cada *manager* que pro-

Ha sido una oportunidad para identificar talento, se ha dado visibilidad a aquel que no había aflorado

pusieran una iniciativa que nos ayudara a conseguir alguno de estos objetivos, iniciativas que después cada uno de ellos trabajó con un equipo y lo hizo de acuerdo con los comportamientos de la nueva cultura que entre todos habíamos acordado: empoderando a los equipos, con flexibilidad, agilidad, colaboración...

¿Qué metodología usaron?

J.M.F.: Le pedimos a cada *manager* que montara un equipo de trabajo transversal en los que participaran personas de diferentes niveles y departamentos. Estos equipos tenían tres meses para llevar a cabo el proyecto que cada *manager* había propuesto y hacerlo sin coste añadido. Contaron con la figura de los mentores, profesionales del área de Personas, que tenían la misión de ayudar a que el trabajo fluyese y eran los garantes de que la metodología se aplicara de la forma correcta y se hiciera con el ritmo adecuado. Los miembros del Comité de Dirección nos asignamos el rol de

patrocinadores que consistía en asegurar que la iniciativa se mantenía enfocada a los retos estratégicos que habíamos escogido.

Héctor Infer (H.I.): Es una ruptura de paradigma, porque el hecho de que las iniciativas emanen de los diferentes equipos y del *middle management* es un movimiento *bottom up*, y esto genera en los profesionales la expresión de sus deseos en el diagnóstico: fomentar la autoexpresión, la conexión colaborativa y la contribución colectiva, y estas son motivaciones de orden superior que no se expresan normalmente en las organizaciones. Han pasado de ser *takers* a ser *givers*, de demandar a aportar. La gente tiene mucho más de lo que imaginamos para dar y contribuir y cuando invitamos de esta manera se comprometen.

¿Cómo han sido estas iniciativas?

J.M.F.: El objetivo siempre ha sido mejorar los indicadores de negocio. Por ejemplo, recientemente habíamos creado diferentes tipos de asistencia en función de las necesidades de cada cliente. Algunas, se estaban vendiendo mejor que otras, y una de las iniciativas que se propusieron perseguía aumentar la penetración de las nuevas asistencias en nuestra cartera de productos. En el primer bimestre de este año la cifra de venta de alguna de estas nuevas asistencias ha crecido un 35 %.

¿Cómo valoran el proyecto?

J.M.F.: Ha sido muy gratificante, llevamos ya un año y se están implantando las soluciones que han propuesto los equipos. Ha sido fascinante ver la pasión y la energía con que la gente se implicaba en estas iniciativas. También ha sido una oportunidad para identificar talento: se ha dado visibilidad a muchos técnicos que estaban enfocados a su especialidad y que al trabajar más allá de su ámbito de experiencia, han crecido y han aportado soluciones innovadoras a los problemas.

H.I.: Además, las personas involucradas desarrollan un sentido de propiedad. Es algo que ellas mismas han podido proponer, con sus propias reglas de juego, en su fondo y en su forma, con su



propia forma de actuar y enfocado en aquello que es importante para la compañía”

Por lo que comentan, la implicación del comité de dirección ha sido total...

J.M.F.: Sí, todos nosotros hemos colaborado con los equipos. Además, para reforzar la idea de transversalidad que era uno de los comportamientos que se definió como clave para la nueva cultura, los miembros del Comité de Dirección decidimos repartirnos las iniciativas fuera de nuestro ámbito de especialidad. El hacerlo así permitió que se visualizara el cambio desde el primer momento.

H.I.: Esto sirvió para que se entendiera que iba en serio el cambio de reglas, dando a entender que la organización era una sola, no había silos, había que compartir conocimiento. Todo el mundo ha asumido que es un proyecto de empresa.

¿Por qué eligieron a Transform Action como compañero de viaje?

J.M.F.: Teníamos claro que necesitábamos una metodología flexible, con un consultor que nos ayudase y escuchase, que nos orientase. La metodología es la que es, pero no sirve para nada si no se puede adaptar a nuestra realidad y al ritmo de evolución de la empresa. En ese sentido, la colaboración de Transform Action ha sido clave. Han sabido acompañarnos con flexibilidad, proponiendo lo que era adecuado para nosotros en cada momento.

H.I.: Se acercaron a nosotros teniendo claro el momento de su empresa y depositaron su confianza en nuestro equipo. Tenemos la sensación de que estamos haciendo algo importante con las personas del RACC, que estamos participando, que es un proyecto en colaboración ■