



Reducción significativa de costes y mejora de la satisfacción del cliente mediante una mayor colaboración y eficiencia.



**ORGANIZACIÓN**

Horan & McConaty



**SECTOR**

Servicios Funerarios



**ACERCA DE**

Horan & McConaty es una empresa familiar de servicios funerarios con múltiples instalaciones en Denver y alrededores.

**RETO**

Horan & McConaty (H&M) fue fundada por John Horan, quien creía que el activo más valioso de su funeraria era la sólida reputación adquirida en prestar un servicio de la más alta calidad a las familias de los fallecidos. Aprovechando esta reputación, H&M pasó de tener dos centros en 1986 a siete centros en el área metropolitana de Denver.

A medida que H&M abría nuevas ubicaciones, ampliaba su presencia geográfica y contrataba nuevos empleados, empezó a tener dificultades para escalar la cultura y los procesos. Estos retos conllevaron una comunicación deficiente, conflictos entre departamentos, silos y empleados insatisfechos. Los empleados más valiosos de la empresa empezaron a irse. No es de sorprender que estos problemas perjudicaran la calidad del servicio de H&M, lo que redujo ostensiblemente la satisfacción de los clientes y la reputación de H&M. Como resultado, los costes aumentaron mientras que los ingresos y la rentabilidad disminuyeron.

**“Al utilizar las herramientas de Arbinger para implementar sistemáticamente la mentalidad fuera de la caja en nuestro trabajo, ha mejorado sustancialmente la experiencia de nuestros clientes y las interacciones de nuestros empleados.”**

**DARREN FORBES**

Chief Operating Officer | Horan & McConaty

El conflicto que había en la empresa alcanzó su punto crítico en 2013, cuando las tres áreas principales—directores de funeraria, programación y operaciones—dejaron de funcionar eficazmente entre sí. Los directores de funeraria se quejaban de que no podían gestionar sus propios calendarios, programación culpaba a los directores de funeraria de ofrecer un servicio deficiente, y operaciones hacía responsables a los directores de funeraria de todos los problemas de la compañía.

## SOLUCIÓN

Al darse cuenta de que el futuro de la empresa estaba en peligro y familiarizados con el libro de “La Caja”, los líderes de H&M recurrieron a Arbinger en busca de ayuda. Después de realizar un trabajo exploratorio para evaluar la situación, Arbinger propuso un taller inicial de dos días para el equipo directivo, seguido de la formación de dos de esos líderes como facilitadores internos que, a su vez, formaron y apoyaron al resto de empleados de H&M.

La formación tuvo un impacto decisivo en los líderes de H&M. Comenzaron a aplicar sistemáticamente las herramientas de autoconciencia, cambio de mentalidad y colaboración de Arbinger. Utilizando estas herramientas, reevaluaron el conflicto que persistía entre las áreas de programación, operaciones y los directores de las funerarias. Al hacerlo, empezaron a preguntarse de qué modo ellos mismos podrían haber contribuido al problema y comenzaron a cambiar su forma de trabajar para resolverlo.

Empezaron a escuchar atentamente las necesidades de todos los empleados y averiguaron cosas que desconocían completamente sobre su trabajo diario. Esta nueva comprensión los llevó a reconsiderar políticas, procesos y prácticas, así como a evaluar datos que previamente habían ignorado.

Como resultado de esta evaluación, se sorprendieron al descubrir que la nueva directora de funeraria había obtenido dos puntos más en cuanto a la satisfacción del cliente y generaba más ingresos. Al indagar más, se dieron cuenta de que solo trabajaba con dos centros funerarios situados a 20 minutos de distancia, no con distintos centros más dispersos, como era el caso del resto de directores de funeraria. Hablaron con ella para saber por qué tenía tan buenos resultados y averiguaron que era una gran ventaja trabajar con solo dos centros y emplear poco tiempo en traslados. Esto le había permitido desarrollar con rapidez relaciones positivas con el personal de ambos centros, familiarizarse con las diferencias y peculiaridades de cada

centro, desarrollar relaciones a largo plazo con las familias y supervisar más funerales por día. Como resultado de este descubrimiento, H&M decidió que los directores de funeraria debían supervisar solo dos centros y organizar sus propias agendas para satisfacer las necesidades de las familias y construir una cultura de equipo más coherente y cohesionada.

## RESULTADOS

Con los directores de funeraria a cargo de sus agendas, no solo los funerales se empezaron a programar más rápidamente, sino que H&M acabó eliminando el área de programación, lo que contribuyó a reducir costes. Como ahora empleaban menos tiempo desplazándose entre los centros y habían comenzado a pensar en su trabajo en términos de su impacto en los demás, los directores de funeraria también se sentían más capacitados y motivados. Por lo tanto, en vez de evitar las llamadas de familias desconsoladas, ahora las recibían con agrado. También comenzaron a ofrecerse como voluntarios para ayudar a sus compañeros y capacitar a nuevos empleados, cosas que anteriormente habían descuidado.

Además de los directores de funeraria, el resto de áreas empezaron a medir el impacto de su trabajo en compañeros y clientes. Los equipos comenzaron a colaborar espontáneamente para satisfacer las necesidades de las familias y de los demás. “Soporte y Seguimiento”, un indicador que la empresa evalúa con los clientes, mejoró un 10%. Al proporcionar un mejor servicio, mediante una mayor colaboración, la satisfacción y el compromiso de los empleados mejoró también, y el número de horas extras y la rotación de empleados disminuyeron. Según el director financiero de H&M, Dan Frakes, “descubrimos que existe una correlación directa entre la colaboración y la reducción de los costes”. Con costes más bajos y mayores ingresos, H&M ahora es más rentable que nunca y la cultura de colaboración de la que dependen las familias a las que sirven, está creciendo.

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.

**Arbinger**  
Institute