

PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN CULTURAL SISTÉMICA

El líder como motor de la transformación

PRINCIPIOS

“La Transformación Cultural de los equipos y organizaciones resulta esencial para asegurar su supervivencia, su crecimiento y sostenibilidad”

“Solo es posible realizar los cambios culturales requeridos para lograr mejoras sostenibles en los resultados buscados por la empresa, si los líderes se hacen responsables de su propia transformación”



Hector Infer

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

La transformación personal del líder, resulta esencial para impulsar la transformación cultural de su equipo con integridad, ilusión y congruencia. Si estos factores de éxito del cambio no están presentes, el líder no tendrá impacto ni influencia en su equipo.

Es por ello que en los Procesos de Transformación Cultural se realizan sesiones de seguimiento de los progresos del proceso con la finalidad de comprobar la manera en la que los cambios culturales que los equipos están implementando, van produciendo las mejoras buscadas en los resultados en términos de comportamientos, valores y objetivos de negocio. Estas sesiones, cuando se realizan con los líderes que actúan como Directivos Patrocinadores del proceso global de Transformación Cultural, permiten identificar el “Impacto e influencia” de los líderes funcionales en las relaciones con los diferentes actores de la organización (sus equipos, compañeros, clientes).

En resumen, el líder experimenta y vive en sí mismo un cambio de paradigma de liderazgo: un cambio en el modelo mental que emplea para percibir, interpretar y gestionar las situaciones que se presentan en su equipo y en su organización.

Esto es algo mucho más profundo que adquirir cono-

cimientos técnicos o desarrollar habilidades, en términos de niveles de conciencia, el líder debe tomar una decisión personal y revisar los motivos (ver gráfico 1) por los que desea seguir trabajando en la organización.

- **Integridad, implica:**

“Practicar aquello que se predica” y “cumplir con aquello que se promete” para inspirar a los demás con el propio ejemplo.

- **Ilusión, implica:**

“Contagiar entusiasmo”, “construir confianza” y “energizar a los demás” conquistando su adhesión y compromiso.

- **Congruencia:**

Somos congruentes cuando nuestras palabras, nuestro tono de voz, nuestra expresión facial, nuestra mirada y nuestro lenguaje corporal comunican “lo mismo”. El líder transmite potencia y autenticidad cuando sus interlocutores “sienten” que lo que “piensa y siente” está alineado con lo que “dice y hace”.

Compromiso con la organización

Cuando los niveles de *engagement* del líder están concentrados en:

• **Los niveles 1, 2 y 3:** estos líderes afrontan los cambios con actitud conservadora y suelen emplear su talento para “mantener el pasado” en su organización. Actúan como frenos en los procesos de cambio cultural por sus temores a perder su estabilidad, su seguridad, el aprecio de los demás, su pertenencia a sus grupos de interés, su prestigio profesional y su reputación en la organización.

• **El nivel de conciencia 4:** estos líderes afrontan los cambios como oportunidades para pensar y actuar “fuera de la caja de las tradiciones” y suelen emplear su talento para reinventarse y reinventar su trabajo. Actúan como facilitadores de los procesos de cambio cultural porque han resuelto sus temores de nivel 1, 2 y 3, y están conectados con la audacia (interna) que les permite asumir riesgos calculados para cambiar y evolucionar en su organización.

• **Los niveles de conciencia 5, 6 y 7:** estos líderes afrontan los cambios con espíritu emprendedor y emplean su talento para “construir el futuro”. Actúan como motores en los procesos de cambio cultural porque están conectados con la confianza (interna) que les permite impulsar los cambios como oportunidades para crear riqueza y prosperidad en su organización. Son los líderes que visualizan soluciones realizables independientemente de la situación actual de crisis.

1. Nivel de *Engagement* con la organización

En esta organización, yo...

... <td style="text-align: right; vertical-align: middle;">7</td> <td rowspan="3" style="vertical-align: middle;">Enfocado en lo colectivo. Hacia la organización</td>	7	Enfocado en lo colectivo. Hacia la organización
...me realizo como persona, cooperando con los demás para satisfacer a nuestros grupos de interés y marcar la diferencia en nuestros mercados.	6	
...empleo mi talento para aportar valor a los clientes y mi creatividad para contribuir –con entusiasmo y compromiso– a los resultados colectivos.	5	
...siento que hay un proyecto en el que yo elijo participar para trabajar en equipo, crecer profesionalmente y evolucionar como persona.	4	Enfocados al cambio
...quiero conseguir poder personal, jerarquía y prestigio profesional para progresar y satisfacer mis necesidades de autoestima.	3	Enfoque individual. Hacia sí mismo
...quiero conseguir aprecio, respeto y reconocimiento personal para satisfacer mis necesidades de pertenencia.	2	
...quiero conseguir seguridad y estabilidad laboral a largo plazo para satisfacer mis necesidades de supervivencia.	1	

Casos prácticos

Desde *Barrett Value Centre* y *Transform Action*, queremos compartir los aprendizajes adquiridos por nuestra comunidad de consultores a través de nuestra experiencia diseñando e implementando Procesos de Transformación Cultural en organizaciones.

Tomemos como ejemplo uno de los retos culturales que más se repite en España y a nivel global. Estas son algunas de las situaciones que nos encontramos más frecuentemente en organizaciones de áreas comerciales con mentalidad de silos:

- Los clientes son gestionados por una serie de departamentos funcionales que no trabajan en equipo entre sí.

- La cultura de gestión de estos equipos, que alcanzaban buenos resultados en el pasado, se caracteriza por su mentalidad de silos, por su fuerte orientación a la satisfacción de su propio interés y por “echar balones fuera” para buscar culpables cuando no se logran los resultados comerciales buscados o se presentan incidencias y reclamaciones de clientes.

- Los clientes perciben esta falta de foco en ellos y de alineación entre equipos en sus experiencias de servicio y por la falta de congruencia entre las explicaciones que reciben de los representantes de los diferentes departamentos.

- Asimismo, los miembros de los equipos comerciales evitan

Los líderes que se transforman a sí mismos pueden transformar a los demás porque han pasado ya por la experiencia

dar la cara porque sienten que es injusto que los clientes enfadados les reclamen por los problemas que no han sido generados por ellos.

- Como resultado de esta situación, baja el número de clientes apóstoles (fieles y satisfechos), aumenta el número de clientes agitadores y desertores, disminuye el volumen de negocio con la cartera activa y resulta muy difícil obtener referencias para facilitar la captación de nuevas cuentas.
- Ante este panorama, la empresa decide actualizar su modelo tradicional de gestión de clientes, implantando un proceso “end to end” de gestión, que deberá ser implementado por equipos multifuncionales.

Así, el reto cultural para los equipos es crear clientes apóstoles y facultades para resolver incidencias y reclamaciones de los clientes de forma ágil y colaborativa, desde unos valores y visión compartida.

Por su parte, el reto para los Líderes es lograr que sus equipos:

- Dejen de funcionar como una organización jerárquica y comiencen a funcionar como una organización matricial.
- Hagan “algo más” que cumplir y lograr, innovando para aportar valor y marcar la diferencia.
- Desactiven la mentalidad de silo y activen un espíritu de comunidad.
- Trasciendan el propio interés de su departamento para contribuir al interés común de la empresa.
- Dejen de echar balones fuera y buscar culpables, y asuman responsabilidad por sus acciones.

Para poder alinear a los equipos con la cultura deseable y lograr

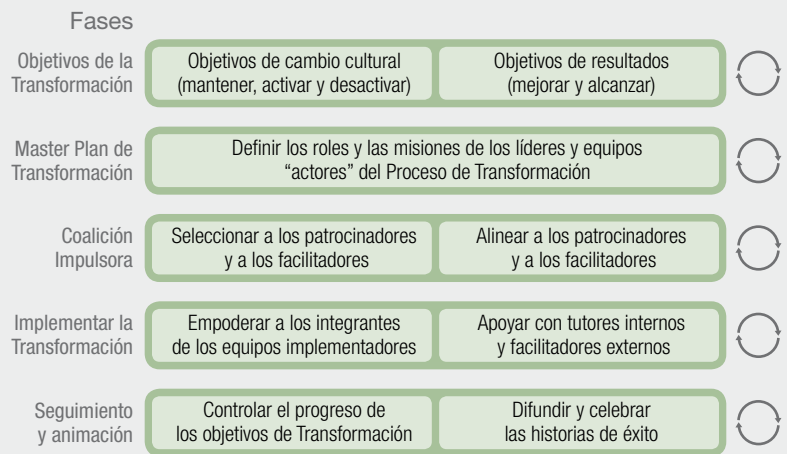
que apliquen las nuevas prácticas de gestión de clientes, los Líderes deben asumir responsabilidades personales para guiar y apoyar a sus equipos con el fin de hacer algo que es nuevo para ellos y para los demás, actuando con integridad, ilusión y congruencia.

Protagonistas del cambio

Al aplicar un proceso de Transformación Cultural Sistémica y activar a los líderes como protagonistas y motores del cambio, nos encontramos casos como el siguiente: En las sesiones de seguimiento de progresos, un directivo responsable del Proceso de Transformación Cultural nos relataba su propia experiencia

personal expresando que lo más importante para él había sido “Transformarse para transformar a los demás”. Nos decía que este proceso le había hecho mejor persona y que le había permitido activar conductas que le resultaban muy útiles no solo en la organización, sino aplicables en la vida personal y familiar. Los líderes que se transforman a sí mismos pueden transformar a los demás, porque han pasado por la experiencia. Confucio lo expresaba ya de una forma sencilla: “Lo escuché y lo olvidé, lo ví y lo entendí, lo hice y lo aprendí”. Lo que el líder vive, lo aprende y esto lo transforma en motor del cambio.

Proceso de Transformación Cultural Sistémica. TCS®



¿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, siendo los líderes los verdaderos motores y facilitadores del cambio cultural.

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.