

# Héctor Infer, socio director, y Gabriela Infer, manager de Transform Action & CTT Global trainers de Barrett Values Centre

## No hay cambio colectivo sin cambio individual

**Transform Action es una comunidad global de consultores que emplea modelos evolutivos. Además son el Centro de Formación de Barrett Values Centre en España. Implementan Procesos de Transformación Cultural enfocados en la mejora de resultados. La Transformación Cultural es un cambio de valores y comportamientos –individuales y colectivos– que permite mejorar resultados actuales y alcanzar resultados deseables, para consolidar un rendimiento superior sostenible.**

### ¿Qué es lo que caracteriza una transformación de cultura de empresa?

**Héctor Infer (H.I.):** La necesidad de hacer cosas diferentes para lograr resultados diferentes. En los procesos de transformación cultural resulta esencial crear una visión compartida en todos los integrantes de la organización acerca de qué queremos cambiar, para qué necesitamos cambiarlo, desde donde vamos a hacerlo, cómo vamos a hacerlo, con qué finalidad, etc. Cambiar hábitos de comportamiento implica que cada integrante de la organización atraviese las cuatro fases de la Curva del Cambio Personal, para tomar conciencia de las actitudes y comportamientos que debo desactivar y los que tengo que activar; asumir responsabilidad personal, para transformarme en parte de la solución; explorar la aplicación práctica de nuevos valores, actitudes y comportamientos; e interiorizar los nuevos valores, actitudes y comportamientos, como un nuevo hábito de gestión.

**Gabriela Infer (G.I.):** La transformación cultural es un paso hacia metas y resultados que queremos alcanzar y, a la vez, un cambio en nuestra forma de hacerlo. Lo cual permite evolucionar como equipo u organización. Uno de nuestros principios es que no hay cambio colectivo sin cambio individual.

### ¿Cómo diseñan los procesos de Transformación Cultural que promueven?

**G.I.:** Las Encuestas *Cultural Transformation Tools* (CTT) son utilizadas en más de 70 países y en 32 idiomas, miden intangibles como valores y comportamientos de gestión de un colectivo, y permiten obte-

ner un diagnóstico muy preciso de las palancas culturales y la visión compartida de hacia dónde queremos ir, el próximo paso en la organización.

### ¿Cuáles son los problemas más habituales en las empresas que surgen a partir de ese diagnóstico?

**G.I.:** Los diagnósticos CTT identifican diversas causas culturales:

- Culturas de Silo, donde se trabaja siguiendo órdenes, sin compartir información, preservando el territorio. Enfoque en el propio interés vs el interés colectivo.

### Los proyectos de Transformación Cultural Sistémica nacen enfocados en la mejora de Indicadores Clave de Rendimiento de la Empresa

- Culturas de rendimiento deficiente, donde no se aprovecha el talento de los empleados y los mandos se caracterizan por su espíritu conservador.
- Entropía; es decir, energía improductiva en la cultura: Valores y Comportamientos disfuncionales que traban la evolución de la organización como burocracia, control, no compartir información, exagerada lealtad o competencia, buscar culpables, entre otros.
- Cultura del Miedo en vez de Confianza, excesivo control, las personas trabajan como si fueran los componentes de una máquina. No hay una cultura de cohesión interna y confianza.
- Equipos Directivos enfocados sólo en la supervivencia, perdiendo de vista la sostenibilidad, que pierden cohesión interna en situaciones de incertidumbre.

Por otro lado, identifican como “palancas culturales” y motores del cambio a los valores y comportamientos que las personas y equipos quieren poner en práctica para funcionar como una comunidad de personas con visión compartida y valores comunes; A partir de estos hallazgos podemos construir un plan de transformación implicando a los distintos colectivos de la organización.

### También ofrecen certificaciones de su método, el Cultural Transformation Tools de Richard Barrett. ¿Por qué apostaron por este modelo?

**H.I.:** Tenemos varios motivos. Se basa en modelos evolutivos y brinda una brújula para realizar intervenciones sistémicas. Esto permite generar adhesión y compromiso en los equipos y permite hacer

tangible lo intangible al identificar las relaciones causa- efecto entre valores culturales y resultados. Por otro lado, emplea un lenguaje comprensible para los equipos, los mandos y los directivos de las organizaciones y aporta herramientas intuitivas que permiten empoderar a los mandos y directivos para que actúen como facilitadores y patrocinadores del cambio cultural.

### ¿Cómo deriva la Transformación Cultural en la mejora de la cuenta de resultados de la compañía?

**H.I.:** Los proyectos de Transformación Cultural Sistémica nacen enfocados en la mejora de Indicadores Clave de Rendimiento de la Empresa. Para tener legitimidad y generar adhesión y compromiso, deben estar asociados a la mejora de indicadores de resultados, crecimiento y sostenibilidad del negocio de la empresa. Por ese motivo, más que un gasto, son considerados inversiones que aportan un retorno.

### ¿Hacia qué tipo de cultura creen que se encaminan las organizaciones empresariales del futuro?

**G.I.:** Hay un denominador común: las culturas con mentalidad de silo, que no fomentan la colaboración con empleados, clientes o proveedores, no son atractivas para sus empleados ni clientes ni sostenibles en el tiempo. Las personas quieren trabajar en culturas con fuerte cohesión interna, en una cultura de confianza, donde su talento se aproveche y se tenga claro el propósito de la organización desde una visión compartida. Estas culturas tienen una ventaja competitiva esencial: su capital humano, que se traduce, además, en resultados extraordinarios en indicadores de negocio. La cultura no es algo fácil de replicar por un competidor, es algo que perdura y está en continua evolución ■

