

Cetelem: Desarrollando líderes que dejan huella

En 2011 Cetelem diseñó un plan estratégico a tres años, #Cetelem2014, con el objetivo de generar una huella emocional en el cliente. En el seno de dicho plan, Recursos Humanos lanzó el proyecto Impulsa, un programa de desarrollo de competencias para managers y especialistas de Cetelem que tuvo dos ediciones, en 2012 y 2015. El objetivo era doble: el desarrollo de las competencias clave y el cumplimiento de la promesa de cuidar al colaborador. Este es el tercer caso práctico de una serie en los que la Psicología del Trabajo ha sido el factor determinante de éxito.

Elena Pérez-Moreiras, Miembro de la Sección de Psicología del Trabajo y las Organizaciones del COPM y Socia Directora de RH Asesores en RR.HH., con la colaboración de **Nuria Gómez**, Directora Aprendizaje y Desarrollo de CETELEM, y **Gonzalo de la Rosa**, Director de RR.HH. de Cetelem.

FICHA TÉCNICA

Autores: PÉREZ-MOREIRAS, Elena, GÓMEZ, Nuria y DE LA ROSA, Gonzalo.

Título: Cetelem: Desarrollando líderes que dejan huella.

Fuente: Capital Humano, nº 322. Julio-Agosto, 2017.

Resumen: En 2011 Cetelem se embarcó en el proyecto estratégico #Cetelem2014, a tres años, con el objetivo de generar una huella emocional en el cliente. En ese momento la Dirección de RR.HH. lanzó 'Impulsa', un proyecto estructural de Desarrollo de Competencias concebido con dos objetivos: el desarrollo de las competencias clave y el cumplimiento de la promesa de cuidar al colaborador. RH Asesores se incorporó al proyecto en 2012 para liderar una de las ocho rutas diseñadas en 'Impulsa' y acompañar a 19 managers mediante la metodología Leadership Improving (PID)® en el proceso de transmitir este mensaje. El caso de éxito que se presenta corresponde a la intervención realizada por RH Asesores en esta ruta centrada en la competencia de liderazgo.

Descriptor: Psicología del Trabajo / Liderazgo / Competencias / Employee Experience

CASO DE ÉXITO Nº 3

Empresa: Cetelem.

Sector: Banca.

Participantes: 19 Managers (en Proyecto Global IMPULSA 122 managers).

Departamentos implicados: Varios.

Duración: 11 meses (Julio 2012- Junio 2013).

Proyecto: Leadership Improving® dentro de "IMPULSA", Programa de Desarrollo de Competencias para Managers y Especialistas .

Tipo de Actuación: Learning by Doing con un alto componente experiencia. En 2 de las 8 rutas: Programa de Intervención para el Desarrollo Improving PID®. Compuesto por Coaching Grupal con sesiones presenciales y seguimiento on-line inter-sesiones.

En el año 2011 el banco de crédito al consumo filial de BNP Paribas se embarca en un proyecto estratégico #Cetelem2014, a tres años cargado de emocionalidad y con un *leit motiv* ambicioso: generar una huella emocional en el cliente. Fue entonces cuando la Dirección de RR.HH. propone 'Impulsa', un proyecto estructural de Desarrollo de Competencias concebido con dos objetivos claros: El desarrollo de las competencias claves que acompañan la estrategia empresarial y cumplir su promesa al colaborador: **"En Cetelem queremos cuidarte"**. Un proyecto de *Employee Experience* que resalta por su maridaje entre emocionalidad y estandarización, por medio de la creación de un modelo y un índice de experiencia colaborador. RH Asesores se incorpora al proyecto en 2012 para liderar una de las ocho rutas diseñadas en Impulsa y acompañar a 19 managers mediante la metodología *Leadership Improving* (PID)® en este proceso de transmitir, con su comportamiento, ese mensaje a sus colaboradores: "En Cetelem queremos cuidarte".

El caso de éxito presentado corresponde a la intervención realizada por RH Asesores en esta Ruta centrada en la competencia LIDERAZGO.

¿En qué contexto se produce la necesidad? La segunda edición de Impulsa, en 2015 es un nuevo concepto de desarrollo, donde el participante vive una aventura, en la que es el protagonista y obtienen tanto como invierte. En la primera edición participaron 122 colaboradores organizados en rutas, en función de la competencia a desarrollar (liderazgo, orientación cliente, orientación resultados y trabajo en equipo y transversalidad) y el nivel, en total 8 grupos (para más información ver el artículo de Capital Humano nº 274, de marzo de 2013). RH Asesores ha participado en los talleres vivenciales y seguimiento individual de los mismos en dos grupos de 2 rutas: Liderazgo y Orientación Cliente, con un total de 35 colaboradores.

OBJETIVO DE LA RUTA LIDERAZGO

Mejorar las competencias de los colaboradores para mejorar los resultados. Trasladar un mensaje importante: "tú eres el protagonista de tu desarrollo" y recibirás/crecerás tanto como inviertas. Se venía de ofrecer programas formativos por colectivos, para todos, y con metodologías más tradicionales. A partir de 2012, participar en un programa de desarrollo es vivencial, experiencial, voluntario, y con una metodología muy eficiente: *learning by doing*. Y se quería dejar una huella emocional positiva en nuestros colaboradores.

En este contexto, el Programa de Intervención para el Desarrollo PID Leadership Improving®, facilitado por RH Asesores, define unos objetivos específicos para conseguir que los managers lleguen a ser Expertos Líderes Situacionales. Lo que significa:

- Transmitir su energía a otros.
- Motivarles hacia un objetivo común.
- Aplicar un estilo diferente de liderazgo según las necesidades de cada interlocutor y situación.

METODOLOGÍA-DESARROLLO

Impulsa se basa en *learning by doing* y por lo experiencial de sus acciones. Los profesionales afectados, durante 15 meses, tuvieron diferentes momentos de aprendizaje formal e informal: actividades, talleres vivenciales, compartir prácticas en la red social interna, planes de acción, seminarios, lecturas, píldoras... para hacer que la experiencia del colaborador sea única y que crezcan sus competencias.

La Metodología Improving (PID)® mantiene su foco en los procesos comportamentales que llevan a las personas, equipos y organizaciones a descubrir, desarrollar y poner en valor su talento, facilitando el descubrimiento de recursos que se pueden encontrar escondidos o enmascarados en el interior de los profesionales y sistemas que son objeto de su actuación (para información más detallada consultar en Capital Humano el artículo: "El Caso Pelayo Contact Center", n° 316, enero de 2017).

Los principios de la Metodología Improving (PID)® son:

1. Acompañar a las personas, equipos y organizaciones en la identificación y definición de sus metas, así como, en el diseño y ejecución de las iniciativas para alcanzarlas.
2. Nadie mejor que la persona, equipo u organización sabe qué desea, necesita y cómo hacer para lograrlo.
3. Este proceso de acompañamiento es auto-dirigido: El individuo-persona-equipo-organización es sujeto activo impulsor y decisor de su propio aprendizaje.
4. Si se involucra a la organización en el proceso de cambio los resultados son más rápidos y potentes.
5. Los procesos de acompañamiento extendidos en el tiempo son más eficaces para el cambio de compor-

tamiento y la transformación organizacional que las acciones puntuales de formación tradicional.

6. Trabajar de forma integral en los cuatro dominios del ser humano (lenguaje-pensamiento, cuerpo-movimiento, emoción y transitividad) y en el desarrollo de metacompetencias (auto-conocimiento, auto-estima, auto-regulación y auto-desarrollo), potencia los logros.

Las acciones que se llevaron a cabo fueron :

■ Durante 2012 (de Julio a Diciembre):

1. Análisis de situación de partida.
2. Experiencia Piloto con Equipo de RR.HH. (1 jornada).
3. Definición de objetivos y metodología.
4. Ajuste de la propuesta.
5. Presentación y Comienzo del Programa de Intervención para el Desarrollo: Liderazgo.
6. 1 Reunión Presencial de Coaching Grupal (8 horas) en Noviembre 2012.
7. Seguimiento on-line continuo: "Tu Coach Grupal On Line" (entre Noviembre 2012 y Diciembre 2012).

■ Durante 2013 (de Enero a Junio)

1. Dos Reuniones Grupales de Coaching Grupal de 8 horas cada una (en Febrero y Junio).
2. Seguimiento on-line continuo: "Tu Coach Grupal On Line" (entre Enero y Junio 2013).
3. Evaluación del Servicio.
4. Informe de Resultados.

RESULTADOS-CONCLUSIONES

1. Evaluación de los 19 Participantes (a la finalización_Junio 2013):

1.1 Resultados Cualitativos: ¿Qué me llevo el 12.06.13?:

- Grupo-Libertad
- El primer paso de un camino que empieza por conocer tu intención.
- Me voy con una parte del sistema
- Una formación diferente. Seguridad y Confianza
- Qué el sistema no se desintegre nunca!!!
- He abierto una nueva dimensión a mi vida.
- Ver las cosas de una manera diferente.
- Poner todos los sentidos en lo que estoy haciendo en cada momento
- Descubrimiento, risas, diversión, aprendizaje.
- Seguridad en mi mismo
- Sí se puede conectar con el cosmos.



>

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Med
1. Las sesiones han sido de utilidad para mejorar mi capacidad.						2	3	6	3		7,71
2. Me han permitido entender mejor mi propio comportamiento y el de los que me rodean.							6	4	3	1	7,93
3. Me han descubierto aspectos de mi mismo/a de los que no era totalmente consciente.					1	3	1	3	6		7,71
4. Han permitido consolidar mi Plan de Acción de Mejora.					1	2	3	6	2		7,43
5. La metodología ha favorecido mi participación.						1	2	3	8		8,29
6. Se han desarrollado en un clima de confianza mutua.							1	4	7	2	8,71
7. Me he sentido escuchado por el coach.						1		4	6	3	8,71
8. Me he sentido comprendido por el coach.					1		1	4	5	3	8,50
9. El coach ha sabido motivarme-impulsarme a poner en práctica comportamientos más adecuados para la consecución de mis metas.					1	1	2	3	6	1	8,07
10. Me gustaría seguir con ellas en el futuro como apoyo a mi función.			1			1	2	7	1	2	7,71
11. Me han aportado herramientas que me han ayudado a alcanzar los objetivos.						3	2	8		1	7,57
12. Valore globalmente el servicio recibido.						2	3	4	4	1	7,93
1. Las sesiones han durado el tiempo suficiente y necesario.		Ha faltado tiempo	1	Ha sobrado tiempo	La duración ha sido adecuada 13						
2. El Programa se ha desarrollado globalmente por tiempo suficiente.		Ha faltado tiempo	1	Ha sobrado tiempo	La duración ha sido adecuada 13						
Media Global											
8,02											

1.2. Resultados Cuantitativos:

2. Evaluación de los Responsables de RH:

2.1. A la finalización (Junio 2013): Mediante el Índice de Calidad de Servicio: 9,67 sobre 10

2.2. En la actualidad (Mayo 2017):

✓ ¿Qué habéis conseguido realmente con la perspectiva que da el tiempo transcurrido?

“Hemos mejorado las competencias de los participantes y sus resultados de negocio. Antes de participar en Impulsa todos los colaboradores participaron en un Assessment Center. 3 años después han vuelto a participar para comprobar sus evoluciones. Hemos comprobado que los que participaron en Programas de Desarrollo han mejorado en un 10% sus competencias y un 12% sus resultados, respecto a los que no participaron”.

✓ ¿Qué influencia tuvo este proyecto?

“Los talleres con la Metodología Leadership Improving (PID)®

fueron muy experienciales a la vez que emocionales, encajaron a la perfección en el proyecto Impulsa y estamos convencidos de que ayudaron a que IMPULSA fuera un éxito a todos los niveles”. ■