

Héctor Infer, socio director de Transform Action

# Medimos y gestionamos la cultura con indicadores comprensibles para los líderes y sus equipos

**Héctor Infer, fundó hace diez años la empresa Transform Action, una comunidad de consultores que emplea metodologías innovadoras para renovar procesos de gestión y mejorar indicadores clave del rendimiento individual y colectivo. Las soluciones Transform Action permiten resolver problemas crónicos, intangibles y resistentes, mediante el empleo de aplicaciones de las Cultural Transformation Tools® de Barrett Values Centre.**

## ¿Cuál es la relación de Transform Action con Barrett Values Centre?

Desde el año 2002, difundimos las aplicaciones de las Cultural Transformation Tools® en los mercados de habla hispana e impartimos los talleres de Certificación Internacional para los coaches, consultores y profesionales de Desarrollo Corporativo, de Recursos Humanos, Formación y de Gestión del Talento, que desean impulsar Procesos de Transformación Cultural en sus clientes externos e internos. En 2000 editamos en español el libro "Liberando el Alma e las Empresas", en el que Richard Barrett presenta el Modelo y las Herramientas CTT®. Pertenecemos a la Comunidad Global de Consultores de Barrett Values Centre, que agrupa a más de 3600 personas que emplean las Cultural Transformation Tools en más de 70 países y en 36 idiomas.

## ¿Cómo definiría a las Cultural Transformation Tools?

Según cita nuestro colega Sir John Whitmore, en su libro Coaching for Performance: "El proceso CTT ofrece más información valiosa que la que puedo describir aquí. Es un sistema sobresaliente que recomiendo a todos los profesionales de Recursos Humanos y coaches corporativos". Según Barrett, su mayor aportación es "hacer tangible lo intangible, para poder medirlo y gestionarlo, porque lo que no se puede medir no se puede gestionar". Desde mi propia perspectiva, las herramientas CTT aportan un lenguaje y un método que permiten construir un mapa común de las relaciones que existen entre los valores de los líderes, los valores de gestión de sus equipos, la cultura de sus organizaciones y los resul-

tados que logran en su conjunto. Su aportación es insuperable a la hora de abordar la tarea de transformar una organización "con y a través de todos", porque no es posible lograr un acorde desde partituras diferentes y parece mágico lo que ocurre cuando todos los músicos operan desde "Mapas Comunes"; es decir, partituras alineadas y complementarias en un lenguaje asequible para todos.

## En este momento ¿cuáles son los servicios que más les demandan?

Actualmente hay una mayor conciencia de que "hay que cambiar el chip" para afrontar los retos que enfrentan las empresas y cuando nos llaman es porque necesitan resolver ¿cómo alinear la gestión con

esta perspectiva mecanicista del rol de las personas en las organizaciones ya no aporta valor a los clientes ni a las empresas. Actualmente, se requiere que las personas trabajen y lideren desde un nuevo paradigma, hoy resulta esencial para el éxito individual y colectivo explicitar "desde dónde" y "para qué" venimos a trabajar todos los días. Desde esta "nueva mirada" el empleado es una persona con conciencia y valores, que anhela sentirse integrada con otros y contribuir al logro de los resultados globales.

## Es decir que la ventaja competitiva que puede marcar la diferencia está en las personas.

Sin lugar a dudas, hoy más que nunca la diferencia no está en el producto o servicio que se ofrece, eso se puede imitar muy fácilmente, la diferencia está en la disposición que tienen los empleados para crear experiencias positivas. Para que esto ocurra, los líderes deben gestionar a sus empleados como verdaderos "clientes internos" creando experiencias laborales positivas, que liberen su talento y activen su sentido emprendedor. Estos comportamientos de los líderes, inician un círculo virtuoso, porque crean

## Las CTT® son herramientas que identifican las palancas que nos permiten instalar ventajas competitivas diferenciales y crear valiosos atributos de marca

la estrategia? ¿cómo sobrevivir en escenarios de negocio globalizados? ¿cómo mejorar la productividad comparativa de mis equipos? ¿cómo hacer para que los mejores contagien su pasión y entusiasmo a los demás? ¿cómo hacemos para internacionalizarnos?, etc.

## Se trata de hacer las cosas bien no sólo de cara al cliente externo, sino transformando el día a día de los trabajadores.

De otra manera, la Transformación Cultural no sería sostenible. Por ese motivo es necesario saber cuáles son los valores positivos que los empleados desean activar y cuáles los limitantes que proponen desactivar, para mejorar el rendimiento de sus equipos. En este momento, los valores positivos, que se proponen activar más frecuentemente son aprovechar el talento de los empleados, el reconocimiento al personal, la integridad, centrarse en los clientes y la satisfacción de los clientes. Y los valores limitantes que los empleados proponen desactivar son los comportamientos territoriales, la "mentalidad de silos", la lealtad entre colegas por encima del interés común de la empresa, la burocracia, etc.

## ¿Cómo se activan y desactivan estos valores?

Tradicionalmente se ha trabajado y se ha liderado desde una "mirada experta de gestor" que tomaba en consideración "lo que haces" y "cómo lo haces",

empleados fans, porque los empleados fans crean equipos ilusionados y comprometidos, y porque desde esa identidad colectiva, todos "venden más y mejor, creando clientes apóstoles".

## Entonces la transformación de los empleados pasa por la transformación de su Líder.

Desde los enfoques mecanicistas tradicionales "el problema está en el empleado y no en el sistema" y se intentaba subsanarlos vía el desarrollo de habilidades. Para ello se partía de una detección de necesidades, se realizaban actividades de formación divertidas y potentes, y la gente salía con toda la energía de los cursos, pero a los seis meses estaban de nuevo desmotivados y resentidos. ¿Por qué no duraban los efectos iniciales de la formación? Porque sus líderes, atrapados en el viejo paradigma de gestor experto, no sentían ni consideraban que fuera necesario apoyarles en la puesta en práctica de lo que han aprendido...

En el Siglo XXI, los Procesos de Transformación, se diseñan a partir de un diagnóstico de valores culturales y se implementan "con y a través de todos". Los líderes del Siglo XXI son facilitadores de los cambios culturales, inspirando a los demás con su propio ejemplo y apoyando la puesta en práctica de nuevos valores y habilidades en sus equipos mediante estrategias de mentoring y animación de sus equipos, esto hace que los cambios sean sostenibles ■

