

## DIME CÓMO CAMBIAS Y TE DIRÉ QUIÉN ERES



**L**a cultura de una organización está configurada por los modelos de pensamiento (valores) y acción (conductas) que emplean sus integrantes para gestionar personas y situaciones que caracterizan a sus entornos operativos (interno y externo).

Cuando los entornos operativos de la empresa no cambian -en forma muy significativa y a lo largo del tiempo- los modelos de pensamien-

to y acción (individuales y colectivos) se autoinstalan como hábitos que crean adicción a las creencias y los preconceptos forjados allá y entonces.

Cuando los entornos operativos de la empresa cambian en forma muy significativa, hay que actualizar los modelos de pensamiento y acción de los integrantes de su organización para asegurar la supervivencia, el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa en el aquí y ahora:

■ Para dar respuesta a los cambios que se están produciendo y se producirán en sus entornos operativos, las empresas deben actualizar sus estrategias.

■ Para alinear a sus organizaciones con las nuevas estrategias corporativas, las empresas implementan programas corporativos.

■ La mayoría de los programas corporativos proponen actualizar los modelos de pensamiento (valo-



Organizaciones convencionales, sobresalientes y de alto rendimiento... ¿en qué se diferencian unas de otras? Lo descubrimos a través de sus paradigmas de gestión.

**Héctor Infer,**

Director de Transform Action y del Centro de Formación de Barrett Value Centre en España.

res) y acción (conductas individuales y colectivas) que emplean los integrantes de la organización para dar respuesta a (1) nuevos imperativos de los mercados y (2) las nuevas realidades en los entornos operativos de su empresa.

La proliferación de programas corporativos -cuyas finalidades resultan muy difusas para la mayoría de los equipos operativos de las organizaciones- genera conflictos de intereses y prioridades en los equi-

pos operativos de la organización. Estos conflictos pueden sintetizarse en dos orientaciones:

■ **Equipos que buscan satisfacer su propio interés:** Sus integrantes emplean su tiempo y energía para alcanzar los resultados que exigen sus jefes.

■ **Equipos que buscan contribuir al interés común de nuestra organización:** Sus integrantes emplean su tiempo y su energía para actualizar sus

modelos de pensamiento (valores) y acción (conductas).

A continuación, describimos la manera en que, desde nuestra experiencia, estos conflictos de intereses y prioridades se gestionan en tres tipos de organizaciones.

### **¿CÓMO CAMBIAN LAS ORGANIZACIONES CONVENCIONALES?**

Las organizaciones convencionales se caracterizan por su espíritu conservador, actúan desde el miedo y están enfocadas en su supervivencia, esto les impide pensar y actuar “fuera de la caja” de sus tradiciones. Sus integrantes funcionan como si fueran componentes de una máquina que están enfocados en cumplir responsabilidades y lograr objetivos. Sus equipos suelen competir entre sí por la satisfacción de su propio interés.

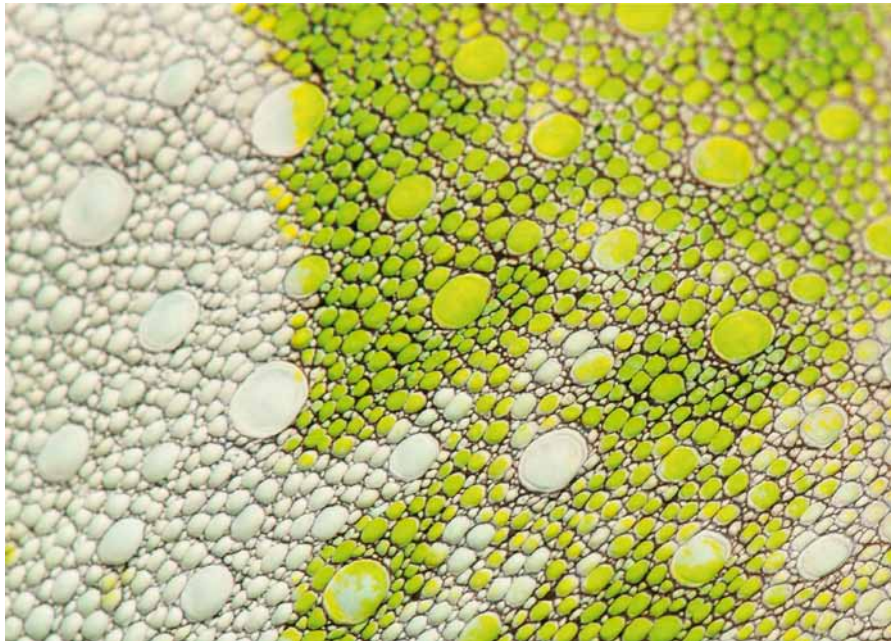
Las organizaciones convencionales buscan reducir o descartar lo inesperado porque pierden cohesión interna en situaciones de crisis e incertidumbre.

Sus líderes desempeñan un rol técnico: ellos están allí para dirigir y coordinar la gestión operativa de sus equipos, tienen más respuestas que preguntas y creen que los integrantes de sus equipos están allí para obedecer y callar.

Ante las situaciones de cambio, sus líderes y los jefes de sus líderes consideran que emplear su tiempo para actualizar los modelos de pensamiento (valores) y de acción (conductas) de sus equipos es algo ajeno a su función primordial.

#### **Desde este paradigma de gestión:**

■ Los líderes y los jefes de los líderes permiten que los integrantes de sus equipos participen en las actividades de formación que proponen los programas corporativos,



pero no impulsan activamente la implantación de los cambios en valores y conductas que se proponen en dichos programas.

■ Como consecuencia de la influencia de estos líderes, los integrantes de los equipos (1) asumen que lo urgente y lo importante es alcanzar los resultados que les exigen sus jefes y (2) no dedican tiempo ni

energía significativos para implantar los cambios en valores y conductas que proponen los programas corporativos.

■ Los integrantes de las organizaciones convencionales se encuentran atrapados entre el 'deber ser' que postulan las comunicaciones corporativas y la 'cruda realidad' que experimentan en su trabajo diario. Esto les produce altos niveles de insatisfacción que se reflejan en las encuestas de clima laboral y *engagement*.

Las organizaciones convencionales han perdido competitividad porque no pueden adaptarse a los cambios que ocurren en sus mercados y en sus entornos operativos.

## ¿CÓMO CAMBIAN LAS ORGANIZACIONES QUE SOBRESALEN?

Las organizaciones que sobresalen se caracterizan por su voluntad de cambio y evolución, están *rompiendo moldes* para pasar de un enfoque de supervivencia (miedo) a un enfoque de sostenibilidad (confianza).

Sus equipos están aprendiendo a colaborar entre sí, preocupados por tomar decisiones desde una visión

compartida y actuar desde valores comunes, para contribuir al interés común de su organización.

Sus integrantes asumen responsabilidad personal por sus acciones, porque están pasando de un estilo reactivo de adaptación a los cambios externos (usar el talento para mantener el pasado) a un estilo proactivo de renovación (usar el talento para reinventarse y construir el futuro).

Sus líderes están tomando conciencia de su impacto e influencia para facilitar cambios en los modelos de pensamiento (valores) y acción (conductas) de sus equipos. Por ese motivo tienen más preguntas que respuestas y fomentan la participación de los integrantes de sus equipos en la toma de decisiones

## Desde este paradigma de gestión:

■ Los líderes y los jefes de sus líderes creen que ellos pueden facilitar los cambios en los empleados dispuestos y motivados, y que los empleados más resistentes y menos motivados deben ser gestionados por expertos externos.

■ Como consecuencia de la influencia de estos líderes, los integrantes de sus equipos adoptan los nuevos modelos de pensamiento y acción para innovar, cumplir con sus responsabilidades y lograr sus objetivos.

■ Los integrantes de las organizaciones que sobresalen sienten que están participando en un proyecto que les permite crecer como personas y evolucionar profesionalmente. Esto produce altos niveles de satisfacción que se reflejan en las encuestas de clima laboral y *engagement*.

Las organizaciones que sobresalen son competitivas porque pueden adaptarse a los cambios en sus mercados y en sus entornos operativos. Esto les permite reinventarse y reinventar su negocio.

Las organizaciones que sobresalen son competitivas porque pueden adaptarse a los cambios en sus mercados y en sus entornos operativos. Esto les permite reinventarse y reinventar su negocio )

## ¿CÓMO CAMBIAN LAS ORGANIZACIONES DE ALTO RENDIMIENTO?

Las organizaciones de alto rendimiento se caracterizan por su espíritu emprendedor, actúan desde la confianza, aprovechan la creatividad y la capacidad de innovación de sus integrantes para crear clientes fieles y satisfechos. Sus equipos funcionan como una comunidad de personas, que operan desde una visión compartida y valores comunes, sus integrantes colaboran entre sí y cooperan con grupos de interés de su comunidad, para crear valor económico, social y ambiental. Sus líderes y los jefes de sus líderes asumen un rol activo como facilitadores de los cambios en los modelos de pensamiento (valores) y acción (conducta) de sus equipos. Para ello, los inspiran con su ejemplo y les empoderan para que aporten valor y marquen la diferencia.

### Desde este paradigma de gestión:

- Los líderes aprovechan las circunstancias operativas del día a día para facilitar en tiempo real la implantación de cambios en los modelos de pensamiento (valores) y acción (conductas) de sus equipos.

- Como consecuencia de la influencia de estos líderes, los integrantes de sus equipos adoptan los nuevos modelos de pensamiento y acción para innovar, cumplir con sus responsabilidades aportando valor y lograr sus objetivos marcando la diferencia.

- Los integrantes de las organizaciones de alto rendimiento se sienten reconocidos por su capacidad de innovar, aportar valor y marcar la diferencia. Esto produce altos niveles de satisfacción que se reflejan en las encuestas de clima laboral y *engagement*.

Las organizaciones de alto rendimiento representan la nueva frontera de las ventajas competitivas, porque son capaces de prosperar en

FIGURA 1. PROCESO DE TRANSFORMACIÓN CULTURAL SISTÉMICA. TCS®



Las organizaciones de alto rendimiento representan la nueva frontera de las ventajas competitivas, porque son capaces de prosperar en el caos, gestionando la complejidad y la incertidumbre, sin perder cohesión interna ni su foco estratégico )

el caos, gestionando la complejidad y la incertidumbre, sin perder cohesión interna ni su foco estratégico.

do los líderes los verdaderos motores y facilitadores del cambio cultural.

### ¿QUÉ ES UN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN CULTURAL SISTÉMICA?

Es un proceso que busca transformar a la organización desde dentro y desde los valores compartidos por todos los actores de la organización. Busca restablecer la visión compartida y el anhelo por trabajar de forma colectiva, orientados al bien común de la organización y a sus integrantes, sien-

- **Proceso:** porque lleva tiempo, no es una píldora. Cada etapa es vital para el éxito del proceso.

- **Transformación de la cultura:** los objetivos a alcanzar hay que conseguirlos desde valores y comportamientos deseables para los actores del cambio.

- **Sistémico:** la organización es un organismo vivo y todo lo que realicemos en el proceso impactará en todos los integrantes. )