

CASO DE ESTUDIO

Descrito para el proyecto: "The Hexagonal Leader"

Nombre de la organización

Iskratel, d.o.o.

Página web de la organización

<https://www.iskratel.com/si/>

Logotipo de la organización



Tipo de organización

- Organización empresarial
 Administración pública
 ONG
 Otros (¿qué tipo?)

Tamaño de la organización

- Pequeña
 Mediana
 Grande

Sector económico

Telecomunicaciones

Breve descripción de la organización

ISKRATEL es el principal proveedor europeo de soluciones para la transformación digital de las telecomunicaciones, el transporte, la seguridad pública y la energía, y la prestación de servicios de producción. Con sus propios centros de desarrollo y producción, más de 900 empleados y una

presencia local en más de 30 países, combina la experiencia y los conocimientos con la creatividad y la innovación. Se esfuerzan por crear valor, garantizar la seguridad, aumentar la eficiencia y mejorar la calidad de vida.

Crean nuevo valor, proporcionan seguridad y mejoran la calidad de vida en general. Crean soluciones para operadores de telecomunicaciones y proveedores de servicios, para la digitalización del transporte, la seguridad pública, las industrias energéticas y en el ámbito de los servicios de fabricación electrónica.

Descripción del caso de estudio (situación / problema al que hacen frente) [max 2000 palabras]

En consonancia con la estrategia de RRHH de la empresa, que apoya firmemente la del negocio, iniciaron actividades para transformar la cultura organizativa, con el objetivo de establecer la cultura t. i. CONNECTing.

En 2017, identificaron un compromiso muy bajo de los empleados y un logro insatisfactorio de los resultados empresariales (fracaso en la implementación de la estrategia empresarial). Para hacer frente a esto, conectaron a las personas, los procesos de recursos humanos (establecieron nuevas herramientas), así como dos áreas de negocio - recursos humanos y relaciones públicas, con el fin de preparar medidas más eficaces en relación con la transformación de la cultura.

Soluciones sugeridas (ventajas e inconvenientes añadidos)

La empresa era muy consciente de que el cambio sólo tendría efecto si se iniciaba al más alto nivel. El departamento responsable del proyecto, el de Recursos Humanos, preparó una intensa estrategia de personal, con la que se situó al lado de la dirección y se le otorgó una función de asesoramiento estratégico. Apostaron por la agilidad y consiguieron conectar y actualizar todos los procesos clave de personal (nuevos proyectos) y empezaron a comunicarlos de forma diferente en el entorno interno; utilizando un "nuevo lenguaje" y canales de comunicación, para atraer e implicar a los empleados en el cambio. Abordaron el desarrollo del liderazgo de forma importante, ya que, en su opinión, el liderazgo tiene la mayor influencia y determina la cultura organizativa. Comprobaron que, para lograr los cambios deseados en la cultura, es necesario cambiar la comunicación, especialmente dentro de la organización/empresa. Empezaron por los valores y la estrategia de la empresa e hicieron partícipes a todos los empleados.

Solución elegida

Optaron por un enfoque global y descendente, que incluía una serie de actividades en varias áreas,

especialmente las ya mencionadas de recursos humanos y comunicación.

Las actividades para el desarrollo de su cultura CONNECTING, haciendo hincapié en que se trata de un proceso continuo, se resumieron en tres áreas: Liderazgo, Energía y Confianza, cuyas iniciales forman la palabra LET, a saber:

- **Liderazgo:** desarrollo del liderazgo orientado a través de la aplicación Iskratel Dialogue (ID), que este año estaba directamente relacionada con la remuneración económica de los empleados, desarrollo planificado de las competencias de liderazgo y de los empleados (talleres, formación...) y establecimiento de vínculos con la estrategia empresarial a través de una comunicación clara, continua y transparente con los empleados.
- **Energía:** interconexión de todas las generaciones (empleados, sus hijos, colegas jubilados, alumnos y estudiantes, candidatos al mercado laboral, comunidad local) a través de diversas actividades y proyectos, actividades para aumentar el compromiso (elogios, recompensas no monetarias, reconocimiento y promoción de los logros) y la promoción y gestión de una cultura innovadora como parte de una cultura de CONEXIÓN.
- **Confianza:** establecimiento de vínculos entre la dirección, los empleados, RRHH y los representantes de los trabajadores (introducción de cambios según el enfoque descendente, participación de los empleados, potenciación de los directivos y comunicación transparente para la confianza mutua).

Justificación de la decisión adoptada

La empresa cree que la cultura organizativa influye mucho en el rendimiento empresarial. Siguen muy bien la afirmación de P. Drucker, que dice: "La cultura organizativa se come la estrategia organizativa para desayunar". Cambiar la cultura es sin duda uno de los mayores retos, y es importante ser consciente de que es un proceso a largo plazo. En Iskratel han optado por un enfoque integral, cuya clave son las funciones de conexión a nivel estratégico y el apoyo de la dirección y el compromiso con el cambio. Estos no se producen de la noche a la mañana, por lo que es necesario perseverar, adaptar y desarrollar constantemente las actividades en función de las circunstancias: la gestión integral del cambio.

Solución aplicada a la práctica

Todas las actividades y enfoques enumerados mostraron resultados. Desde 2017, registran anualmente un aumento del compromiso de los empleados y un vínculo con los resultados empresariales. La visibilidad de la marca Iskratel también está aumentando, también como empleador. El rendimiento del liderazgo es más visible.

Lección aprendida

Los resultados demuestran que han abordado la transformación de forma correcta. Sin embargo, la realidad es que la transformación no es el objetivo final, sino un proceso continuo. En función de las circunstancias internas y externas, ajustan la estrategia de negocio de la empresa y, por tanto, también la de las áreas de apoyo. Actualmente, su cultura de conexión se refleja en todos los niveles y la desarrollan constantemente con actividades y proyectos nuevos y adicionales. Así, en 2019 difundieron sus valores, que también se reflejan en la nueva palabra CET. Estos son Curiosidad, Energía y Confianza y se definen tanto en relación con los empleados como con los socios y clientes externos.

Los valores son también la base de su Código, adoptado el año pasado, que combina tres áreas: Valores, Ética y Legislación. Les compromete a cumplir unas normas de conducta, ilumina su misión y visión y destaca cinco principios básicos de funcionamiento: liderazgo, relaciones interpersonales, un entorno de trabajo seguro y saludable, desarrollo sostenible y cumplimiento de las normas y prácticas empresariales.

Su forma de trabajar ha demostrado que la participación de los empleados es una necesidad. Para que el cambio tenga éxito, no basta con apoyar al liderazgo, sino su ejemplo y presencia en el cambio. La comunicación planificada, con mensajes claros y con todas las partes interesadas es extremadamente importante. De hecho, no pueden señalar nada que cambie, porque están en constante cambio y actualización.

Conexión con las seis habilidades representadas en el proyecto

- Mentalidad y valores
- Feedback (Retroalimentación)
- Toma de decisiones

El ejemplo del caso de estudio descrito anteriormente sugiere que la dirección de la empresa es consciente de la importancia de la satisfacción y la lealtad de los empleados, ya que esto afecta en última instancia al éxito y la eficacia de la empresa en el mercado. Las transformaciones se abordaron de forma estratégica y con un objetivo claro. También incluyeron a los empleados, ya que son de la opinión de que la inclusión de estos últimos también aumenta su lealtad.

Además, Iskratel da gran importancia a la comunicación dentro de la empresa como uno de los elementos clave del éxito. La comunicación puede relacionarse con la retroalimentación como una de

las habilidades / capacidades clave de un líder de éxito.

El entorno empresarial moderno exige a las empresas flexibilidad y dinamismo. Se requiere la participación de todos los empleados, ya que la información importante está presente en cualquier lugar de la empresa. Con la participación activa de todos los empleados, se crean las condiciones básicas para la creación de una comunicación "con sentido".

Por lo tanto, en los entornos de trabajo hay que procurar que la comunicación sea concreta a todos los niveles: temas concretos, objetivo concreto, circunstancias concretas. Los líderes de las empresas llevan a cabo la gestión, la organización y la planificación a través de la comunicación. El resultado de la comunicación es la consecución de objetivos y también la creación de un buen ambiente. El éxito de una organización depende en gran medida de la comunicación entre los empleados.