

CONÉCTATE

Todos nosotros formamos parte de un sistema humano integral que opera dentro de un entorno complejo e interconectado. Es por ello que para que los equipos de trabajo sean exitosos, necesitamos tomar conciencia de la manera en que su sistema humano y su entorno interactúan entre sí.



Héctor Infer,

Socio director de Transform Action.

CAMBIO VS TRANSFORMACIÓN

Creamos equipos y proyectos para desarrollar, mejorar o alcanzar algo que se encuentra en nuestros entornos de actuación.

Los cambios buscan satisfacer nuevas demandas de clientes, afrontar iniciativas de la competencia, implantar nuevas técnicas de gestión o crear una organización diferente.

El cambio sucede en el entorno que nos rodea:

El Cambio es algo que sucede en nuestro mundo externo.

Para que nosotros -como seres humanos- podamos asumir los cambios, necesitamos adaptarnos y aliarnos.

Transformación es lo que sucede dentro de nosotros cuando “actualizamos” nuestro marco de referencia y cuando “activamos” nuevos modelos de pensamiento y acción.

La Transformación es algo que ocurre en nuestro mundo interno.

Para efectuar los proyectos de cambio en las organizaciones, debemos disponer de tecnologías para implementar los cambios operativos externos y realizar las transformaciones humanas internas requeridas para que los equipos asuman los cambios como “nuevas realidades operativas”.

IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN DESDE “EL PARADIGMA INTELLECTUAL”

Desde el paradigma intelectual, una organización es un dispositivo mecánico complejo, integrado por “personas-objeto” que funcionan articuladas y sintonizadas entre sí, como componentes de una máquina.

Desde el paradigma intelectual, los integrantes de la organización

tienen modelos de pensamiento y acción que les permiten desempeñar dos funciones:

(1) Cumplir tareas y (2) Lograr objetivos

■ Cuando un integrante de la organización deja de cumplir o de lograr lo que se espera de él, será necesario repararlo, actualizarlo, reprogramarlo o cambiarlo.

■ Cuando el comportamiento de un integrante de la organización no está alineado con la visión, la misión y los valores de la empresa, es porque la desconoce. Para resolver esta deficiencia de conocimiento, se debe “actualizar” al integrante de la organización, enseñándole la visión, la misión y los valores de la organización.

En casi todas las sedes operativas y sedes centrales de empresas de diferentes países, solemos encontrarnos con impresionantes mensajes que proclaman al mundo la visión y la misión de la empresa, acompañada de un credo corporativo en el que se describen los valores y principios que guían su acciones en diferentes entornos.

Estas promesas de marca -interna y externa- crean expectativas muy concretas en tres colectivos esenciales para el éxito del negocio de la empresa:

■ A los **clientes** actuales y potenciales, les invita a “esperar-obtener-exigir” unas experiencias de compra y servicio alineadas con las promesas de marca externa.

■ A los diferentes **grupos de interés** de la empresa les invita a “esperar-obtener-exigir” una relación alineada con las promesas de marca externa.

■ A los **empleados** actuales y potenciales les invita a “esperar-obtener-exigir” una experiencia laboral alineada con las promesas de marca interna.

Transformación es lo que sucede dentro de nosotros cuando “actualizamos” nuestro marco de referencia y cuando “activamos” nuevos modelos de pensamiento y acción)

Asimismo, muchas empresas están invirtiendo en la realización de potentes campañas de comunicación interna, que transmiten mensajes corporativos que le llegan a todos los empleados a través de la intranet de la empresa, mediante carteles y pegatinas que inundan los lugares de trabajo de sus instalaciones operativas...

Cuando conversamos con las personas que integran estas organizaciones y les pedimos su valoración de estas campañas, nos encontramos con sentimientos contradictorios:

■ A los integrantes de equipos de las áreas de Comunicación, de Gestión Humana, de Cultura y de Gestión del Talento, **les encantan** porque le “dan contenido y significado a su rol”.

■ A los integrantes de los equipos operativos **les confunden** porque “no reflejan su realidad operativa de todos los días”. En otras palabras, la gente siente que “no se practica lo que se predica”.

■ A los integrantes de equipos de innovación y mejora, **les recuerdan** “para qué” se han incorporado a la empresa y **les confirman** el compromiso de la Dirección.

Desde el paradigma intelectual, una organización es un dispositivo mecánico complejo, integrado por “personas-objeto” que funcionan articuladas y sintonizadas entre sí, como componentes de una máquina)

Si pensamos en el porcentaje de la plantilla que representan estos segmentos, podemos afirmar que un alto porcentaje percibe estas campañas como “modas pasajeras” que comienzan con mucho ímpetu y luego son abandonadas “sin pena ni gloria” porque no se producen cambios significativos en los “modelos de pensamiento y acción” que se ponen en práctica en el “día a día” de la organización.

Si esto ha sucedido en algún momento de la historia de tu organización, es posible que tú hayas escuchado a algunas de las personas que trabajan contigo decir: “Intentamos poner en práctica el proyecto valores para alinear la cultura de los equipos con la estrategia de negocio, pero no funcionó”.

Esto me recuerda una anécdota con un cliente que hace unos 12 años nos solicitó una propuesta para mejorar un indicador clave de resultado de su área comercial de la sucursal de una empresa global. Ellos habían intentado resolver el problema con programas convenciona-

les que no habían dado el resultado esperado y yo creí que, siendo una empresa global, estarían listos para intentar un abordaje innovador...

Cuando se lo propuse, el cliente se mostró muy receptivo a todos los detalles de nuestra propuesta de colaboración... hasta que le dije que la solución iba a ser sostenible porque íbamos a trabajar “desde los valores” de los equipos comerciales implicados... En ese momento, el cliente, moviendo su torso para atrás me dijo: “Eso no se puede hacer aquí”... Yo pregunté: ¿Por qué no se puede? ... Y él contestó: “Hace unos años ya implementamos el proyecto de valores que nos impuso nuestra casa matriz”. Yo pensé: “Entonces ya tienen una experiencia con valores”, así que le pregunté por cuáles fueron los resultados. El cliente abrió intranet y me mostró la declaración de los valores corporativos de la empresa. Yo la leí con cuidado (realmente era muy buena)...

Luego de compartirle mis impresiones, le pregunté: “¿Están aplicando los valores? ¿Los han integrado al sistema de evaluación del desempeño?”. El cliente sonrió y con una mirada cómplice, me dijo: “Ya deberías saber cómo son estos programas corporativos”... Y me contó los detalles: “Al principio se puso mucha energía en este programa, luego, cuando se acrecentó la crisis económica y lo importante pasaron a ser los resultados, dejó de ser una prioridad estratégica en nuestra sucursal. Lo único que nos han quedado son las piezas gráficas de comunicación interna que eran muy bonitas...”. Volví a preguntar: “¿Se están aplicando de alguna manera esos valores?”. Y él cliente se levantó de su silla y se puso a mirar por la ventana...

IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN DESDE “EL PARADIGMA TRANSPERSONAL”

Desde el paradigma transpersonal, una organización es un sistema humano integral, cuyos miembros

operan como una comunidad de personas con una visión compartida y valores comunes. Están conectados entre sí como el ADN de un organismo vivo.

Desde el paradigma transpersonal, los integrantes de la organización son “sujetos” que emplean modelos de pensamiento y acción –articulados (conectados) entre sí– para desempeñar diversas funciones y misiones:

- (1) Cumplir tareas, (2) Lograr objetivos, (3) Innovar, (4) Aportar valor y (5) Marcar la diferencia**

■ Cuando un integrante de la organización encuentra dificultades para desempeñar alguna función o misión, es importante identificar las causas externas o internas de dicha discrepancia, para determinar las acciones de Cambio y Transformación requeridas para subsanarlas.

■ Cuando el comportamiento de un integrante de la organización no está alineado con la visión, la misión y los valores de la empresa, esto se debe a la falta de alineación entre sus valores personales y los valores de la organización.

■ Para resolver la desalineación se requiere un proceso de transformación enfocado en alinear los valores personales y los valores de la organización.

Hemos elegido el nombre “**Conéctate**” para explicar un modelo de cinco pasos para crear una cultura de equipo, porque entendemos que:

■ Todos nosotros formamos parte de un sistema humano integral que opera dentro de un entorno complejo e interconectado. Estamos conectados.

■ Para que nuestros equipos sea exitosos, necesitamos tomar conciencia de la manera en que su sistema humano y su entorno interactúan entre sí.

“CONÉCTATE” PROPONE CINCO FASES¹ EN LAS QUE SE NECESITA INVERTIR TIEMPO Y ENERGÍA PARA CREAR LOS CIMIENTOS DE UNA CULTURA DE EQUIPO POTENTE, RESILIENTE Y EXITOSA

1 CONECTAR CON LA REALIDAD DEL EQUIPO

En la Fase 1 del proceso Conéctate es importante crear una comprensión común sobre la manera en que nuestro equipo contribuye al desarrollo del entorno interno y el entorno externo de nuestro negocio, de la sociedad y del mundo en general. Se trata de apreciar el propósito y el significado más amplio de la contribución del equipo, integrando su misión en un contexto mayor. Se trata de entender los desafíos que plantean los clientes y definir la manera en que el equipo crea valor para los diferentes grupos de interés.

2 CONECTANDO CONMIGO MISMO

En la Fase 2 es importante comprender quiénes somos los integrantes del equipo, en qué creemos y por qué luchamos como individuos; saber cómo podemos conectarnos para contribuir al bien común del sistema humano integral al que pertenecemos y definir cómo nos haremos presentes en nuestra situación de trabajo en equipo.

La finalidad de esta fase es crear una comprensión común de cada uno de nosotros como miembros individuales del equipo, compartiendo –con los demás– quiénes somos, en qué creemos y por qué luchamos en nuestra vida.

3 CONECTANDO CON NUESTRAS AMBICIONES Y OBJETIVOS

En la Fase 3 se trata de crear una comprensión compartida de la misión, visión, objetivos y estrategias del equipo. Su finalidad es mantener a los integrantes del equipo bien enfocados, durante todo

el ciclo de vida del mismo. Se trata de hacer posible que todos y cada uno de los integrantes del equipo entienda y actúe en la misma dirección, y se conecte emocionalmente con los objetivos del equipo a través del diálogo apreciativo.

4 CONECTANDO CON NUESTROS VALORES

En la Fase 4 se comparten las creencias, los principios y los valores colectivos del equipo acerca de los factores que permiten crear una cultura de equipo atractiva y productiva, con fuerte cohesión interna e impulsada por la confianza. Esta definición permitirá identificar comportamientos-individuales y colectivos- requeridos para construir y mantener la cultura deseable del equipo.

Las definiciones de valores y comportamientos permitirán alinear los roles del equipo, el proceso de toma de decisiones, los sistemas de control de gestión y de seguimiento de los resultados, los sistemas de medición del desempeño y el esquema de compensaciones.

5 CONECTANDO CON NUESTROS APRENDIZAJES

En la Fase 5 es importante crear espacios para la reflexión, la transformación y el aprendizaje. Estos espacios son fundamentales para fortalecer nuestra motivación individual e impulsar nuestro crecimiento personal, así como la agilidad y la competitividad del equipo.

Definir la manera en que trabajamos juntos para aprender de nuestras experiencias individuales y colectivas debe ser una parte natural de nuestra cultura de equipo.)

Desde el paradigma transpersonal, los integrantes de la organización son “sujetos” que emplean modelos de pensamiento y acción –articulados (conectados) entre sí– para desempeñar diversas funciones y misiones)

