

PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN CULTURAL DE GRUPO SEM:



TRADICIÓN E INDIVIDUALISMO VS. INNOVACIÓN Y COOPERACIÓN

De empresa familiar y local, dedicada desde hace más de 50 años al tratamiento y pintado de superficies metálicas en Asturias, a grupo industrial formado por siete compañías, que opera tanto en España como en el extranjero y no sólo ya en el sector industrial más tradicional, sino también en nuevos mercados como puede ser el eólico, el de infraestructuras públicas, o el aeronáutico. En menos de una década SEM ha conseguido dar carpetazo a la tradición y cambiar radicalmente su rumbo estratégico. El proceso de transformación cultural iniciado en 2009 le ha permitido no sólo progresar en un nuevo modelo de innovación y reinención continua, sino hacerlo desde la creación de una comunidad, que comparte una visión y unos valores comunes, que trabaja desde la cooperación y el “nosotros”, y en un entorno donde el desarrollo de la compañía va en paralelo al de las personas que la forman.

Verónica del Río San Millán,
Consultora de comunicación y periodista.

Soy de los que piensan que no se puede vivir eternamente de lo que se sabe hacer, sino que se debe vivir de lo que uno es capaz de aprender. Y en este sentido, invito a la compañía que tenga una rápida capacidad de aprendizaje para ponerse al servicio del cliente)

Alfredo López Ferrer, Director General de SEM

Decía Ortega y Gasset que *“es falso decir que lo que nos determina son las circunstancias”* y Grupo SEM –compañía industrial dedicada al tratamiento y recubrimiento de superficies- es hoy un buen ejemplo de cómo con voluntad y determinación las circunstancias más adversas o limitantes pueden ser anuladas.

Empresa familiar, asturiana, del sector del metal y fundada en el año 1956...todas estas circunstancias podrían hacer pensar, a priori, que la historia de Grupo SEM estaba ya escrita de antemano. Y así lo reconoce su Director General, Alfredo López Ferrer: *“Nuestros más de 50 años de historia significan que contamos en la compañía con personas que llevan más de 40 años trabajando en ella y con segundas y terceras generaciones de una misma familia. El origen asturiano define un carácter, el de una región que siempre ha tenido una visión muy localista y que en contadas ocasiones ha aspirado a más que a vender su producto fuera de sus fronteras. Pertenecer al sector del metal implica unas condiciones industriales, tradicionales y complejas, y todo ello, aderezado con los inconvenientes y también las ventajas de ser una empresa familiar, de sobra conocidos por todos”*.

Sin embargo, la actualidad de SEM está muy lejos del determinismo y de estas circunstancias. Hoy es un grupo formado por siete compañías, con 10 centros productivos repartidos por toda España, una plantilla de casi 300 personas, y con una

actividad que ha cruzado fronteras, tanto por lo que a nuevos sectores se refiere –está presente en sectores como el eólico o el aeronáutico, por ejemplo-, como por el desarrollo de proyectos en otros países.

UN CAMBIO DE ESTRATEGIA: TRADICIÓN VS. INNOVACIÓN

Este cambio de rumbo se inició hace apenas cinco años, en coincidencia con la llegada de una nueva generación a la dirección de la compañía que supo hacer suyo el fuerte espíritu emprendedor de los propietarios. *“La compañía estaba anclada en un determinado mercado que conocíamos a la perfección y en el que, fruto de los años, habíamos logrado posicionarnos como expertos. Sin embargo, mi apuesta y mi forma de entender el negocio era totalmente diferente. Soy de los que piensan que no se puede vivir eternamente de lo que se sabe hacer, sino que se debe vivir de lo que uno es capaz de aprender. Y en este sentido, invito a la compañía que tenga una rápida capacidad de aprendizaje para ponerse al servicio del cliente”*, explica el Director General.

La tradición perdía peso dentro de SEM en aras a una nueva estrategia que primaba la visión emprendedora y aventurera, la reinención continua y la construcción del futuro a partir de océanos azules. Y esta modificación trajo consigo enseguida un choque cultural importante y, como consecuencia, la necesidad de afrontar un proceso de transformación.

Así que en el año 2008 la dirección de la compañía asumió esta labor y definió tanto una serie de nuevos valores como un nuevo modelo de gestión de personas, que buscaba principalmente mejorar su compromiso e implicación, tal y como señala la directora de RRHH, Marian Hurlé: *“El tema de la motivación y de la implicación de los trabajadores siempre ha sido un “no-logro” en el sector del metal y también en el de SEM. La figura del director de Recursos Humanos se equiparaba más a la del jefe de Personal y la gestión de personas se limitaba a nóminas y convenios. Nosotros queríamos cambiar esa situación, necesitábamos contar con el apoyo de la plantilla para la nueva estrategia, y por eso definimos un nuevo marco en el que pensamos las personas podrían trabajar mejor y más a gusto. Ese modelo fue votado por más del 60% de la plantilla. Sin embargo, los problemas surgieron a la hora de trasladarlo del papel a la práctica. Éramos incapaces de aplicarlo al día a día de la organización y, sobre todo, de encontrar una explicación a ello”*.

“Hasta que comprendimos –añade- que el problema era que se trataba de un modelo que estaba siendo impuesto desde la cumbre. No importaba lo buenos que fueran esos valores, sino que no habíamos tenido en cuenta la opinión del equipo, no habíamos preguntado previamente a las personas que trabajaban en SEM cuáles son los valores con los que ellos se sentían más identificados y con los que les gustaría trabajar, y de ahí que no consiguiéramos que lo interiorizasen. Así que tuvimos que empezar de nuevo desde cero, pero esta vez con el apoyo de Transform Action”.



Tradicionalmente en el sector del metal la figura del director de Recursos Humanos se ha equiparado a la del jefe de Personal y la gestión de personas se ha limitado a nóminas y convenios)

Marian Hurlé, DRH de SEM

SUMA DE ESFUERZOS BAJO UN OBJETIVO COMÚN

Y en esta ocasión, contando desde el minuto cero con los empleados del Grupo: *“Para que un proceso así triunfe – explica el socio director de la consultora Transform Action, Héctor Infer- es necesario que sea percibido como propio y legítimo por parte de los trabajadores. Y esto sólo sucederá si se les deja participar en la definición del mismo”..*

Y abordándolo desde una perspectiva más global: *“El esquema anterior era un modelo básico de valores, que no estaba expresado en términos de negocio. Y esto provocó la desalineación de los resultadistas de la compañía, esas personas que están orientadas a resultados y que no veían ninguna relación entre esos valores y la mejora del negocio. Y tampoco era un modelo que servía para alinear al resto del personal, porque tampoco dibujaba un nuevo horizonte hacia el que avanzar”*, afirma el Director General de SEM.

Siguiendo estos requerimientos, el proyecto que SEM comenzó a trabajar con el Diagnóstico de Valores en diciembre de 2009 y la actividad con el grupo en enero 2010, más allá de la definición de un nuevo cambio de valores, abordó una transformación cultural íntegra, entendida ésta, según señala el experto de Transform Action, como *“un cambio de valores y comportamientos, que permite mejorar los resultados actuales, alcanzar los resultados deseables y consolidar un rendimiento superior sostenible”*.

CULTURA ACTUAL Y CULTURA DESEABLE

La primera parada de este proceso fue la creación de lo que se

conoce como el Mapa de Valores de la compañía. Y este escenario se realizó con la aportación de los empleados de la compañía, a los que se les realizaron varias preguntas. En primer lugar, se les preguntó sobre su mapa de valores personal y sobre sus logros actuales y sus objetivos deseados. *“Estas cuestiones sirven para activar la motivación para el logro de cada persona y el sentido de propiedad, pues es ella la que está definiendo su propio gap”*, indica Héctor Infer.

La segunda cuestión hacía referencia a la cultura de la organización. Se les consultaba cuáles eran los valores que definían el funcionamiento actual de la compañía e, igualmente, cómo debería actuar el Grupo para conseguir los resultados deseables. *“En este caso, hablamos ya de motivación para el cambio y del segundo gap sobre el que trabajar”*.

Este mapa de valores deparó algunas sorpresas. La directora de Recursos Humanos reconoce que *“la mayor de las sorpresas que nos llevamos es que los valores que nuestros empleados habían definido no diferían mucho de ese primer modelo “poético” que habíamos tratado de implantar un año antes. La única diferencia era que uno contaba con*

ACTORES	FUNCIONES	PERSONAS
PATROCINADORES DEL CAMBIO	Su misión es asegurar la contribución de los objetivos de transformación a la evolución de Grupo SEM actuando "con y a través" de los facilitadores y agentes del cambio. Responsables de liderar la implantación del proceso de transformación cultural y enfocarlo en la mejora de procesos y resultados de Grupo SEM.	Director General. Directora de Recursos Humanos.
FACILITADORES DEL CAMBIO	Su misión es guiar y apoyar a los agentes del cambio para que lideren a los grupos de trabajo y realizar el seguimiento del proceso de implementación de las iniciativas para asegurar la calidad y el logro de los objetivos de transformación en el terreno.	Directivos responsables de liderar la implantación del proceso de transformación cultural.
AGENTE DEL CAMBIO	Impulsar las iniciativas asociadas a objetivos de transformación "con y a través" de grupos de trabajo, desde los valores deseables identificados por los integrantes de su grupo y los valores estratégicos definidos por los patrocinadores.	Mandos Intermedios y/o Tutores que facilitarán la aplicación del proceso de transformación cultural en las plantas y áreas de servicio.
DESTINATARIOS DEL CAMBIO	Su misión es implementar el cambio, alinear sus hábitos de gestión con los valores y principios del Proceso de Transformación Cultural, para alcanzar objetivos estratégicos de la empresa.	Empleados: - Personal de las plantas. - Personal de las áreas de servicio.

la firma de los empleados y, por tanto, con su aceptación". Por su parte, el Director General admite que "para él hubo otra sorpresa mayor y es sentir que su plantilla compartía con él la necesidad de cambio hacia un modelo de valores positivo y un entorno de trabajo mejor".

El futuro Grupo SEM se escribía, según el escenario dibujado, bajo parámetros de responsabilidad, aprendizaje continuo, integridad, cooperación, flexibilidad, compromiso, respeto, desarrollo profesional y personal, trabajo en equipo, comunicación abierta, mejora continua, satisfacción del cliente, innovación y aprovechamiento del talento de los empleados...Y muy lejos de actitudes como la orientación al corto plazo, el excesivo control, la burocracia y la falta de capacidad para asumir la responsabilidad propia.

LOS ACTORES DEL CAMBIO

Definido el mapa y las palancas de cambio sobre las que articular el proceso de transformación, y establecidas en estrecha relación con las oportunidades estratégicas y el negocio de la compañía, era el momento de ponerse *manos a la obra*. Se seleccionaron 3 fábricas y el área de Servicios Generales para empezar con la implantación.

El siguiente paso fue identificar a los actores que iban a participar en el mismo. En total, se definieron, siguiendo el modelo de Transform Action, cuatro categorías de actores, con sus respectivas funciones:

El proceso de implantación fue gradual y en cascada y el primer colectivo con el que se empezó a trabajar

fue el equipo directivo. Según Alfredo López Ferrer, "contábamos con un equipo de directivos joven, muy preparado, con un perfil de expertos muy alto y con mucha ambición y ganas de mejorar profesionalmente, pero con un claro gap en la gestión de personas. Estaban muy centrados en sus resultados". "Y eran ellos –continúa Héctor Infer– quienes debían actuar como impulsores del cambio".

El trabajo con ellos consistió en "hacerles conscientes de sus limitaciones, de la necesidad de desarrollarse y asumir nuevos roles, más orientados al resto de los miembros de su equipo, a conseguir su adhesión al proyecto. Para ello organizamos un taller de formación, específico para el Comité Directivo de dos días de duración. Fue muy ilusionante conseguir en tan poco tiempo su compromiso e implicación con el proyecto", señala el Director General.

EQUILIBRIO FÍSICO – MENTAL – EMOCIONAL

“Yo destacaría por encima de todo el haber conseguido lo que denominamos el equilibrio físico-mental-emocional. La gente está pasando de realizar un trabajo físico a desarrollar una actividad mucho más mental, pensando en nuevas formas de hacer y mejorar. Y así, Grupo SEM no depende ya de las cinco mentes que componen el Comité Directivo, sino de toda la organización, porque todos y cada uno de nosotros está pensando en cómo se pueden hacer mejor las cosas. Y con un componente emocional también muy importante. Eso de “no vengo al trabajo a hacer amigos” ya no forma parte de nuestra cultura. Disfrutamos relacionándonos con los demás, compartiendo con ellos... creando, en definitiva, un espíritu de comunidad. Porque si hay un objetivo que tanto la directora de RRHH como yo buscamos es éste: convertir el trabajo en una experiencia que merezca la pena vivir. Y en este sentido, si hoy tengo que definir lo que es Grupo SEM lo haría de esta manera: un grupo de personas que tenemos la convicción de crear un espacio saludable para afrontar los retos que nos exige el mercado. Nuestra gente está tan concienciada en la necesidad de obtener resultados, como en hacerlo en un entorno saludable (positivo, donde la gente quiera ir a pasar su tiempo, en el que prima la colaboración....) y donde se contemple su desarrollo profesional y personal”.

Alfredo López Ferrer, Director General de Grupo SEM.

Una transformación implica un cambio de valores y comportamientos, que permite mejorar los resultados actuales, alcanzar los resultados deseables y consolidar un rendimiento superior sostenible)

Héctor Infer, Socio Director de Transform Action

Por su parte, el Socio Director de Transform Action insiste un poco más en lo que significa la alineación del Comité Directivo: *“El directivo tiene que comprender que es un líder de una comunidad de personas que tienen que funcionar con una visión compartida y valores comunes para lograr el éxito de la compañía. Cuando asume esta nueva realidad, en lugar de trabajar en sus objetivos individuales, ese directivo está orientado a los objetivos colectivos, contribuye a su consecución y está aportando valor a la organización. Así es como se pasa de una cultura de cumplimiento a una cultura de compromiso. El cumplimiento está impulsado por el miedo y la defensa de un territorio, una relación, una posición y un trabajo... mi territorio, mi posición, mi trabajo...; mientras que el compromiso se basa en el diálogo y la colaboración, la colectividad y el bien común por encima de todo”.*

A partir del equipo directivo, el proyecto sigue avanzando por la organización. Se desarrollan nuevos talleres para el resto de colectivos implicados, en los cuales los participantes aprenden a trabajar con el Modelo de los Siete Niveles. El objetivo de este modelo es activar nuevos valores y comportamientos en las personas a partir de la adopción de siete personajes relacionados con niveles de conciencia. Estos son el práctico, el sociable, el experto, el facilitador, el tutor, el mentor y el sabio.

RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL DEL CAMBIO

Y es así como el proceso empieza a calar en todos los estamentos, a

conseguir que cada una de las piezas del puzzle asuma su responsabilidad en la consecución de los objetivos, tal y como afirma el Director General: *“El resultado más significativo de los talleres es que todos comprendieron que el cambio empezaba por cada uno de ellos. Suena muy obvio, pero no es nada sencillo conseguirlo”.*

“La prueba de ello es que de cada taller de formación, las personas salen comprometidas con su desarrollo y con un plan de acción personalizado. Estos planes tienen como objetivo impulsar nuevas iniciativas, comportamientos y acciones alineadas con los valores deseables y con los valores estratégicos”, indica Marian Hurlé.

Cada plan de acción debía cumplir dos requisitos:

■ El primero es que debe contemplar tanto una mejora en el eje vertical o de negocio de la compañía y, a su vez, en el eje horizontal o de comportamientos. El objetivo es claro: asegurarse la trazabilidad y alineación con las áreas de negocio estratégicas.

■ El segundo es que las acciones de mejora deben de hacerse con y a través de otras personas de la compañía, utilizando un método participativo, donde los colaboradores sientan que se aprovecha su talento.

“Con estos planes de acción – señala López Ferrer– resolvíamos otra de las inquietudes de la Dirección y era la de cómo se iba a trasladar esta transformación al día a día. Al estar vinculados al trabajo real, al negocio de la compañía, los empleados pueden ver cómo su compromiso y su trabajo se traduce en resultados”. “Efectivamente, en todo momento se utilizó el lenguaje de gestión o técnico, el que a la gente le interesaba. La transformación se planteó desde la realidad operativa y de negocio de SEM”, añade Infer. *“Porque lo primero era conseguir que la gente se ilusionara y se implicara, que se animara a participar y experimentar”,* sigue el Director General.

El directivo tiene que comprender que es un líder de una comunidad de personas que tienen que funcionar con una visión compartida y valores comunes para lograr el éxito de la compañía)

Héctor Infer, Socio Director de Transform Action

CICLO DE TUTORIZACIÓN EN CASCADA

Y, por supuesto, había que velar por la sostenibilidad y continuidad del modelo. Para ello, se diseñó un ciclo de tutorización en cascada:

■ En el día a día, los agentes del cambio actúan como “líderes mentores” de sus grupos de trabajo, para identificar objetivos de transformación y para implementarlos mediante acciones y procedimientos alineados con los valores deseables y los estratégicos.

■ Cada 15 días, los facilitadores visitan a un grupo de agentes de cambio para revisar el avance de los objetivos, para resolver barreras y ayudarles a mantener la ilusión y el compromiso de sus grupos de trabajo.

■ Cada 20 días, los facilitadores se reúnen con un consultor externo para revisar el avance de los objetivos y para resolver las barreras que se presenten en los agentes de cambio y en sus grupos de trabajo.

■ Cada 30 días, los patrocinadores se reúnen con un consultor externo para revisar el avance de los objetivos y para resolver los problemas transversales que afecten al avance hacia los objetivos de transformación.

NUEVOS COMPORTAMIENTOS QUE SON YA UNA REALIDAD

Pese al corto espacio de tiempo que ha transcurrido desde el inicio del proyecto y que éste aún no está

finalizado, los resultados empiezan a hacerse notar, como explica López Ferrer: “Gracias a este modelo hemos conseguido que un director financiero pase de ejercer su responsabilidad de control económico a convertirse en un agente promotor activo del proceso de implantación del hábito del control en la organización; dicho de otro modo, que evolucione desde una posición de conflicto a liderar un proyecto de aprendizaje para que todos contribuyamos a cumplir con los objetivos de control. O, por ejemplo, que operarios que antes se limitaban a ejecutar las órdenes que recibían, hoy participen en cómo se debe realizar un trabajo y adquieran

compromisos en primera persona de cumplimiento de plazos. O que una persona acostumbrada a seguir al dictado el mandato de un superior hoy sea capaz de liderar un proyecto de desarrollo con clientes...”.

Y todo ello, según la directora de Recursos Humanos, con unos añadidos importantísimos: un incremento del orgullo de pertenencia –“la gente se siente orgullosa de pertenecer a una compañía donde se depende de ellos, donde se ofrecen oportunidades de mejora, autonomía, desarrollo...- .y del nivel de satisfacción y de disfrute en el trabajo...”.)

