



Obtener el apoyo de los empleados resultó clave para el éxito de una reestructuración masiva



ORGANIZACIÓN

CenturyLink



SECTOR

Telecomunicaciones



ACERCA DE

CenturyLink es uno de los principales proveedores de telecomunicaciones y datos de banda ancha, que ofrece comunicaciones de voz y video a nivel global.

EL RETO

Esta importante empresa de telecomunicaciones había anunciado los planes de reestructuración masiva que iba a llevar a cabo. Esta reorganización implicaba despidos, reubicaciones, aumento de la carga de trabajo y disminución de recursos, lo que inevitablemente provocaría inseguridad laboral y una gran tensión entre los empleados de la compañía.

La división más grande de la compañía tenía 25.000 empleados y la dirección estaba particularmente preocupada por el éxito de la reestructuración, así como por su impacto en la productividad y en la moral de los empleados. Al darse cuenta de que tenían que conseguir el apoyo de los empleados para asegurar el éxito de la reestructuración, la dirección de la división contactó a Arbinger para buscar una solución.

LA SOLUCIÓN

El trabajo en la división comenzó con una formación realizada conjuntamente por Arbinger y facilitadores internos de la empresa que habían sido previamente formados por Arbinger. A la formación le siguieron tres sesiones mensuales de implementación lideradas por consultores Arbinger. La mayor parte de los 3.500 gerentes de la división completaron la formación. Después, los jefes de equipo recibieron un taller avanzado, planes de formación, manuales de trabajo y videos para impulsar en sus equipos la forma de trabajar de Arbinger.

EL RESULTADO

Tras la intervención de Arbinger, los gerentes de división reportaron mejoras importantes en los procesos de varias áreas. Informaron que la división—que se había caracterizado por las discusiones, competencia por recursos limitados y objetivos contrapuestos—estaba evolucionando hacia un clima de colaboración, intercambio de recursos y alineación de objetivos. Atribuyeron este cambio al hecho de que el enfoque de Arbinger proporcionó una base común sobre la que identificar y resolver problemas en un contexto complejo. Según uno de los gerentes: “Desde la formación con Arbinger la empresa ha hecho un cambio radical—hay más respeto, mayor seguimiento y más confianza ... nunca me he sentido tan bien.”

“El resultado inmediato del proceso con Arbinger fue un claro aumento de la calidad. En las reuniones empezaron a haber menos diferencias, desapareció el sentimiento de proteccionismo y empezaron a escucharse las voces de todos los presentes. Empezamos a sentir que éramos parte del mismo equipo y que cada uno era responsable de una parte del proyecto. Nos sentíamos empoderados por primera vez”.

CARLA DEBOW

Ex-VP de Marketing | CenturyLink

Incluso el nivel más alto de la organización notó el cambio. Un directivo de la empresa señaló: “Las cosas son muy diferentes ahora en el equipo: nos respetamos y nos honramos unos a otros más que nunca. Tenemos una relación sincera. La gente está dispuesta a perdonar los errores. Una vez perdí los estribos con una persona y luego me disculpé... Hablamos de ello y al acabar, el tema quedó totalmente zanjado. Antes, este tipo de situaciones duraban años.”

Los gerentes también empezaron a tener más iniciativa y, en un entorno donde las posibilidades eran limitadas, encontraban formas creativas de servir a los clientes. Los empleados estaban más atentos a las necesidades específicas de los demás y, por iniciativa propia, empezaron a asumir la responsabilidad de satisfacer dichas necesidades. No solo ayudaban a resolver temas del trabajo, sino que además empezaron a ayudar a los compañeros que se vieron afectados por la reestructuración. Los empleados se organizaron para intercambiar ofertas de trabajo, ayudar a preparar entrevistas de trabajo, redactar CVs e incluso con cursos, formales e informales, en competencias de gestión.

El trabajo de Arbinger también tuvo un impacto positivo en la moral y el bienestar de los empleados. Comentaron que tenían mayor control de sus vidas y que podían adaptarse mejor a los cambios que se estaban produciendo en la empresa. También manifestaron que sufrían menos estrés y ansiedad y que podían afrontar mejor los problemas del día a día. Uno alto cargo dijo: “La formación de Arbinger ha salvado mi carrera. Me habría ido o me hubieran forzado a irme si no hubiera aprendido a gestionar mejor mi actitud y a tratar mejor a los demás. Me ha permitido aportar a la empresa lo que de otro modo no hubiera aportado”.

Los resultados de la encuesta de clima de la compañía permitieron cuantificar el impacto del trabajo de Arbinger. Las respuestas de los empleados con los que Arbinger trabajó se compararon con las del resto de empleados. Aunque la encuesta se realizó un año más tarde, los que habían trabajado con Arbinger respondieron

más favorablemente en todos los aspectos (ver gráfico). Como resultado, a pesar de las dificultades de la reestructuración, los equipos aumentaron la productividad y se anticipaban y cumplían las necesidades de los clientes. Por ejemplo, un gerente regional de operaciones señaló: “Sin la formación de Arbinger, no creo que hubiera obtenido mucho de mi equipo en este momento. Pero, a pesar de las decisiones de reingeniería que no puedo controlar, lo estamos haciendo bastante bien”. Además de las unidades de negocio, el resto de la división también notó la mejora, lo que llevó a un directivo de la empresa a decir: “Ahora podemos hacer mucho más y mucho más rápidamente”.

Al trabajar juntos con mayor eficacia, los resultados de negocio mejoraron drásticamente. El presidente de la división dijo: “El resultado directo de implementar la tecnología humana y de procesos de Arbinger, en un momento en que atravesábamos cambios masivos en la organización y reducción de personal, entregamos el producto del que nuestra empresa depende para obtener ingresos de manera más eficiente, a un coste más bajo y con una calidad superior, tal y como indican las métricas:

- Los ingresos crecieron un 17%
- La satisfacción del cliente aumentó en un 21%
- La eficiencia mejoró en más del 10%
- Al mejorar las relaciones con los proveedores, el coste de los materiales disminuyó un 23%
- La eficiencia del capital mejoró en un 50%
- Se redujo el inventario en \$45 millones.“

Diferencia en las valoraciones de los que trabajaron con Arbinger

Empleados con los que Arbinger trabajó vs. empleados con los que Arbinger no trabajó

En general, ¿cómo de bien sientes que tu supervisor directo está trabajando?	+16%
¿Cómo de satisfecho estás con tu participación en decisiones que afectan tu trabajo?	+15%
¿Cómo de satisfecho estás con las oportunidades de prosperar en esta empresa?	+20%
¿Cómo de satisfecho estás con la información que ofrece la dirección sobre lo que pasa en la empresa?	+19%
En general, ¿cómo de satisfecho estás con tu trabajo?	+10%
A la alta dirección no le cuesta tomar decisiones difíciles	+10%
La dirección nos informa sobre las metas y objetivos futuros de la empresa	+12%
Se hacen esfuerzos suficientes para obtener las ideas y opiniones de las personas	+9%
Nuestros productos y servicios cumplen con las expectativas de nuestros clientes	+5%
Mi equipo aprovecha el feedback de los clientes para mejorar la calidad del trabajo	+17%
Mi equipo celebra los éxitos	+21%
La persona a quien reporto se interesa de verdad por mi visión de las cosas	+25%
Mi supervisor me reconoce la mejora continua en la calidad de mi trabajo	+22%
Entiendo los objetivos orientados al cliente de mi unidad de negocio	+17%
Dispongo de la información que necesita para realizar bien mi trabajo	+20%
Me animan a proponer ideas para innovar y mejorar mi forma de trabajar	+19%

Arbinger es el líder mundial en cambio de mentalidad. Mediante herramientas de formación, consultoría, coaching e implementación, ayudamos a que las personas, los equipos y las organizaciones pasen de una mentalidad *dentro de la caja* a una mentalidad *fuera de la caja* y apliquen estrategias clave y patrones de comportamiento que refuercen este cambio. El resultado es una mejora espectacular y sostenida en los indicadores clave de éxito de nuestros clientes: tanto en el nivel de colaboración, como en el compromiso de los empleados, *accountability*, incremento de los ingresos, cuota de mercado y rentabilidad del negocio.