

Webster Bank Eleva el Compromiso de los Empleados Enfocándose en la Manera en que Pueden Triunfar en sus Trabajos

EL PROBLEMA

Para Jeff Brown, el momento de la verdad llegó cuando vio lo que su negocio estaba comunicando a los empleados actuales y prospectos.

Como muchas otras respetadas organizaciones, “Les estábamos diciendo de las 50 formas que podían ser despedidos, pero no les decíamos cómo podían triunfar o por qué deberían estar interesados.” dice Brown, jefe oficial administrativo de Webster Financial Corporation y de Webster Bank, uno de los bancos regionales comerciales más importantes, con más de \$17 mil millones de dólares en activos. “No puedes esperar excelente servicio al cliente de un personal que no está comprometido.”

LA HISTORIA COMPLETA

Webster había crecido gracias a una adquisición, y necesitaba una cultura común y local para alcanzar su misión corporativa. Así que Brown comenzó a buscar compañías para dar entrenamiento y desarrollo, y se detuvo con el Disney Institute. Era el año 2007 y Brown había escuchado de otras compañías a las que el Disney Institute ofrecía entrenamiento sobre el método Disney en prácticas empresariales como liderazgo, manejo de personal, servicio al cliente y lealtad a la marca. Brown acababa de asumir la responsabilidad de la división de servicios compartidos de Webster Bank, que incluye comunicaciones, recursos humanos, tecnología de la información y otros departamentos operativos. Él pensó que el Disney Institute podría embonar muy bien con su equipo.

“Podía contratar a cualquier cantidad de firmas de consultoría para desarrollar una herramienta o para darnos consejos sobre cómo mejorar nuestro servicio al consumidor y el compromiso del personal,” dijo Brown. “Lo que me atrajo del Disney Institute fueron las aplicaciones prácticas—la gente de Disney vive y respira esto todos los días. La mayoría de la gente ha ido a Disney o ha interactuado con Disney de alguna manera. No hay duda de que Disney sabe de servicio al consumidor.”

“Le dio credibilidad a los programas.” agregó.

El Viaje Comienza

Brown y sus colegas se fueron de Florida emocionados y listos para comenzar un programa de entrenamiento completo

para sus empleados. Reunieron a un grupo de aproximadamente 25 empleados y los enviaron de regreso al Walt Disney World® Resort para un taller de dos y medio días que cubría servicio de calidad y liderazgo. Las opiniones del grupo fueron en extremo positivas, comentó Brown. “Fue sorprendente lo rápido que implementaron los conceptos y principios que aprendieron en sus propios trabajos,” dijo.

Una vez que decidió que el Disney Institute era la mancuerna perfecta para su organización, Brown reclutó a varios otros ejecutivos de Webster Bank para viajar al *Walt Disney World*® Resort de Lake Buena Vista, Fla., para un esquema ejecutivo de un día. El viaje de dos días incluyó visitas a áreas detrás del escenario en los parques temáticos, donde el consultor del Disney Institute Scott Milligan, demostró las maneras en que Disney permanece en constante comunicación con su personal básico.

“Jeff observó a los Miembros de nuestro Elenco y estaba intrigado sobre cómo los manteníamos tan comprometidos con su trabajo,” explicó Milligan. “Le explicamos que cada

“Lo que me atrajo del Disney Institute fueron las aplicaciones prácticas— la gente de Disney vive y respira esto todos los días. La mayoría de la gente ha ido a Disney o ha interactuado con Disney de alguna manera. No hay duda de que Disney sabe de servicio al consumidor.”

uno en Disney tiene un propósito en común: hacer que la gente sea feliz. Este propósito común nos une y nos mantiene enfocados en la razón por la que venimos a trabajar cada día.”

Brown dijo que el recorrido y las juntas con Milligan y otros miembros del equipo del Disney Institute les ayudaron a disipar sus miedos respecto a que un banco no tendría nada que aprender de una de las compañías de entretenimiento más conocidas del mundo.

“Había mucho escepticismo al principio,” dijo. “Existían muchas preguntas sobre cómo Disney podía enseñarle a un banco a ser mejor en su negocio. De lo que nos dimos cuenta de inmediato es que la sinergia entre nuestras dos compañías era verdaderamente fuerte. Lo que estábamos tratando de hacer con nuestra organización, Disney lo ha estado haciendo durante años.”

Subiendo al Nivel Ejecutivo

Más o menos un año después del programa inicial en el Disney Institute, Brown sintió que era importante comenzar a involucrar a su equipo ejecutivo así como al consejo de directores de Webster. Milligan y su equipo viajaron a la casa matriz de la compañía en Connecticut, transmitieron un programa de medio día, el cual inicialmente fue recibido con reacciones opuestas, dijo Milligan.

“Muchos ejecutivos están acostumbrados a consultores que vienen, sueltan unas cuantas frases pegajosas, remedios rápidos y luego nos dicen cómo hacerlo nosotros,” explica. “Así no trabaja el *Disney Institute*. Somos compañeros de pensamiento. Ayudamos a los clientes a entender dónde puede haber una oportunidad, y luego desarrollamos un plan de acción usando las mejores prácticas de Disney como recurso.

“Sabemos que esta metodología funciona, pero es muy diferente del desarrollo profesional tradicional, por lo que puede provocar escepticismo,” agregó Milligan.

Sin embargo, cuando el entrenamiento se completó el consejo de directores y los ejecutivos apoyaron completamente la iniciativa.

“Disney es muy similar a Webster Bank en cuanto a que su historia y su herencia da forma a todo lo que hace la compañía,” explicó Brown. “No tomó mucho tiempo antes

de que nuestro equipo líder entendiera el valor que el *Disney Institute* puso en nuestra puerta.”

Milligan y su equipo dejaron Connecticut sabiendo que pronto volverían.

Una Relación de Mucho Tiempo

Una vez que el equipo ejecutivo y el consejo de directores se comprometieron y se involucraron en el proceso de entrenamiento del *Disney Institute*, Brown tuvo mucho trabajo que hacer. Necesitaba comenzar a implementar un verdadero cambio dentro de la organización y mostrar resultados.

“Durante mucho tiempo nos referíamos a ella como la ‘iniciativa Disney’ pero nos dimos cuenta que si realmente íbamos a cambiar nuestra cultura, teníamos que hacerla nuestra,” dijo.

El equipo desarrolló la Manera Webster, una cultura hecha por diseño, con todo y estándares de excelencia y un nuevo método para reclutar y retener empleados. El sitio web fue reestructurado para ser más sencillo y atractivo, y para incluir mucha más información sobre el legado y la historia de la compañía. El programa de entrenamiento para nuevos empleados fue examinado para enfocarse más en la cultura de la compañía, ayudando a los nuevos empleados a entender su papel y propósito dentro de la organización. El equipo también adoptó el modelo Disney de ‘propósito contra asignación’, lo que disuade a los empleados de ver sus trabajos como una simple cadena de tareas, dijo Milligan.

“Cada Miembro del Elenco es responsable por mantener los parques temáticos limpios, por ejemplo,” explicó Milligan. “Un parque limpio pone felices a nuestros visitantes, así que si uno ve una basura en el piso, la levanta y la tira a la basura. No esperamos a que venga un intendente a ocuparse de ella.”

Después de implementar la Manera Webster, Brown comenzó a llevar a cabo encuestas de satisfacción de los empleados. La encuesta más reciente, hecha en 2010, mostró una marcada mejoría sobre 2008.

“Estábamos esperando un puntaje promedio de 79, que era muy ambicioso,” dijo Brown. “En realidad llegamos a un puntaje de 81, apenas un poco abajo el percentil más alto.



ESTUDIO DE UN CASO: WEBSTER BANK

Nuestro proveedor dijo que éramos el único banco que ellos habían encuestado que mostró un aumento en los últimos dos años.”

Las sub-secciones de la encuesta fueron aún más positivas. Áreas como cooperación interna y trabajo de equipo demostraron dramáticos aumentos, dijo Brown.

Milligan, del Disney Institute, continúa trabajando con Webster Bank, viajando a Connecticut una o dos veces por año para entregar la programación a los nuevos empleados, así como a dar cursos de repaso a quienes han participado anteriormente.

“Yo podría dar todas las clases del mundo, pero no podría hacer sentir la misma valía que Scott y su equipo le ofrece a mis empleados,” dijo Brown. “Con el entrenamiento del Disney Institute no hay trucos. Obtenemos exactamente lo que necesitamos para crear cambios reales y positivos dentro de nuestra organización.”