

Cambiamos, súbete al cambio

Ignacio de Orúe

José Ramón Pin Arboledas

Carlos Rodríguez-Lluesma

Tomar una copa de vino suele significar que hay algo que celebrar. En febrero de 2018, el comité de dirección de Orange España se encontraba en la localidad vallisoletana de Peñafiel, famosa por sus bodegas, en una de sus reuniones fuera de la oficina para revisar la marcha de la empresa y establecer nuevos objetivos y líneas de actuación. Laurent Paillassot, su CEO, levantaba su copa para celebrar y agradecer a su equipo los mejores resultados financieros en la historia de su compañía en España: durante 2017, en medio de un entorno competitivo feroz, la entidad había aumentado sus ingresos un 7,1%, hasta los 5.371 millones de euros; y el EBITDA, en un 17%, hasta los 1.582 millones de euros (véase el **Anexo 1**).

Apenas unas horas antes, Ignacio de Orúe, director general de Personas, Comunicación y Relaciones Institucionales, había compartido con sus compañeros del comité de dirección los datos de la última encuesta de clima, que mostraban una mejora sustancial de la salud organizacional y que confirmaban el éxito de la primera etapa del cambio cultural que juntos habían decidido emprender dieciocho meses atrás (véase el **Anexo 2**). España había pasado de estar a la cola de los países del Grupo Orange en experiencia del empleado a convertirse en el que mayor mejoría mostraba, superando la media de Europa y de todo el Grupo. El mejor año desde el punto de vista operativo y financiero coincidía también con el mejor en términos de salud organizacional: el comité de dirección veía las primeras pruebas tangibles de que la cultura y la estrategia están íntimamente unidas.

Tras los brindis y las felicitaciones mutuas, las conversaciones volvían a girar rápidamente hacia el futuro más próximo, en el que los retos de la compañía eran aún más exigentes: en un entorno comercial cada vez más competitivo –más operadores, más marcas– y complicado –auge de la convergencia y los paquetes integrados, y demanda exponencial de datos–, era fundamental continuar con tasas de crecimiento a cifras de doble dígito para mantener la dinámica inversora en redes de nueva generación, tanto fijas (fibra) como móviles (4G y, pronto, 5G).

Caso preparado por Ignacio de Orúe, colaborador externo, bajo la supervisión de los profesores José Ramón Pin Arboledas y Carlos Rodríguez-Lluesma. Febrero de 2019.

Todo el material incluido en este documento ha sido proporcionado por la empresa, salvo que se indique lo contrario.

Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2019 IESE.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 28/2/19



En este contexto, la transformación cultural era, si cabe, más urgente. Era preciso ir más lejos, llegar a más gente, lograr un cambio más profundo. La empresa acababa de lanzar las primeras estructuras organizativas *agile*: la Tribu Jazztel y la Tribu Digital, pero, ¿era ese el camino? ¿En qué modelos organizativos había que incidir? ¿Qué más se podía hacer? El equipo tenía la sensación de que el proceso de cambio necesitaba un nuevo empuje y se preguntaba cómo revitalizarlo para no perder tracción. ¿Qué elementos eran claves en el cambio de cada uno de los empleados y, por ende, de toda la empresa? ¿Cómo ajustar el cambio a los nuevos retos por afrontar?

Mientras se hacían estas preguntas, De Orúe aprovechaba para echar la vista atrás y recordar cómo se había iniciado el proceso de cambio cultural año y medio antes. Al fin y al cabo, este proceso era un maratón, una carrera de largo recorrido en la que el equipo apenas había superado el kilómetro 15.

Aún quedaban muchos kilómetros que completar...

Historia y razones para el cambio

Panta rei: todo fluye, todo cambia, nada permanece

Heráclito

Una historia de fusiones y crecimiento en el mercado español

Orange, antigua France Telecom, había llegado en 1998 a España para operar bajo la marca Uni2 y, tras varias compras y fusiones (eresMas, Wanadoo, Amena, Al-Pi y Ya.com, entre otras), la compañía agrupaba, en 2006, todas sus actividades bajo la marca Orange. La marca servía, además, para unificar la identidad de miles de empleados que venían de orígenes diversos (véase el **Anexo 3**). Tras la integración, el entonces CEO decidió lanzar, en 2010, un ambicioso plan de crecimiento para Orange España denominado “Conquistas 2015”.

La meta parecía entonces imposible: pasar de ser el tercer operador del mercado español a ser el segundo, superando a Vodafone y estando solo por detrás del incumbente. En el período 2008-2015, mientras el sector de las telecomunicaciones perdía un tercio de su valor, Orange mantenía un ligero crecimiento y aumentaba así su cuota de mercado en ocho puntos (del 12 al 20%). Con ello, pasaba de ser el tercer operador en 2008, con un tamaño por ingresos un 50% inferior al de Vodafone, a casi empatar con este operador en el segundo puesto del mercado (véase el **Anexo 4**). Las claves del éxito fueron una profunda revisión de todas las actividades, un apalancamiento en los valores de la nueva marca Orange (honestidad, creatividad, sencillez, cercanía y dinamismo) y un sólido alineamiento operativo *top-down* combinado con un férreo control financiero y una cultura de austeridad en el gasto.

La compra de Jazztel en julio de 2015

En septiembre de 2014, Orange anunciaba su intención de comprar el 100% del capital de Jazztel por 3.400 millones de euros. Tras meses de trabajo, la compañía obtenía la necesaria aprobación regulatoria en mayo de 2015 y completaba la que era la mayor adquisición para el Grupo Orange en la década anterior y una de las mayores operaciones del sector en la última década. Los resultados financieros de 2015 reflejaban el impacto de dicha operación: 19 millones de clientes, unos ingresos anuales de 4.253 millones de euros y un EBITDA de 1.068 millones de euros. Se



cerraba una etapa y comenzaba otra de mayor calado, en la que se consolidaba la posición de Orange como segundo operador del mercado español, abriéndose nuevas oportunidades de crecimiento.

La integración se llevó a cabo en tiempo récord: en apenas seis meses se completaba la fusión legal de ambas compañías, se integraban los equipos —unificándose en una misma sede— y se integraban las redes, para poner en marcha un ambicioso plan de despliegue de fibra óptica en España. Pero antes de sentar las nuevas bases del crecimiento, se ponía también en marcha un expediente de regulación de empleo (ERE) por causas organizativas que buscaba adecuar la plantilla a las nuevas necesidades de la nueva empresa.

Una nueva etapa, un nuevo CEO

Con el ERE sobre la mesa, en marzo de 2016 llegó a Orange España un nuevo CEO: Laurent Paillassot, ex-CEO adjunto de Crédit Lyonnais, quien había estado a cargo de la experiencia del cliente y banca móvil en el Grupo Orange desde su incorporación a la operadora en septiembre de 2014. En los siguientes meses, Paillassot conformó un nuevo comité de dirección (véase el **Anexo 5**) y juntos comenzaron a trabajar en una nueva ambición comercial y de crecimiento financiero.

El reto con el que llegaba a Orange en esa primavera de 2016 era, según palabras del propio Paillassot en un *email* dirigido a todos los empleados:

“[...] preparar la compañía para poder capturar las oportunidades que surjan en este nuevo entorno cambiante y disruptivo. Tenemos que estar preparados para competir en un sector cambiante, dinámico, cada vez más digital, ser capaces de actuar de forma rápida para satisfacer las necesidades de clientes cada vez más exigentes”.

Nueva ambición: liderazgo 2020

El plan social finalizó en abril con pérdidas significativas de talento debido a la voluntariedad del mismo. En particular, hubo personas provenientes de Jazztel que veían la integración como una pérdida de autonomía y una vuelta a la rigidez y a la jerarquía. Era importante fijar cuanto antes un nuevo rumbo. El primer gesto de Paillassot fue regalar a cada uno de los miembros del nuevo comité ejecutivo un ejemplar del libro *Primero, los empleados; los clientes después*¹, como avance del nuevo estilo que quería implantar. Con el libro leído, el equipo se fue a su primer *off-site* con objeto de diseñar la nueva ambición, así como las principales líneas del plan estratégico de la compañía.

Tras revisar la situación de la empresa, el diagnóstico comenzaba a quedar bastante claro:

“[...] empezábamos una nueva época con una nueva compañía, nuevos equipos, nuevo CEO, nueva ambición... nuevo todo. Lo hacíamos en un momento en el que los resultados de negocio eran mejores que nunca. Consolidábamos nuestra posición como claro número 2 en España y avanzábamos en materializar las sinergias identificadas en la compra de Jazztel. Teníamos nuevos planes y oportunidades de crecimiento... pero algo no iba bien” (Mónica Sala, directora general de Red, Sistemas y Grandes Cuentas).

¹ Nayar, V. (2011), HBS Publishing-Profit Editorial.



Los datos de salud organizacional mostraban una realidad poco sana: descensos significativos en los últimos dos años, situando a España a la cola del resto de países en los que operaba Orange. El esfuerzo operativo por alcanzar la cima de las “Conquistas 2015”, así como el plan social, tras la integración con Jazztel, habían podido dañar la motivación y la satisfacción de los empleados. ¿Se podía avanzar hacia nuevos retos operativos y financieros con un mal clima laboral? Los miembros del comité de dirección discutían entre sí, y una idea empezaba a ganar peso: las fortalezas que hicieron triunfar en el pasado no ayudarían en el futuro. Había que trabajar de una forma distinta ante la nueva dinámica competitiva.

“Tras haber llegado a ser el operador número 2 en España, nos proponíamos ahora una mayor ambición: ser el operador de gran tamaño que más crecía en Europa. Sabíamos que podíamos conseguirlo, pero no trabajando de la misma manera. Había que transformarse, pero para ello nos hacía falta información, entender dónde estábamos desde el punto de vista de clima interno” (Julio Gómez, director general de Legal, Estrategia, Operadores y Regulación).

El propio CEO lanzó un comunicado a la organización en junio de 2016 pidiendo ayuda a todos los empleados (véase el **Anexo 6**), a través de una encuesta de salud organizacional² que permitiera ofrecer un diagnóstico profundo y sincero, que hiciera posible confeccionar un plan de acción posterior. Los resultados fueron concluyentes: con un 61% de la plantilla como cifra de participación, los datos situaron a la empresa en el último cuartil dentro de un grupo de 800 compañías europeas. La necesidad de cambio era, si acaso, más importante y urgente de lo que inicialmente se pensaba (véase el **Anexo 7**).

Había que ponerse manos a la obra. Tras haber investigado sobre los procesos de cambio, el punto de partida no era muy alentador: los datos decían que siete de cada diez compañías que emprenden un proceso de cambio fracasan de manera estrepitosa. El comité de dirección estudió qué hacían las tres que tenían éxito y detectó un aspecto importante que todas habían tenido en cuenta: un equilibrio entre los resultados operativos, los de negocio y los de salud organizacional. Estas empresas prestaban la misma importancia al “qué” y al “cómo”.

Con esto en mente, el comité ejecutivo tomó una primera decisión: considerar el cambio cultural como una variable esencial del plan estratégico (véase el **Anexo 8**). La forma de trabajo, el clima y la cultura pasaban de ser algo *nice to have* a convertirse en un componente esencial de la estrategia de la empresa, con el convencimiento de que, si no tenían éxito en el cambio cultural, no conseguirían los objetivos de negocio a largo plazo. La cultura podía ser, además, una fuente de ventaja competitiva sostenible para Orange en un entorno digital de cambio acelerado. De manera consecuente, el equipo decidió dedicar cerca de un 50% de su tiempo juntos a hablar del cambio, a empujar el programa de transformación.

“Laurent venía con una idea muy clara de las posibilidades de la compañía, y, por ello, con una gran ambición. Era la ‘enésima’ vez que hablábamos de cambio... pero esta vez se traducía muy rápidamente en acciones concretas: nos pedía cuestionar las formas de trabajo anteriores, conformar un verdadero equipo unido y pasar tiempo con nuestros equipos hablando de la oportunidad y necesidad del cambio” (Miguel Ángel Fueyo, director general de Servicio al Cliente).

² OHI (Organizational Health Index), encuesta diseñada por OrgSolutions, filial de McKinsey.



“Cambiamos, súbete al cambio”

“Cambiamos, súbete al cambio” fue el lema escogido por Orange España para su profundo proyecto de cambio cultural, parte integrante del plan estratégico para ser el operador que más creciera en Europa. El plan estratégico planteaba ser líderes en cuatro ámbitos determinados: crecimientos de ingresos y EBITDA; crecimiento de clientes; satisfacción de clientes; y satisfacción de empleados. Esa ambición de liderazgo se imbricaba con una promesa común para todo el grupo internacional Orange: la promesa de ser una empresa digital y humana, bajo la convicción de que no hay rentabilidad económica sin rentabilidad social.

Se trataba de conseguir un cambio transversal y profundo que mejorara la salud de la organización —incrementando la satisfacción de los empleados, despertando su iniciativa y talento— y elevara la eficiencia y productividad de la compañía —reduciendo jerarquías y favoreciendo un entorno de agilidad e innovación— para estar a la altura de sus retos y de las expectativas de sus clientes.

De Orúe, director general de Personas, Comunicación y Relaciones Institucionales, lo definió así en el comunicado enviado a los empleados en septiembre de 2016, mediante el cual se presentaba el proyecto:

“Pensamos que es tan importante lograr los planes de transformación externa e interna como lograr un cambio cultural. Lo uno no sucederá sin lo otro y solo tendremos éxito en la ambición si conseguimos hacer las dos cosas a la vez. Esto es un proyecto de toda la compañía y es ilusionante trabajar en algo que, por un lado, tendrá impacto claro en los objetivos de negocio, pero que, al mismo tiempo, va a hacer que todos seamos un poco más felices en el día a día”.

Descripción del proyecto de cambio e iniciativas

Pilares básicos: los comportamientos

Una vez analizados con detalle los resultados de la encuesta OHI, el cambio empezaba a tomar forma: no había tiempo que perder. Se decidió contar con la ayuda de la consultora McKinsey, y, puesto que había áreas de mejora en todos los campos, el equipo decidió empezar por lo básico, seleccionando los tres comportamientos esenciales para construir una cultura de aprendizaje, innovación y foco en cliente:

- La toma de iniciativa, buscando que los empleados pasaran de esperar órdenes a sentirse dueños de los resultados, actuando con confianza en sí mismos.
- El reconocimiento, premiando la contribución real y concreta, en lugar de premiar los resultados de forma indiferenciada, y avanzando hacia una cultura de *feedback* continuo.
- La agilidad, promoviendo una forma de trabajo en equipo que huyera de encontrar la respuesta perfecta antes de actuar, y buscara, en cambio, la experimentación, el “aprender del error”, entregando valor de forma incremental y continua.

Los cinco ámbitos de actuación del cambio

Se constituyó un pequeño equipo en la Dirección de Personas y Comunicación destinado a estructurar y desarrollar las iniciativas a llevar a cabo alrededor de cinco ámbitos de actuación (los *streams* del cambio; véase la **Tabla 1**). Su función —en palabras de su responsable, Berta Durán, directora de Cultura y Comunicación Interna— era “pilotar un esfuerzo colectivo, fomentar la cocreación de ideas y mantener la llama viva del cambio en todos los lugares de la organización”. El proyecto de cambio cultural no era patrimonio de un área de la compañía, sino una responsabilidad conjunta de todos. Y se trataba de aprender del error, de probar iniciativas, de avanzar con paso firme pero siendo flexibles para ajustar las acciones llevadas a cabo.

Tabla 1
Streams del cambio

Cómo queremos ser	Aprendemos cómo cambiar	Cómo tomamos decisiones	Cómo trabajamos	Cómo medimos
Desarrollo de empleados, nuevas competencias y capacidades en el proceso del cambio cultural.	Iniciativas formativas sobre el proceso.	Agilidad del proceso de toma de decisiones internas y reducción de burocracia.	Herramientas y espacios de trabajo.	Medición y calibración del proceso de cambio.

Fuente: Documentos proporcionados por la empresa.

Para ello se organizaron multitud de grupos de trabajo, sesiones de escucha, de compartir ideas, de cocreación de planes, y se contó con un particular apoyo por parte de un grupo muy concreto de personas: los “líderes del cambio”, un grupo de 81 empleados provenientes de todas las áreas de la compañía, sin jerarquías, que representaba distintos niveles del escalafón organizativo y que trabajó de manera activa ayudando en la creación y comunicación del cambio cultural, siendo promotores, portavoces y ejemplo del cambio.

Los “líderes del cambio” habían sido elegidos por sus propios compañeros a través de un novedoso sistema consistente en consultar por *email* a una selección aleatoria de empleados lo siguiente: “Elige a diez personas de la organización en las que confías y cuya opinión respetas”. Los “nominados” recibían la misma pregunta por *email*, creando un “efecto bola de nieve” y aumentando el número de respuestas y nominaciones. Tres días después, la empresa contaba con más de 3.000 respuestas, y una lista de personas, elegidas por los propios empleados, que “tocaban” de manera directa al 60% de la población.

Cómo queremos ser: nuevas competencias personales

En el pasado, existía una amplia lista de decenas de competencias actitudinales y “aptitudinales” que marcaban el fenotipo de empleado Orange; una lista que se recondujo en el nuevo escenario. Tras un ejercicio de cocreación de varios equipos, la lista se definió con solo siete competencias que determinaban la manera de ser necesaria para que el cambio surtiera efecto:

- Trabajamos eficientemente en equipo.
- Ponemos al cliente en el centro.
- Tenemos iniciativa con una actitud emprendedora.



- Nos sentimos responsables de nuestro trabajo.
- Somos ágiles, no esperamos la respuesta perfecta.
- Comunicamos eficientemente y con impacto.
- Damos y buscamos *feedback* de manera frecuente

Con el convencimiento de que el cambio debía empezar por uno mismo, el primer paso era conocerse a sí mismo... gracias a los demás. Con ese fin, se desarrolló un proceso de evaluación *feedback* 360º, en el que cada empleado recibía una valoración por parte de sus compañeros, las personas a su cargo y sus superiores sobre las siete competencias anteriores, así como sobre su orientación y predisposición al propio cambio cultural. Gracias a una aplicación en el móvil, en 23 días de diciembre de 2016 se recibieron casi 35.000 respuestas y cada empleado tenía, de media, la valoración de 14 compañeros. El tono empleado era de voluntad genuina de ayuda, utilizándose preguntas como “Regálale una idea para que sea mejor profesional”.

Los resultados de estas valoraciones, desmenuzados en conversaciones entre los *managers* y directivos y sus equipos, permitían elaborar el plan de desarrollo personal de cada profesional para los siguientes meses. Con el fin de fomentar esas conversaciones, se lanzó la campaña “¿Has tenido ya tu conversación?”, que decoró, por ejemplo, todos los vasos de la cafetería, de manera que se invitaba no solo a recordar la acción, sino a llevarla a cabo en un entorno distendido y amable, café mediante.

Aprendemos cómo cambiar

Entre los principales retos para la difusión del proyecto del cambio se encontraba el hecho de cómo podía permear el mensaje en un colectivo de empleados tan diverso respecto a cualificación, puesto y procedencia empresarial. ¿Cómo incidir en empleados con más de quince años en la compañía y en otros recién llegados de Jazztel en los últimos meses? ¿Cómo llegar a todos, a los convencidos del cambio y a los reticentes?

Se planteó un consistente programa formativo sobre el cambio que fuera capaz de llegar a todos ellos. Entre diciembre de 2016 y noviembre de 2017 se llevó a cabo la iniciativa “Aprendemos cómo cambiar”, con tres fases: la primera, centrada en los conceptos de iniciativa y agilidad, recorría la curva del cambio, desde la primera fase de “negación” hasta la última, de “compromiso”; la segunda se centraba en el *feedback* y conversaciones valientes; y la tercera, “rompiendo barreras”, incitaba a los profesionales a poner en marcha lo aprendido y a hacer tangible el cambio en el día a día.

Los directivos y *managers* tuvieron su propio programa formativo, diseñado por Aberkyn, la filial de McKinsey especializada en procesos de gestión del cambio, consistente también en tres sesiones de dos días cada una. El programa tenía muchos componentes de descubrimiento conjunto, de experimentación, de *feedback*, de asunción de compromisos de los unos con los otros. La primera sesión se centraba en aprender cada uno sobre sí mismo y sobre su propio estilo de liderazgo; en la segunda se trataba el objetivo de aprender a liderar juntos, como equipo; para terminar en la tercera fase, enfocada en explorar cómo liderar la organización.

El comité de dirección fue el primero en pasar por esta formación, que luego se declinó en cascada hasta llegar a todos los responsables de personas. Tal como resumía Diego Martínez, director general de Finanzas y Control:

“En estas sesiones se trabajaba sobre lo más íntimo de cada uno, poniendo encima de la mesa los ‘elefantes del pasado’, los conflictos sin resolver, las antiguas barreras entre compañeros y áreas, para lograr un verdadero ambiente de equipo, un ‘borrón y cuenta nueva’ basado en compromisos personales de cambio y en una voluntad común de mejorar”.

A finales de 2017, en algo más de seis meses, se habían llevado a cabo 82.928 horas de formación para 622 *managers* y directivos, y 2.569 empleados.

En paralelo, se actualizaban los tradicionales programas de formación, de acuerdo con las nuevas necesidades de negocio, poniendo ahora el foco en las nuevas áreas de crecimiento como *Agile*, *Big Data*, Inteligencia Artificial y Robotización, entre otras. En ese momento, Orange era una de las primeras empresas en España que había lanzado un programa de formación sobre robotización para todos sus empleados. Toda esta oferta formativa tendría su corolario con el nacimiento de la nueva herramienta de aprendizaje *online*: Orange eLearning, en la que cada empleado podía diseñar su propio itinerario de formación.

En el segundo semestre de 2017, el cambio también entró a formar parte de los objetivos individuales de los profesionales de Orange, que estaban asociados a una remuneración semestral según su cumplimiento. La política de objetivos viró hacia un modelo más meritocrático, dando mayor peso a la responsabilidad individual e introduciendo en los objetivos individuales tanto la contribución a objetivos cuantitativos de negocio como al propio cambio cultural.

Cómo tomamos decisiones: adiós a la burocracia

Otra de las iniciativas claves del proceso era cambiar la forma de toma de decisiones, siendo más ágiles y autónomos. El OHI había recogido ejemplos de casos reales que reflejaban cierta frustración: “Si ya me ha aprobado el *controller* y tengo presupuesto, ¿por qué luego tengo que esperar un mes para ir al CPI [Comité de Proyectos de Inversión] y luego otras dos semanas para ir al Comité de Compras?”, decía uno de los *verbatim*.

Se simplificaron los procesos, aclarando y aligerando reglas internas y la documentación requerida (por defecto, como máximo, cinco diapositivas). Se incrementaron los umbrales económicos de aprobación por parte los directores, dando mayor capacidad y autonomía de gasto e inversión a las distintas áreas. Se modificó el procedimiento de lanzamiento de productos (TTM, *time-to-market*), para poder ser más rápidos y actuar teniendo en cuenta el *feedback* de los clientes. Para ello, se extendieron los conceptos de “mínimo producto viable (MPV)”, que permitía lanzar el producto con el mínimo de características para ser comercializable, con la intención de mejorarlo después con información de sus primeros clientes; y el de “historias de usuario”, como una nueva manera de hablar de las necesidades de los clientes a través de un lenguaje natural, con casos de uso entendibles por todos.

Un grupo de empleados decidió, de manera voluntaria, confeccionar las “*Golden Rules*” sobre las reuniones: diez reglas, definidas con ayuda de los líderes del cambio, pensadas para conseguir reuniones más productivas y planificadas, en las que se tomaran decisiones y se finalizaran con un plan de trabajo claro para todos los participantes. Estas “*Golden Rules*” se encontraban como recordatorio, en forma de tríptico, en todas las salas de reuniones de la compañía, y el hecho de no cumplirlas motivaba una “sanción” de un euro para alguno de los proyectos solidarios que se impulsaban desde Orange (véase el **Anexo 9**).

Cómo trabajamos: un lugar donde querer estar y más conciliación

Uno de los hitos más visibles en el proceso del cambio fue el traslado a las nuevas oficinas flexibles de la empresa. Esto permitió, por un lado, que los empleados fueran conscientes de forma visual y cotidiana de la magnitud del proceso y, por otro, más relevante, dotar a la nueva forma de trabajar de unos espacios acordes a las nuevas necesidades y retos.

Las oficinas centrales de la operadora acogían a unos 2.600 empleados de Orange y personal externo. Estas oficinas tradicionales, con puestos fijos por empleado, ordenador de sobremesa y varias carpetas de papeles sobre la mesa se estaban quedando obsoletas ante las nuevas formas y el ritmo de trabajo que la transformación digital imponía en el mercado.

En junio de 2016, varios departamentos inauguraron el edificio 5 del Parque Empresarial La Finca (Pozuelo de Alarcón [Madrid]), el primero de los edificios con oficinas flexibles que se fueron habilitando en la sede central de la compañía y cuyo modelo se fue replicando, asimismo, en otras sedes. Se trataba de un espacio abierto, sin puesto fijo, en el que los empleados podían elegir el sitio que desearan, con zonas de influencia identificadas con colores para permitir una comunicación más directa y verbal entre los equipos, y con una ampliación considerable con respecto al modelo anterior de los espacios comunes para reuniones informales y operativas. La apuesta de Orange con las oficinas flexibles fue la de crear un lugar en el que “querer estar”, no solo un lugar donde trabajar.

Para incidir sobre la necesidad de orientación al cliente de todos los profesionales, se instauró una réplica de una tienda en la entrada de cada piso de cada edificio. Todos los empleados tenían que pasar por ahí todos los días antes de acceder al espacio de trabajo.

En el paso final, se eliminaron también los despachos de los miembros del comité ejecutivo (CEO incluido), quienes pasaron a compartir una mesa común en un espacio abierto que fomentaba la interacción y el intercambio de ideas de una manera más abierta y fluida.

El cambio no fue solo arquitectónico, sino que implicó una gran inversión en herramientas digitales que permitieran al empleado adaptarse tanto a la movilidad y flexibilidad que inspiraban estas nuevas oficinas como a su nueva forma de trabajar: sustitución de ordenadores de sobremesa por portátiles, renovación de los terminales de telefonía móvil de todos los empleados, herramientas digitales para la telefonía a través del ordenador, para realizar videoconferencias y un largo etcétera de soluciones digitales pensadas para facilitar el trabajo a los empleados.

La paulatina reconversión de las oficinas de Orange en el nuevo modelo de oficina flexible se vio completada con un hito relevante que incidió de forma cenital en el proceso del cambio: el plan de trabajo flexible, un plan destinado a permitir trabajar de forma más ágil y eficiente, y mejorar la conciliación de la vida profesional y personal. Por un lado, se flexibilizaron aún más los horarios de trabajo y, por otro, se lanzó un modelo de teletrabajo abierto y ambicioso, con unas bases generales que dejaban el detalle del acuerdo en el marco de cada equipo o departamento.

Tras años de programas piloto que afectaban a un número muy reducido de empleados, el plan de trabajo flexible se lanzó en marzo de 2017 para todos los empleados, sugiriendo dos modalidades de teletrabajo: “Planificado”, con un máximo de ocho horas semanales en el inicio del plan, distribuidas bien en un solo día a la semana o bien en varios días, en tramos de dos horas al día; y “Ocasional”, para aquellos empleados que, sin estar adheridos al modelo planificado, excepcionalmente necesitaran teletrabajar en un momento puntual y no recurrente.



“Honestamente, antes hacíamos la norma pensando en el que hacía la trampa..., pero esta vez decidimos partir de la confianza en las personas y en la capacidad de los equipos de organizarse y controlar entre ellos el posible mal uso por parte de algunos. Se podría decir que el teletrabajo mejoró la conciliación de la vida laboral y familiar, pero también ayudó a mejorar el ámbito de la confianza entre los equipos de trabajo. El resultado fue excepcional” (Pablo Berni, director general de Ventas).

En apenas seis meses, más de la mitad de la compañía se había acogido a algunas de estas variantes de teletrabajo. Con las nuevas herramientas, con las nuevas formas de trabajar, el teletrabajo se seguiría extendiendo en Orange.

Cómo medimos: monitorizar sin abrumar

Desde el primer momento del lanzamiento del plan ‘Cambiamos, súbete al cambio’ se decidió establecer un mecanismo de medición que hiciera posible conocer la percepción del cambio por parte de los empleados. Era importante medir la salud organizacional y el cambio cultural con el mismo rigor que los resultados financieros, pero sin hacer circular encuestas de ochenta preguntas cada dos semanas...

La solución fue lanzar la “pregunta de la semana”. Los empleados recibían una pregunta o afirmación semanal, cada jueves, a la que se podía contestar con un solo clic. Eran del tipo “En mi empresa no buscamos la respuesta perfecta y no tenemos miedo de aprender de los errores” o “Mi empresa cada vez es más ágil a la hora de tomar decisiones”, que los empleados valoraban en un rango de cinco puntuaciones. Como no todos recibían la misma pregunta cada semana, se lograba evaluar de forma continua todos los avances del cambio cultural y el impacto de las acciones que se estaban poniendo en marcha.

Un año después de lanzar el programa del cambio, en junio de 2017, se repitió la encuesta de salud organizacional (OHI), que mostró unos muy buenos resultados en comparación con la de 2016, tanto en participación (subió de un 61 a un 74%) como en la valoración (de 51 a 60). Los resultados de esta encuesta marcaron un punto de inflexión en ‘Cambiamos, súbete al cambio’ (véase el **Anexo 7**).

Comunicando el cambio

Al igual que la medición del proceso de cambio fue constante, también desde un primer momento la comunicación sobre el propio proyecto, los ámbitos de actuación y las diferentes iniciativas fueron fuente recurrente de información y comunicación hacia los empleados. El Departamento de Comunicación Interna protagonizó su propia metamorfosis, con una comunicación más dinámica, transparente, cercana e innovadora, que no solo informaría, sino que sería capaz de transmitir el sentido y la relevancia de la transformación cultural.

Con un lenguaje claro, directo y cercano se fue compartiendo de forma abierta, transparente y frecuente la marcha del proyecto, a través de la web, *newsletters*, comunicados por correo electrónico, etc., y se abrieron espacios en los que los empleados podían hacer constar sus opiniones y sus *feedbacks*. Además, se facilitaron foros y se organizaron sesiones de trabajo, combinando formatos digitales y presenciales, en las que se fueron cocreando las iniciativas del proyecto. Así fue como, por ejemplo, se instauraron las retransmisiones *online* de las presentaciones de resultados trimestrales y anuales de la compañía.



Y ahora... ¿qué? Un punto de inflexión

Dieciocho meses después de comenzar su particular maratón, en febrero de 2018 el proyecto del cambio aún no había llegado siquiera a la mitad de recorrido. Quedaban aún muchos kilómetros y los músculos podían comenzar a sentir fatiga. Era el momento de tomar agua en el avituallamiento, de revitalizar el proyecto.

Los resultados barómetro social internacional (BSI) representaban un motivo de brindis, de orgullo dentro del Grupo y de referencia para algunas organizaciones externas, pero la encuesta OHI, a pesar de sus magníficos resultados, había delimitado algunas áreas en las que aún era necesario mejorar: la toma de iniciativa (el empoderamiento, la claridad de roles y una mayor delegación en los equipos); un estilo de liderazgo más participativo y el lanzamiento de las iniciativas de reconocimiento y desarrollo personal.

Junto a estos ámbitos, se hacía preciso profundizar en el concepto de agilidad, tratando de tener una visión común y dar herramientas a todos los empleados para que cada uno pudiera aplicar ese concepto en su día a día. Y, como buque insignia de esa agilidad organizativa, acababan de llegar las tribus.

Nuevas formas de trabajar: las tribus

Tras recibir inspiración de una serie de empresas de éxito referentes en agilidad, como Spotify, y visitar a algunas de ellas, como ING, en Holanda; o TDC, en Dinamarca; el comité de dirección decidió dar un paso valiente y lanzar un nuevo modelo organizativo en una parte significativa de la compañía. Llegaban así las “tribus”, como modelos organizativos destinados a mejorar la colaboración transversal, lograr resultados de forma más rápida y eficiente, y conseguir un mayor foco en el cliente.

La tribu estaba formada por varios *squads*, equipos multidisciplinares de cinco a nueve personas que trabajaban juntos en el día a día, con una misión común, con una visión completa del servicio o producto (visión *end to end*) y que gestionaban los recursos necesarios para hacerlo. Uno de los miembros del *squad* era el *product owner*, y su día a día incluía la priorización de las tareas del equipo. Los miembros de los *squads*, que compartían un área de *expertise* (por ejemplo: marketing digital, desarrollo web, experiencia de usuario, etc.), se agrupaban en *chapters*, para compartir conocimientos y mejores prácticas³. La primera de las tribus fue la Tribu Jazztel, que nació con 22 *squads* y 22 *chapters*, y que, organizativamente, partía del ciclo de vida del cliente identificando tres etapas principales: “Elijo”, que abarcaba desde el primer contacto del cliente con Jazztel hasta que se lanzaba la solicitud de compra; “Empiezo”, que cubría desde que se recibía la solicitud hasta que se entregaba y provisionaban todos los productos o servicios contratados; y, por último, “Me desarrollo”, cuando el cliente empezaba a utilizar los servicios. Además, contaba con otros *squads* habilitadores o de soporte (véase el **Anexo 10**).

El día a día de la tribu estaba relleno de “ceremonias”, como las “*daily*”, reuniones diarias informales de 10-15 minutos de duración para que todo el equipo tuviera el mismo foco, las “*demo*”, para mostrar el valor entregado en un *sprint*, y las “*retros*”, para revisar y aprender cómo trabajar mejor. Los *squads* comenzaron a trabajar de una manera diferente a la conocida hasta ahora, con herramientas como el *planning*, que identificaba las tareas a realizar en un período determinado; una *review*, para revisar en un plazo corto de tiempo si la tarea estaba

³ Como referencias al respecto, consúltense vídeos de Spotify (www.youtube.com/watch?v=uhghehlVGo0&t=190s) y de ING (www.youtube.com/watch?v=TaV-d7eKWfc&t=8s).



ejecutada, etc. Comenzaron entonces a aparecer por las oficinas paneles “kanban” que facilitaban de forma visual conocer el desarrollo de las tareas de cada *squad*, y proliferaron las reuniones informales alrededor de dichos “kanban”. Por su parte, los *agile coach*, una nueva profesión en Orange, ayudaban a los equipos a adaptarse, aprender y ser equipos de alto rendimiento

“Nos lanzamos a la implementación de tribus sin tener todas las respuestas, con la mente abierta, con ganas de experimentar y aprender de los errores. Tras la novedad inicial, y la energía propia de todo proceso de cambio, vinieron unos días de cierta confusión, dudas... (véase el **Anexo 11**), pero fuimos lo suficientemente flexibles como para corregir los errores, ajustar el diseño de las tribus y conseguir una dinámica positiva que nos está dando una mayor eficiencia, rapidez y *engagement* de los empleados. Y seguimos aprendiendo...” (Samuel Muñoz, director general de Marketing).

Agilidad para todos

Con el convencimiento de que todos los empleados podían ser más ágiles y sumarse a las nuevas metodologías de trabajo, aunque no estuvieran en las comentadas tribus, se lanzó el programa “Agilidad para todos”, que ponía a disposición del empleado una gran variedad de recursos, con toda la información y la formación precisa que los profesionales de Orange se atrevieran a experimentar e implementar para esta nueva forma de trabajar, individualmente y también en los diferentes equipos y departamentos. Se creó, asimismo, una Oficina de Agilidad, que junto a los *agile coaches*, ayudarían a coordinar e implantar este plan.

Volviendo de Peñafiel, en su coche, De Orúe no dejaba de pensar sobre los siguientes pasos del cambio. “¿Llegaríamos algún día a la meta?” —se preguntaba. “Más bien, no; el cambio es un proceso, es continuo... y, como tal, va por ciclos” —concluía. ¿Cómo podría ahora revitalizar el comité de dirección el proceso de transformación de Orange España? ¿Cómo sería la segunda etapa de este viaje? ¿Cómo vincular todavía más los efectos del cambio a los resultados de negocio?

Anexo 1

Resultados financieros de Orange España 2017, con cierta perspectiva histórica

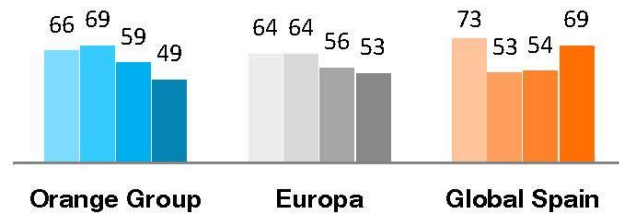
	FY 2015	FY 2016	FY 2017
Financials			
Revenue (€000)	FY15	FY16	FY17
OSP	4.253.000	5.014.000	5.371.000
OSP	-2,3%	6,0%	7,1%
EBITDA (€m)	FY15	FY16	FY17
OSP	1.068.000	1.349.000	1.582.000
OSP	-0,4%	13,4%	17,1%
CAPEX (€m)	FY15	FY16	FY17
OSP	864.000	1.086.000	1.115.000
OSP	5,2%	-1,3%	2,7%
OPFCF (€m)	FY15	FY16	FY17
OSP	204.000	263.000	467.000
OSP	-18,7%	192,2%	76,2%

	FY 2015	FY 2016	FY 2017
Operational			
FBB customers (000s)	FY15	FY16	FY17
OSP	3.753.000	4.131.806	4.152.232
FTTH/HFC customers (000s)	FY15	FY16	FY17
OSP	808.869	1.609.777	2.259.672
FTTH/HFC HH (000,000s)	FY15	FY16	FY17
OSP	6,8	9,6	12,0
4G coverage	FY15	FY16	FY17
OSP	85%	90%	96%

Anexo 2

Resultados de la encuesta de clima del Grupo (BSI) 2016 y 2017

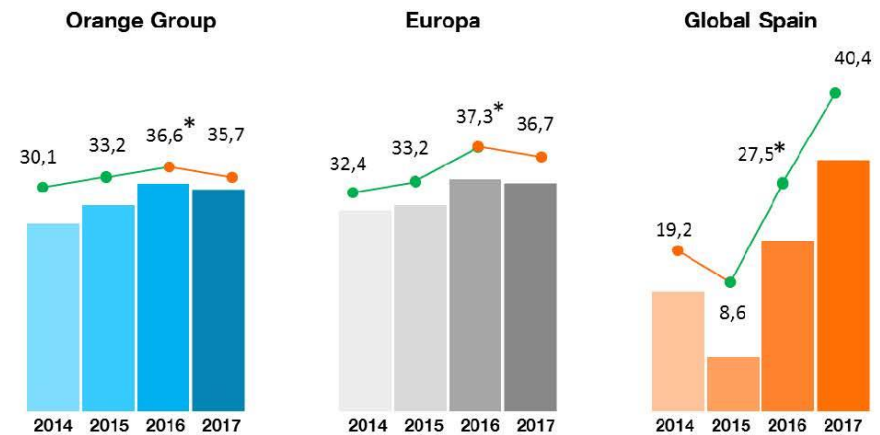
Participación



Descripción

- El barómetro mide la satisfacción de los empleados y el clima laboral (cuidado de la salud, espacios de trabajo, desarrollo, reconocimiento, herramientas para desarrollar el trabajo y algunas preguntas sobre managers, etc.).
- Los resultados son Puntos BSI, donde las respuestas positivas suman y las negativas restan.

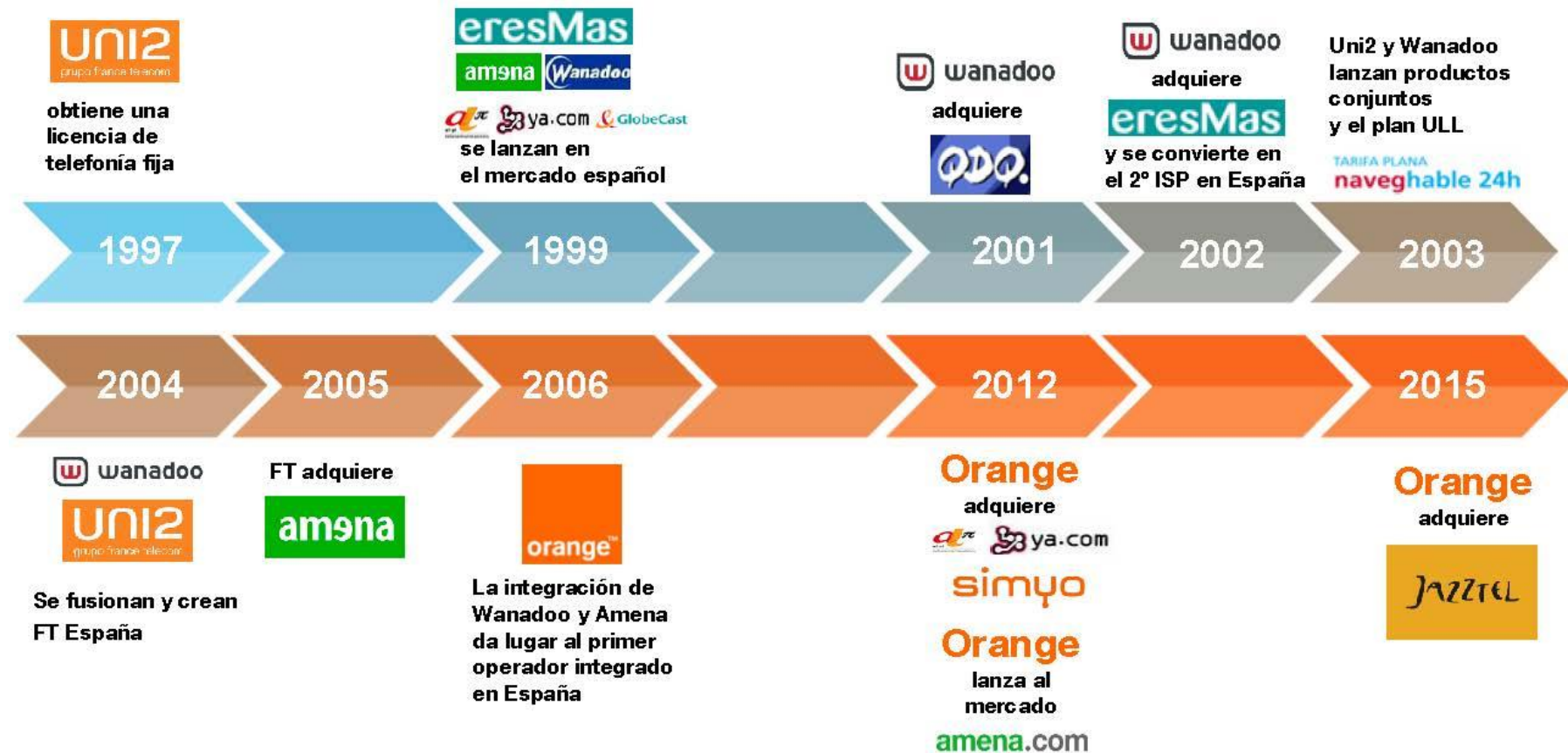
Resultados



* En 2016 se cambia el BSI para introducir la medición de la Promesa Orange

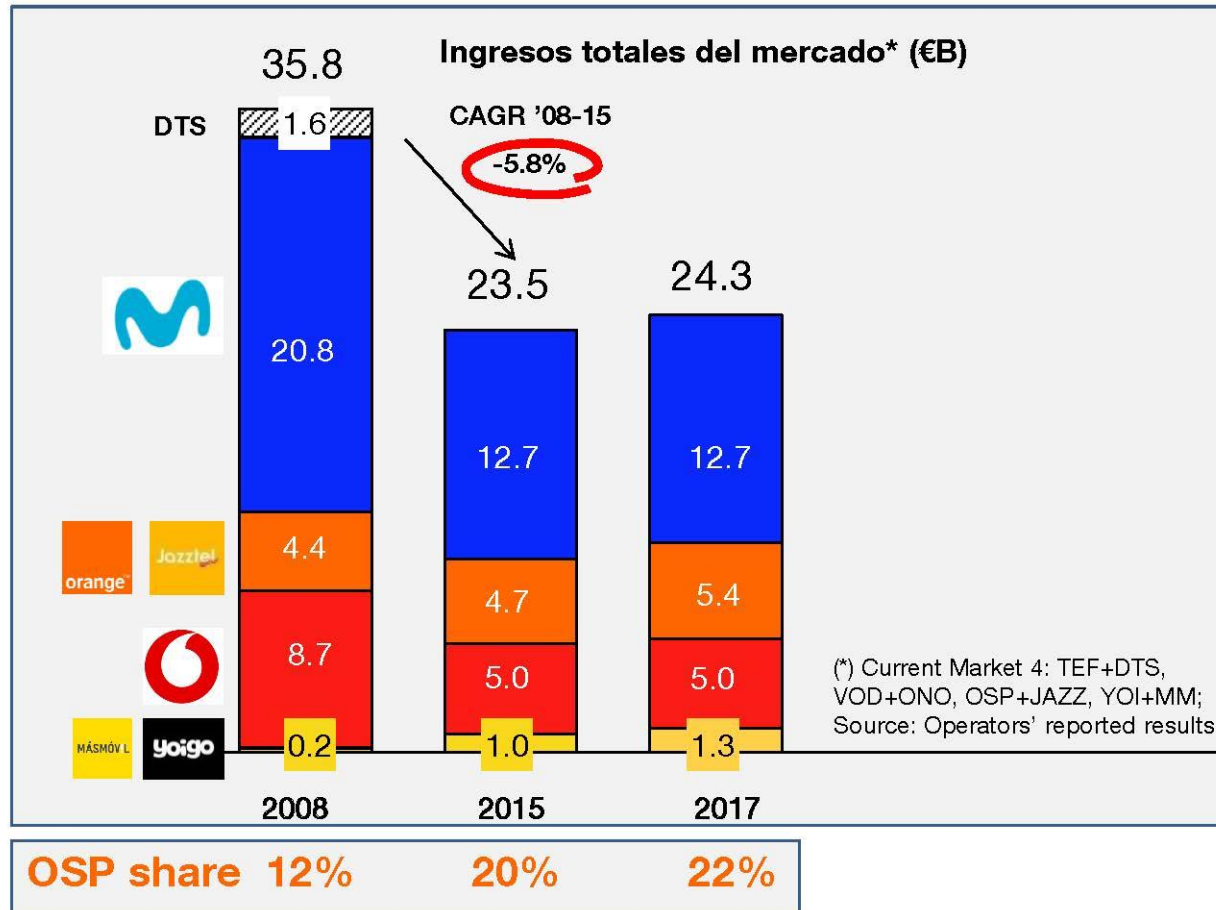
Anexo 3

Histórico de la empresa en España y sus diferentes organizaciones



Anexo 4

Comparativa de la cuota de mercado en ingresos con la competencia en el periodo 2008-2015



Anexo 5

Comité de dirección tras llegada LP. Cambios



Anexo 6

Texto del comunicado OHI de LP



Hola a todos:

En mi mensaje del pasado mes de marzo, os anuncié nuestra nueva ambición de liderazgo en el mercado español: liderazgo en crecimiento de ingresos y número de clientes; y liderazgo en satisfacción de clientes y de empleados. Desde entonces hemos estado trabajando en diseñar y desarrollar los ejes estratégicos que nos llevarán a conseguir nuestra ambición, que en breve compartiremos en una próxima reunión de managers y después en reuniones de cada área.

Estoy convencido de que para conseguir nuestra ambición de liderazgo es necesario cambiar algunos aspectos de nuestra cultura y nuestra forma de trabajar. Queremos ser más ágiles, más flexibles y más colaborativos. Esto es una prioridad para mí y para todo el Comité Ejecutivo, y vuestra aportación, opinión y colaboración son fundamentales.

Para este cambio es indispensable partir de un **diagnóstico de nuestra cultura y formas de trabajo** actuales. Por ello os pido que completéis la **siguiente encuesta** antes del próximo jueves 16 de junio. Todos los datos serán tratados de forma confidencial y anónima.

Encuesta

Por favor, dedicad un tiempo a reflexionar y a responder de manera sincera y honesta las preguntas. La encuesta es un poco larga, pero es fundamental para tener un diagnóstico profundo de nuestra situación. Es muy importante contar con el punto de vista de todos y asegurar que nuestro proyecto sea un éxito.

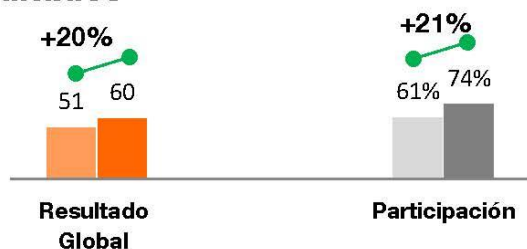
Un saludo muy cordial,
Laurent Paillassot



Anexo 7

Resultados OHI junio 2016 y junio 2017 con verbatims

Resultados



Benchmark



Descripción

- El OHI mide el tipo de organización (nivel de burocracia y jerarquía, tipo de liderazgo, innovación, atracción de talento, procesos, meritocracia...), y compara con una base de datos de más de 800 empresas internacionales.
- Los resultados expresan el porcentaje favorable (% de personas que están 'de acuerdo' o 'muy de acuerdo' en sus respuestas). El color, de azul oscuro a claro, sitúa los cuartiles en comparación con otras empresas.
- Sirve de guía para determinar qué hay que cambiar en la organización para ser una organización más ágil.

3 palabras que definen Orange



Anexo 8

Síntesis plan estratégico 3x3x3



Anexo 9

Golden Rules



Cambiamos Súbete al cambio Golden Rules Cómo tener reuniones más eficientes	1	¿Realmente es necesaria?
	2	Las reuniones transversales entre las 10h. y las 14h. y 90' máx.
	3	Convoco con 48h. de antelación. Acepto o rechazo con 24h.
	4	Agenda en la convocatoria
	5	Sólo convoco a quien puede resolver
	6	Si me retraso, donaré 1€ a la hucha solidaria
	7	Siempre silencio el móvil y sólo uso el PC para la reunión
	8	Últimos 10 minutos para reformular las decisiones
	9	Resumen en las 24h. posteriores
	10	Cancelar y reconvocar si la reunión no va a ser efectiva

Anexo 10

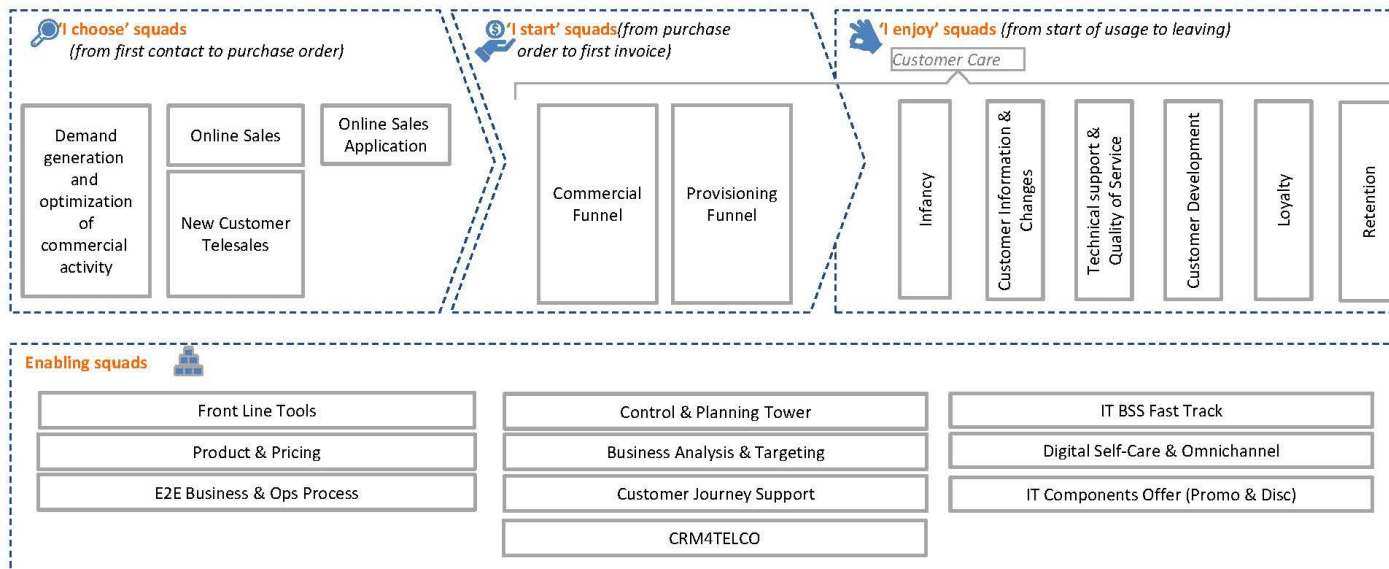
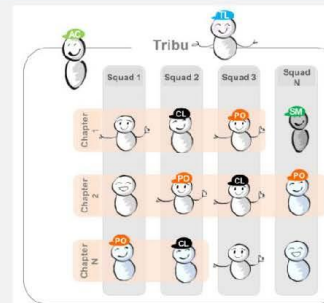
La organización de la tribu de Jazztel

Tribu: es un conjunto de Squads creados entorno a un producto u objetivo de negocio, con una misma misión, siendo responsable de sus resultados. Está liderada por un Tribe Leader (TL) y apoyada por los Agile Coach (AC). Todos los miembros de los Squads son miembros de un Chapter, según sus competencias.

Squad: es la unidad organizativa mínima dentro de la estructura Agile en Orange. Se trata de un equipo compuesto por personas con diferentes competencias que trabajan juntas en su día a día para alcanzar un objetivo común.

Chapter: es la agrupación de especialistas en cierta área de conocimiento dentro de la Tribu.

Scrum Master: es un rol al servicio del equipo, es responsable de asegurar que la metodología Scrum se entienda y se adopte.



Anexo 11

Áreas de mejora en el despliegue inicial de agile, según verbatim de las primeras encuestas a la organización





Cambiamos, súbete al cambio