

**Héctor Infer, socio fundador, y Gabriela Infer Arrom, manager, de Transform Action**

# Misión posible: empoderar equipos para cambiar cultura, fortalecer el engagement y mejorar resultados

**Para asegurar su supervivencia en un mundo VICA las empresas deben crear experiencias positivas de compra, servicio y colaboración con sus stakeholders y contribuir a un propósito superior que garantice la sostenibilidad de su organización. Para ello, es necesario crear equipos dispuestos a trabajar en forma colaborativa para innovar, aportar valor a los clientes, potenciar los resultados colectivos y contribuir a materializar la visión de su organización.**

**Las organizaciones convencionales no están preparadas para sobrevivir en un mundo VICA caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad. ¿Por qué creen que sucede esto?**

**Héctor Infer (H.I.):** Porque las organizaciones convencionales asumen que las personas vienen a trabajar todos los días para satisfacer sus necesidades básicas: supervivencia, pertenencia y autoestima.

Desde esta perspectiva mecanicista, sus equipos son invitados a funcionar como si fueran los componentes de una máquina destinados a cumplir tareas y lograr objetivos que son establecidos por otros.

Como consecuencia de esta cultura, los integrantes de estos equipos compiten entre sí por la satisfacción de su propio interés, buscan reducir o descartar lo inesperado y pierden cohesión interna ante los desafíos de un mundo VICA porque se enfocan en restaurar el pasado.

**Y ante esta nueva realidad operativa, Transform Action apuesta por los modelos organizativos que proponen las “Empresas que Enamoran”. ¿De qué se trata?**

**H.I.:** Las “Empresas que enamoran” asumen que las personas vienen a trabajar todos los días para satisfacer sus motivaciones superiores de auto-expresión, conexión y contribución. Desde esta perspectiva evolutiva, sus equipos son invitados a funcionar como una comunidad de personas que trabaja desde una visión y valores comunes.

Como consecuencia de esta cultura, los integrantes de estos equipos piensan y actúan fuera de la caja de las tradiciones, cooperan entre sí para aportar valor a sus diferentes públicos de interés, emplean su talento para marcar la diferencia en sus mercados y contribuyen al interés común de su organización.

**Para transformarse en una organización que enamora, la cultura de los equipos juega un papel**

**fundamental como motor del cambio. ¿Cómo se impulsa esta Transformación?**

**Gabriela Infer Arrom (G.I.A.):** El punto de partida es identificar los valores desde los que están operando las personas y los equipos de la organización para determinar cuáles son las “palancas del cambio y transformación” de cada equipo. Esto se logra mediante herramientas que identifican los valores de la cultura que están ex-

**Entregamos los modelos y las herramientas personalizadas para que la capacidad de desarrollar este proceso se transforme en un activo estratégico de la organización**

perimentando los integrantes de los equipos y los valores de la cultura que desean experimentar para fortalecer su *engagement* y alcanzar un rendimiento colectivo superior.

**H.I.:** Los integrantes de los equipos son invitados a compartir sus percepciones acerca de lo que están logrando y lo que les gustaría lograr en su trabajo, para contribuir a materializar la visión de sus equipos y de su organización. La respuesta a estas preguntas permite identificar la motivación para el logro de los integrantes del equipo.

A continuación, los integrantes de los equipos son invitados a compartir sus percepciones acerca de la cultura de su equipo: ¿Cómo estamos funcionando para alcanzar nuestros resultados actuales y como deberíamos funcionar para lograr los resultados deseables para nuestra organización? La respuesta a estas preguntas permite identificar la motivación para el cambio evolutivo de los integrantes del equipo.

**¿Y una vez realizado el diagnóstico de Cultura asociado a resultados, cuál es el siguiente paso para iniciar la transformación de los equipos?**

**G.I.A.:** Las motivaciones de los integrantes de los equipos son las palancas impulsoras de los pro-

cesos de transformación. Asumir responsabilidad personal para implementar iniciativas enfocadas en mejorar resultados mediante cambios en valores y comportamientos, genera un sentido de propiedad de los cambios, fortalece el *engagement* de los integrantes de los equipos y los empodera para alcanzar los resultados requeridos por su organización.

El rol de los líderes en este proceso es facilitar la implementación de las iniciativas y canalizar constructivamente las motivaciones de autoexpresión, conexión y contribución de sus equipos.

**¿Cómo se afianza y se consolida la transformación de los equipos?**

**G.I.A.:** El proceso de transformación de los equipos es auto-sostenible porque genera un “círculo virtuoso” de cambios evolutivos con recompen-

tas tangibles e intangibles para la organización y todos sus integrantes.

La recompensa de la organización es crear equipos ágiles de alto rendimiento que emplean su talento para innovar, aportar valor a sus públicos de interés y marcar la diferencia en sus mercados.

Una recompensa adicional para la organización es crear una cultura que atrae y enamora al talento millennial, para asegurar la sostenibilidad de sus unidades de negocio.

La recompensa de los líderes es mejorar Indicadores del cuadro de mando de su organización “con y a través de sus equipos” y “hacer más y mejor con menos”.

La recompensa de los integrantes de los equipos es construir una cultura de equipo que crea orgullo de pertenencia, que aprovecha la diversidad como una riqueza para la innovación y que canaliza constructivamente el talento y las motivaciones superiores de sus integrantes.

**Comenta que este proceso que puede durar entre seis y nueve meses. ¿Por qué?**

**G.I.A.:** Porque requiere tiempo, porque no son “píldoras” y porque se desarrolla mediante una

serie de actividades articuladas entre sí para iniciar, afianzar y consolidar la transformación de los equipos.

Porque la alineación de las personas, los procesos y los resultados de la organización, se logra mediante la activación de nuevos valores y comportamientos de los líderes y equipos de la organización.

#### ¿Qué tipo de equipos son susceptibles de protagonizar este cambio?

**G.I.A.:** Tanto se trate de una área de gestión de clientes o de una área de soporte, este proceso se enfoca en generar equipos que puedan evolucionar y contagiar su cultura a toda organización porque hablamos de un cambio sistémico.

Hay organizaciones con las que trabajamos desde el director general hasta la persona que atiende en recepción y otras en las que trabajamos por unidades de negocio o determinados

**Hablamos de cambio evolutivo porque esta transformación permite a la persona alcanzar un nivel de equilibrio físico, emocional, mental y espiritual superior**

equipos. Lo importante es que cada equipo dentro de la organización encuentre su propia fórmula para evolucionar, su capacidad para generar iniciativas manteniendo su identidad, pero sabiendo hacia dónde quieren ir. Y, evidentemente, en este proceso se requiere un liderazgo que maque el rumbo estratégico de la organización.

**H.I.:** Otro aspecto importante es la diversidad. Es decir, en lugar de crear equipos homogéneos nuestra recomendación es configurar equipos transversales, puesto que la diversidad le dará riqueza al equipo y le permitirá ser mucho más creativo.

#### ¿Qué papel juega el líder en esta Transformación que comentan?

**G.I.A.:** El líder pasa a tener otro rol diferente al tradicional. En las organizaciones convencionales el líder tiene mucho protagonismo, en las "Organizaciones que enamoran", el rol del líder es ponerse al servicio de su equipo y ayudarle a potenciar sus resultados.

Nuestro modelo propone una concepción de liderazgo totalmente diferente al que se ejerce en una organización convencional en la que el líder presiona para conseguir los objetivos a final de mes.

**H.I.:** En nuestro modelo el líder forma parte del equipo y es el responsable de apadrinar cada iniciativa de Transformación.

Es un modelo de liderazgo similar al de una orquesta, donde el director no puede sustituir a los músicos, sino que su papel es sacar lo mejor de cada uno de ellos. Entonces el modelo de lideraz-



go se basa en orientar, guiar, inspirar y empoderar a los equipos.

#### ¿Entonces la transformación del equipo también pasa por la transformación del líder?

**G.I.A.:** Exactamente. Pasamos de un modelo jerárquico en el que el jefe ocupa la cúspide de la pirámide, a un modelo orgánico en el cual el líder sostiene al equipo. En nuestro modelo invertimos la pirámide.

#### ¿De qué manera afecta a los equipos este cambio?

**H.I.:** Las personas que participan en estos procesos de transformación se sienten reconocidas, se les permite expresar su propia mirada, porque ellos mismos manifiestan aquello que quieren cambiar y mejorar, nosotros les ayudamos a conectarse con otros y a crear una nueva realidad juntos.

#### ¿Qué resultados se obtienen con este proceso de Transformación Cultural Sistémica?

**G.I.A.:** Los equipos se empoderan porque se transforman en co-creadores del futuro de la empresa, desarrollan sentido de propiedad de sus iniciativas, fortalecen su *engagement* y sienten que sus líderes les empoderan y les inspiran con su ejemplo. De pronto la organización está formada con equipos ágiles de alto rendimiento que se auto-gestionan.

#### Esta transformación impacta tanto en el *engagement* de los equipos como en la cuenta de resultados de la compañía. ¿Es así?

**H.I.:** La mejora del rendimiento, el cambio cultural y el fortalecimiento del *engagement*, son procesos interdependientes y entrelazados. Es posible empoderar a los equipos para cambiar su cultura, fortalecer su *engagement* y mejorar sus resultados, en forma simultánea.