"Las promesas de marca que se predican, generalmente no se ponen en práctica"

Al frente de la comunidad global de consultores *Transform Action,* Héctor Infer trabaja día a día junto a su equipo para transformar la cultura de las organizaciones, fortalecer la implicación y el compromiso de sus integrantes y consolidar un rendimiento superior sostenible. ¿Sus herramientas? Las *Cultural Transformation Tools,* según los expertos, una de las metodologías más utilizadas en el mundo para medir y monitorizar cambios empresariales.

HÉCTOR INFER

FUNDADOR Y SOCIO DIRECTOR DE TRANSFORM ACTION

¿Con qué objetivo fundó *Transform Action* hace una década?
Concretamente fueron tres los objetivos: difundir las aplicaciones de las Herramientas CTT *(Cultural Transformation Tools)* en procesos de mejora del rendimiento humano en las organizaciones; certificar a consultores, *coaches* y facilitadores de Latinoamérica, España y Portugal en las CTT; y apoyar procesos de transformación mediante nuestro modelo de transformación cultural sistémica y de las aplicaciones de las herramientas CTT.

¿Qué es realmente para *Transform Action* una transformación empresarial?
Nosotros la definimos como un "cambio de hábitos de dirección y gestión" en el que participan al menos tres niveles de una organización o de un área de la misma y que se focaliza en mejorar los resultados actuales y en alcanzar los deseados a partir de indicadores clave de áreas de resultado, contribuyendo así a la supervivencia, crecimiento y sostenibilidad de la compañía. Y todo ello, mediante la puesta en práctica de nuevos valores y comportamientos de liderazgo (por parte de directivos y mandos) así como de nuevos valores de gestión y de rutinas operativas por parte de sus equipos, instalando y consolidando ventajas competitivas y sostenibles en la empresa y permitiendo, a su vez, cimentar un rendimiento humano superior y autosostenible.

"Alineamos la gestión con la estrategia" es el *claim* de su compañía. ¿Qué les diferencia del resto de consultoras focalizadas en este ámbito?
En *Transform Action* somos conscientes de que los valores y las promesas de marca (interna y externa) que se predican en la gran mayoría de las organizaciones, no se ponen en práctica; un fenómeno que, sin duda, genera un estado de esquizofrenia en clientes y empleados, al observar atónitos la falta de alineación entre lo que se dice (estrategia) y lo que se hace (gestión). Por este motivo, nos vemos en la *obligación* de ofrecer algo que, en mi opinión, no ofrecen el resto de consultoras en este ámbito: transformar "la gestión y los comportamientos" a partir de indicadores observables de "la estrategia de negocio y los valores corporativos" con el fin de crear ventajas competitivas reales y autosostenibles.

Según apuntan, sus soluciones permiten resolver problemas crónicos, intangibles y persistentes. ¿Cuáles perciben exactamente en el entorno empresarial actual?
Para que se hagan una idea, a día de hoy, las preguntas más frecuentes con las que nuestros clientes llegan a *Transform Action* son: ¿Qué nos impide alinear la motivación y los resultados de nuestras regiones, zonas o unidades de negocio? ¿Qué nos impide mejorar la cooperación entre áreas corporativas? ¿Cómo reducimos el porcentaje de clientes agitadores, mercenarios y desertores? ¿Cómo hacemos para que los Jefes se impliquen?...
Sin embargo, cuando indagamos para profundizar, nos dicen: "Hemos aplicado los mismos programas de formación... hemos cambiado los jefes... han recibido lo mismo que los demás... no logramos que cambien el *chip*... queremos algo nuevo, algo diferente…"
Es decir, generalmente se hace casi todo, excepto ir a la "causa raíz" del problema. Y como decía Einstein: *"Si solo tienes un martillo, todos los problemas te parecerán clavos".*

Para erradicar dichos problemas, la metodología que emplean se basa en las ya citadas *Cultural Transformation Tools* de Richard Barrett. ¿Por qué la apuesta por este modelo? ¿Qué aporta exactamente?
Las herramientas CTT identifican las relaciones "causa-efecto" entre elementos intangibles (niveles de conciencia y valores) y resultados tangibles en el cuadro de mando *(scorecard)* de equipos y áreas de la organización.
Además, los resultados de un diagnóstico CTT permiten identificar las "causas raíz" de las deficiencias de desempeño individuales y colectivas; aportan líneas de acción para mejorar resultados actuales y alcanzar resultados deseables; y posibilitan la creación de estrategias personalizadas para consolidar un rendimiento superior sostenible.
Nuestro método aporta procedimientos prácticos para facilitar la aplicación de las "líneas de acción" y de las "estrategias personalizadas" entre los directivos, los mandos y los integrantes de los equipos implicados en el proceso de transformación.

Uno de los principios sobre los que se asienta dicho modelo es: "medir es importante, si no lo puedes medir no lo puedes gestionar".
Así es. De hecho, gran parte del potencial de este modelo radica en sus cualidades para brindar métricas que permiten diseñar y controlar los progresos de los procesos de transformación. Y lo que es más importante, con él todos los actores involucrados aprenden a usar las mediciones para diseñar objetivos de transformación, elaborar planes de acción para implementarlos y realizar el control y seguimiento de los progresos.

> ***"Gran parte del potencial de la metología CTT radica en sus cualidades para brindar métricas que permiten diseñar y controlar los progresos de los procesos de transformación"***

"Sin cambio individual no hay cambio colectivo; es decir, las organizaciones no se transforman si quienes las integran no asumen el compromiso necesario para el cambio"

Otra de las claves de la metodología que aplican es: "los procesos de transformación se diseñan a partir de un diagnóstico de valores". ¿Qué valores son positivos para lograr liberar el talento y fortalecer el compromiso individual y grupal? Por el contrario, ¿cuáles actúan negativamente?
De acuerdo al Modelo CTT, en las organizaciones trabajamos desde siete "niveles culturales", y en cada uno de ellos se encuentran los valores que empleamos para satisfacer nuestras "necesidades existenciales":

• Las Necesidades Básicas (supervivencia, pertenencia y autoestima) motivan por deficiencia, por lo que aquí nos mueve el MIEDO. El miedo interior nos invita a cumplir nuestras tareas, a complacer a los demás y a lograr nuestros objetivos para no perder el empleo, por lo que los valores asociados a estas necesidades no ayudan ni a liberar el talento, ni a fortalecer el compromiso.

• Las Necesidades de Autorrealización motivan por desafío, por lo que en este nivel nos mueve la AUDACIA. La audacia interior nos invita a pensar y a actuar "fuera de la caja" para reinventarnos y reinventar nuestro trabajo, asumiendo riesgos y responsabilidad por nuestras acciones. Los valores asociados a estas necesidades nos ayudan a liberar el talento creativo.

• Las Necesidades Superiores (abrazar una causa, dejar una huella y ser útil para los demás) motivan por abundancia, moviéndonos aquí a partir de la CONFIANZA. La confianza interior nos invita a usar nuestro talento para aportar valor personal, marcar la diferencia y tener actitud de servicio. En este sentido, los valores asociados a estas necesidades son los que caracterizan a los equipos y a las organizaciones de alto rendimiento.

¿Quién debe implementar en las compañías dichos valores?
Los valores habitan en las personas, por lo que cada uno de los integrantes de la organización es responsable de implementarlos adecuadamente.
En la red global CTT creemos que sin cambio individual no hay cambio colectivo; es decir, las organizaciones no se transforman si quienes las componen no asumen el compromiso necesario para el cambio. Por este motivo, nuestro proceso de transformación cultural sistémica está pensado para crear espacios de reflexión que inviten a las personas a "pasar del miedo a la confianza" y ayudarles "con y a través de todos" a recuperar la audacia para encontrar su realización personal en su situación de trabajo.

Hemos citado la palabra "cultura". ¿Cómo la define y qué papel juega en un proceso de transformación? ¿Y la confianza?
La cultura de una organización es la sumatoria de los niveles de conciencia y los valores de las personas que las integran. En este sentido, una cultura de confianza denota la existencia de muchas personas que vienen a trabajar todos los días con "confianza interior" y que son acogidas por personas que refuerzan esta condición interna; lo mismo ocurre, para bien o para mal, con una cultura de miedo y una cultura de audacia.

***Transform Action* pertenece a la red global de consultores de *Barrett Values Centre,* integrada aproximadamente por 3.600 profesionales y directivos de unos 70 países. Como tal, imparte el Programa de Formación y Certificación en CTT. ¿Qué supone obtener esta Certificación? ¿Qué *feedback* están recibiendo en nuestro país?**
A través de la certificación se obtiene la membresía a esta Red, acceso sin cargo a materiales elaborados por consultores de diferentes países y a una serie de ventajas para contratar Diagnósticos CTT directamente con *Barrett Values Centre*.
Desde el año 2002, hemos certificado aproximadamente a 270 profesionales, hemos entrenado a unos 5.400 directivos en el uso del Modelo CTT en Latinoamérica y Europa y más de un millón de personas han participado en las encuestas CTT alrededor de todo el mundo, y he de decir que la gran mayoría de nuestros clientes coincide en avalar la profundidad, el potencial y la simplicidad del Modelo y las Herramientas CTT.