

Proyecto “Como Motos”: una experiencia exitosa de Transformación en Telepizza

Autora: Beatriz Valderrama

Publicado en: Capital Humano - abril 2003

Telepizza cambió de accionistas de referencia en octubre de 1999, cuando las familias Ballvé y Olcese tomaron una participación accionarial en la compañía relevando en la gestión a su fundador y hasta entonces presidente, Leopoldo Fernández Pujals. Un cambio de mucha envergadura para una empresa grande, que da trabajo a más de 19.000 empleados, que explota una red comercial compuesta por más de ochocientos establecimientos, que opera en diferentes países de Europa y Latinoamérica y cuya facturación fue de 342,85 millones de euros en 2001. La adaptación al cambio de accionistas había llevado dos años y, una vez definida la nueva estrategia de negocio, el Consejero Delegado, Fernando Zapater, pensó que había que implantarla en la organización.

La Dirección de Recursos Humanos impulsó el Proyecto Eureka dirigido a ofrecer un mejor servicio a los clientes en las tiendas Telepizza. De esta implantación empezaron a derivarse demandas a los Servicios Centrales de una mayor orientación al cliente interno y mayor iniciativa en la resolución de incidencias.

Como consecuencia, se vio la necesidad de acometer un nuevo proyecto orientado a impulsar en Servicios Centrales una Cultura de Orientación al Cliente Interno, especialmente las tiendas, con el fin de mejorar la Calidad en el Servicio y de facilitar el desarrollo de las Estrategias de Negocio.

La Dirección de Recursos Humanos, consciente de la necesidad de implantar sistemas que apoyen y sostengan el cambio cultural, solicitó una propuesta para la realización de un estudio de satisfacción del cliente interno, es decir, las tiendas, con respecto a los Servicios Centrales. En una fase posterior se fijarían objetivos de mejora de la satisfacción del cliente interno con cada uno de los Departamentos y se incluirían en la Gestión del Desempeño de las personas de Servicios Centrales, con impacto en su retribución variable.

Siguiendo nuestro Modelo de Gestión de la Transformación, entendimos que cualquier proyecto de cambio organizacional, para que tenga éxito y hacer que se sostenga, ha de contemplar la actuación sobre las distintas palancas organizativas y tener en cuenta una serie de factores críticos de éxito. En consecuencia, presentamos un enfoque integral con el nombre de Proyecto “Como Motos”

Modelo de Gestión de la Transformación

Factores críticos de éxito para el Cambio Organizacional:

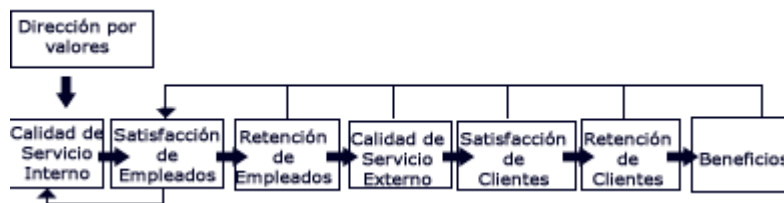
- Liderazgo del Cambio desde el Comité de Dirección
- Toma de conciencia de la necesidad de cambio
- Creación de una Visión Compartida
- Pilotaje del Proyecto por RRHH

- Comunicación constante
- Involucración y participación de todos
- Acompañamiento por facilitadores externos con visión global, observación sutil y empatía
- Implantación de sistemas que contribuyan a sostener el cambio
- Medición y seguimiento

Filosofía, Enfoque y Objetivos del Proyecto “Como Motos”

El enfoque del proyecto se basa en la relación causal demostrada por numerosos estudios que vincula la rentabilidad de la empresa con la satisfacción de los empleados y ésta con la propuesta de valor al empleado a través de la Cultura, el Clima y los Sistemas de Dirección de la Compañía.

Cadena de Visión y Valores-Servicio-Beneficio



En consonancia con este enfoque, se establecieron los siguientes **principios** a los que debía responder el proyecto “Como Motos”:

- Toda la organización debe estar volcada al cliente externo, aplicando en el día a día el lema de Telepizza: “Por encima de todo el CLIENTE”.
- Para dar satisfacción al cliente externo debe priorizarse en toda la organización el servicio al cliente interno (las tiendas).
- El equipo directivo es quien debe impulsar esta cultura compartida de Orientación al cliente.
- Para ello es necesario que el Comité de Dirección aborde un proceso de reflexión que conduzca a la creación de una Visión y Valores compartidos con el fin de transitar a una Dirección por Valores.
- Todo ello requiere abordar un proceso de aprendizaje organizacional.

De acuerdo con esta filosofía, se establecieron los siguientes **objetivos del proyecto**:

- Liderar, impulsar y comunicar desde el Comité de Dirección los objetivos/estrategias de la Compañía con el fin de que sean entendidos y compartidos por todos los empleados.
- Involucrar y aunar los esfuerzos del personal en los Servicios Centrales con el fin de garantizar la satisfacción de su cliente (tiendas).

- Convertir las Estrategias de la Compañía en planes de acción/indicadores medibles que mejoren los resultados del negocio.
- Ligar los resultados de satisfacción de los clientes de cada departamento a la parte de retribución variable de cada empleado.

Las Fases del Proyecto

“Como motos” se articuló en cinco fases que se desarrollaron de abril a Diciembre de 2002, aunque consta de una postfase de seguimiento y mejora continua de carácter permanente.

Las fases del Proyecto “Como Motos”



Fase 1: ‘Entrando en harina’ (El diagnóstico)

Se trataba de hacer un Diagnóstico de la situación de partida, la cultura y el clima a través de las percepciones del equipo directivo.

Los **objetivos** concretos de esta fase fueron:

- Profundizar en el conocimiento de TelePizza, de su estructura de negocio, cultura, lenguaje, procesos y sistemas de gestión para alcanzar una comprensión global de la compañía.
- Evaluar la situación actual de TelePizza, detectando los principales puntos fuertes y áreas de mejora, para establecer los objetivos del cambio.
- Analizar el clima actual de la organización y las dinámicas existentes que pueden favorecer u obstaculizar el proceso de cambio.

En cuanto a la **Metodología y Actividades** para conseguir estos objetivos, cabe señalar:

- Una sesión de trabajo con la Directora de RRHH, para establecer las líneas maestras, el alcance y los requerimientos de calidad del proyecto, concretar aspectos operativos y logísticos, acordar calendario y recabar información y documentación relevante.
- Un análisis documental por el Equipo de Consultores, incluyendo el Plan estratégico, los procesos, el organigrama y la descripción de puestos de trabajo, los objetivos y los indicadores, las políticas y los sistemas de gestión, los estudios de clima, la memoria y la revista interna.

- Las entrevistas en profundidad semiestructuradas a los miembros del Comité de Dirección y segundo nivel directivo (16 entrevistas realizadas entre el 17 y el 30 de Abril).

Como **resultado** de esta fase se derivó un Informe Cualitativo de las Entrevistas a Directivos y un Resumen de Primeras Conclusiones en el que se destacaba lo siguiente:

En la percepción de los directivos entrevistados hay un consenso muy alto acerca de la necesidad y el deseo de:

- Crear una visión compartida y unas líneas estratégicas comunes.
- Proyectar mayor foco, sentido de dirección y claridad en la comunicación desde el Comité de Dirección.
- Desarrollar un equipo directivo cohesionado, capaz de aunar esfuerzos para liderar el cambio.
- Mejorar la comunicación en el equipo directivo, compartiendo más abiertamente los problemas y aportando ideas para resolverlos.
- Impulsar una Cultura de Equipo y Orientación al Cliente en toda la organización.

La visión externa de los consultores concluye que:

- Existe mucho talento individual en el equipo directivo y es necesario aprovecharlo para construir una visión y unas líneas estratégicas comunes, así como contribuir a implantarlas.
- Hace falta crear talento de equipo, mejorando la comunicación y la capacidad para pensar conjuntamente y resolver problemas en equipo.
- Necesitamos hacer de Telepizza una organización de aprendizaje, en la que la cultura, el clima y los sistemas de gestión faciliten el aprovechamiento del talento de los equipos para aportar mayor valor al cliente y en consecuencia, conseguir un crecimiento sostenido y rentable.

El informe de Diagnóstico de la situación de Telepizza también incluyó sus Puntos Fuertes, las Áreas de Mejora y los factores de Apoyo y de Resistencia al proceso de cambio. Entre las fuerzas de apoyo al cambio se destacaban la implicación del equipo directivo y el deseo de cambio, la percepción de que era preciso un cambio relacionado con una mayor compenetración, fluidez de la comunicación y trabajo en equipo.

El Consejero Delegado, Fernando Zapater, a la vista de los resultados, dio luz verde a la fase 3 “Marcando el Rumbo”, en la que se abordarían estos temas.

Fase 2. “Con las manos en la masa” (La medición de la satisfacción del cliente interno)

Los objetivos de esta fase eran:

- Elaborar la herramienta que permita diagnosticar el nivel de Calidad de Servicio en Servicios Centrales.
- Conocer, a través de la valoración que las tiendas hacen de los servicios recibidos, la satisfacción que existe hacia los mismos para cada uno de los departamentos o agentes proveedores.

- Determinar los Servicios que necesitan intervención y las Imágenes que han de modificarse.
- Detectar el clima de los equipos y su posicionamiento con respecto a la Calidad de Servicio al Cliente y a los procesos de Cambio.
- Detectar las necesidades de desarrollo de competencias -comportamientos, actitudes, valores y motivaciones- para fomentar una Visión de Equipo y una cultura de Orientación al Cliente.

Para obtener información sobre la opinión respecto a la calidad del servicio interno y satisfacción de las tiendas como usuarios de equipamientos, servicios y programas concretos, se ha utilizado la siguiente metodología:

1. En primer lugar se determinó el modelo para el análisis de la calidad, identificándola como la satisfacción de las expectativas del cliente, desde su perspectiva, con respecto al servicio prestado y la relación/comunicación mantenida con el proveedor interno.
2. A continuación, se identificaron los elementos críticos de los distintos servicios y programas desarrollados hacia los usuarios (tiendas). Para ello se llevaron a cabo:
 - Entrevistas a Responsables y reuniones de grupo en cada departamento (11 grupos) y fábricas (2 entrevistas a los directores y 2 grupos).
 - Entrevistas a jefes y encargados de tienda para determinar servicios utilizados y elementos o sucesos sobre los que consideran importante se recoja su opinión (4 tiendas).
3. Con la información obtenida se diseñó un cuestionario con el fin de cuantificar la opinión de los usuarios a través de una encuesta. Este cuestionario incluía un primer grupo de preguntas para recoger información sobre las diferentes dimensiones de calidad del modelo propuesto y un segundo grupo sobre los tangibles, a saber, los parámetros o elementos críticos de los diferentes programas o servicios específicos prestados por cada departamento.

Indicadores para el análisis de la satisfacción con la calidad de los servicios internos

CONOCIMIENTO

- Conocimiento de los proveedores y valoración de los medios de comunicación utilizados

FIABILIDAD

- Seguridad en la recepción del servicio
- Autonomía en los encargados del servicio

CAPACIDAD DE RESPUESTA O INTERÉS

- Eficacia en la resolución de los problemas
- Rapidez en la resolución de los problemas

COMUNICACIÓN

- Comunicación proactiva
- Rapidez en la información
- Consideración a las sugerencias

EMPATÍA

- Accesibilidad (accesible y fácil de contactar)
- Implicación (tomar los problemas como propios)
- Cortesía (atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto)

TANGIBLES

- Elementos tangibles especialmente críticos en el equipamiento, servicio o programa de cada Departamento

El cuestionario constaba de 115 preguntas con una escala de valoración de 1 a 10. Las primeras 15 eran genéricas y el resto se presentaban agrupadas por departamento.

Hasta llegar al cuestionario definitivo, se siguieron los pasos siguientes:

- Diseño de borrador.
 - Revisión de borrador por Departamento.
 - Recopilación de sugerencias de los departamentos para incluir preguntas en cuestionario.
 - Pretest de borrador en tiendas.
 - Diseño de cuestionario definitivo.
4. Con la colaboración del Departamento de Informática se elaboró un formulario para que se pudiera cumplimentar a través de la Intranet. Se dejó un plazo de dos semanas para ello.
 5. Se realizó la explotación de los resultados de la encuesta para cada una de las preguntas y para cada dimensión, agrupando las preguntas por indicadores.

Los resultados en cuanto a la participación fueron muy satisfactorios, porque el nivel de respuesta al cuestionario, que era anónimo, fue espectacular, ya que se tardaba en hacerlo casi 45 minutos y, sin embargo, respondieron quinientos empleados (encargados, jefes de tienda, supervisores y area managers).

Los aspectos más valorados fueron:

- La amabilidad en el trato.
- El conocimiento de los servicios
- La sencillez o facilidad en acceder a los servicios
- La confianza en recibir el servicio
- La eficacia en la resolución de los problemas.

Los aspectos con puntuaciones más bajas fueron:

- La comunicación proactiva
- La consideración hacia sus sugerencias
- La orientación hacia el cliente de tienda
- La rapidez en la comunicación ante incidencias

En conjunto, el balance no salió especialmente malo, aunque había un recorrido de mejora importante.

Fase 3. `Marcando el rumbo` (El liderazgo del proyecto)

“Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo, sino que primero has de evocar en los hombres el anhelo del mar libre y ancho...”
Antoine de Saint Exupery

Esta fase tuvo lugar durante 2 jornadas con el equipo directivo que se celebraron en Becerril de la Sierra el 31 de Mayo y 1 de Junio de 2002.

Los **objetivos** de las jornadas, muy ambiciosos, fueron los siguientes:

- Desarrollar un equipo directivo cohesionado y capaz de ejercer el liderazgo necesario para impulsar en la organización el proceso de transformación.
- Devolver al equipo directivo las percepciones y valoraciones recogidas en las entrevistas.
- Desarrollar una Visión y Valores compartidos para comunicar a toda la organización.
- Comunicar a los Departamentos los resultados iniciales de la encuesta de calidad de servicio al cliente.
- Alcanzar compromisos específicos para mejorar la calidad de servicio en cada nodo de la red cliente-proveedor.
- Priorizar áreas de mejora y definir objetivos, responsables y plazos para Planes de acción.
- Consensuar los mensajes a transmitir al resto de la organización y firmar simbólicamente un pacto de equipo.

Durante las jornadas se utilizó una **metodología** activa y participativa, mediante diversas técnicas como ejercicios y juegos de grupo, que permitieron la reflexión sobre la experiencia y la creación de una base de confianza para el funcionamiento del Comité de Dirección como un equipo cohesionado y con un entorno de relación plenamente “seguro”, en el que se traten problemas con espíritu constructivo y los errores sean vistos como una oportunidad de aprendizaje y mejora. Esta fue la clave del éxito del proyecto, pues el pilar de la transformación organizacional es la creación de un compromiso compartido en el Comité de Dirección.

Como parte de este compromiso, el equipo directivo elaboró un documento con la visión, misión, líneas estratégicas y valores de Telepizza para transmitir al resto de la organización. Como ejemplo de la declaración de valores adjuntamos uno:

Honestidad. Manifestarse y comportarse de acuerdo con las convicciones propias, con claridad, humildad, honradez, respeto y mentalidad constructiva.

Este valor caracterizó, a juicio de los consultores, la participación de los miembros del equipo directivo durante las jornadas, lo que hizo posible el cambio del clima en el Comité de Dirección.

También se realizó la presentación de los primeros resultados de la encuesta de Calidad de Servicio, que se completaría posteriormente con dos sesiones más de presentación a los Directores de Departamento, una vez tabulados y analizados todos los cuestionarios.

Para la definición y priorización de áreas de mejora se utilizó la técnica de Metaplán o TGN (tormenta de ideas estructurada con cartulinas de colores reposicionables). De aquí salió una lista priorizada de problemas y de posibles soluciones e ideas para los futuros Planes de Acción.

Fase 4. “La pizza nos da de comer” (La comunicación, la sensibilización y el aprendizaje)

Esta fase tuvo lugar durante el mes de julio y consistió en la realización de 14 talleres, organizados por departamentos, en grupos de unas quince personas.

Los **objetivos** de los talleres eran:

- Sensibilizar a las personas de los Servicios Centrales con respecto a la Calidad de Servicio al Cliente interno.

- Comunicar la misión, visión y valores de Telepizza consensuados en el equipo directivo.
- Promover una cultura de responsabilidad, desarrollando un enfoque proactivo del análisis y resolución de problemas.
- Presentar los resultados de la encuesta de Calidad de Servicio al Cliente Interno.
- Consensuar y priorizar las áreas de mejora y expectativas insatisfechas de nuestros clientes.
- Aplicar herramientas para identificar problemas, analizar las causas, redefinirlos como oportunidades y para proponer soluciones creativas.
- Involucrar a los participantes en la creación de equipos de iniciativa para elaborar e implantar Planes de Acción con el fin de mejorar la calidad de los procesos y los resultados.

Las jornadas se hicieron con un enfoque muy centrado en las vivencias, la experimentación y el juego, para potenciar el aprendizaje en equipo. A cada taller acudieron el vicepresidente de Telepizza o el Consejero Delegado para presentar el documento de Visión, Misión y Valores. Aprovecharon para dar respuesta a las preocupaciones de la plantilla, de modo que se propició un contacto directo que reforzó el liderazgo y tuvo un impacto importante en la motivación de los empleados.

Se presentó y aplicó una metodología sencilla y potente para la resolución de problemas en equipo. Como **resultado** se obtuvo, por cada uno de los grupos, una lista priorizada de problemas y causas, numerosas ideas para posibles soluciones y 3 equipos de iniciativa constituidos, con sus líderes, temas a abordar y borradores de los Planes de Acción en el formato que se puso a su disposición.

Fase 5. `Deprisa, de pizza´ (La implantación y el seguimiento de los Planes de Acción)

Los grupos de trabajo de las jornadas tuvieron su continuidad en las reuniones de los equipos de mejora, que comenzaron en Septiembre. Ahora hay 45 equipos de mejora trabajando en planes de acción para resolver las áreas de mejora identificadas. Su estructura está integrada por un líder y tres o cuatro personas más. Estos equipos de mejora trabajan coordinados por el departamento de Recursos Humanos de Telepizza y los resultados son seguidos muy de cerca por el Vicepresidente y el Consejero Delegado de la empresa.

Fase 6. Posfase (El seguimiento del proyecto y la mejora continua)

El proyecto `Como motos´ es permanente y tiene previstos los siguientes pasos:

- Encuesta de satisfacción a los seis meses de haber implantado los planes de mejora.
- Integración de resultados de satisfacción de los clientes en el Sistema de gestión del Desempeño/Retribución variable.
- Implantación de encuesta anual de satisfacción del cliente.

Para la directora de RRHH, lo importante no es el resultado que ha salido en esta primera encuesta, porque no hay ninguna referencia anterior con la que comparar los resultados, sino que, en años venideros, se pueda repetir la encuesta y compararla con las precedentes. Los planes de mejora se van a añadir en 2003 como un incentivo colectivo y variable más en la estructura retributiva de la

compañía. Será un incentivo grupal y no personal, de modo que se transmita un mensaje de valoración del trabajo en equipo.

Conclusión

El Proyecto `Como motos´ se está implantando con espíritu constructivo y de aprendizaje, para obtener una línea a partir de la cual mejorar. Después del cambio accionarial, había cierta sensación de falta de rumbo, y ahora se palpa satisfacción dentro de la organización por el acercamiento del área ejecutiva a la plantilla, y la comunicación directa que ha habido de la visión, la misión y los valores de la empresa. Este aspecto ha destacado notablemente y se han multiplicado tanto el movimiento del Buzón de Sugerencias como las llamadas de la periferia a los Servicios Centrales, algo que suele ser muy difícil en las grandes organizaciones. Quizá donde se está notando más el cambio en este momento es desde las tiendas, que ven cómo las personas de los distintos departamentos se están acercando y viajando a las distintas zonas para recoger en directo la percepción y las demandas de sus clientes con el ánimo de darles satisfacción.