





## Síntesis Conferencia: La transformación Cultural

### ¿Cómo transformarlo en éxito?

Últimamente, junto con Evelyn Muñoz, hemos organizado una conferencia en línea sobre el tema de la transformación cultural: "¿Cómo transformarlo en éxito?".

Es cierto que es un tema presente desde la existencia de las empresas, y que en los últimos años se ha desarrollado a gran velocidad.

Se han escuchado muchas conferencias sobre este tema, pero en esta ocasión, hemos querido abordar puntos poco destacados. Aquí te ofrecemos una síntesis de esta conferencia en la que abordamos los siguientes puntos:

-  **Tres Razones Cruciales:** Descubre por qué la transformación cultural es más esencial ahora que nunca.
-  **Tres Historias de Éxito:** Te contaremos cómo hemos guiado a una gran empresa, una PYME y organizaciones del mundo de la salud hacia una transformación cultural exitosa a través de nuestro enfoque sistémico.
-  **Tres Grandes Errores a Evitar:** Aprende de los desafíos comunes y cómo superarlos.
-  **Tres Miedos Normales de Directivos:** Entiende los temores habituales y cómo enfrentarlos.

## I – Tres razones cruciales

La transformación cultural en una empresa suele buscarse por varias razones clave, todas orientadas a mejorar la adaptabilidad y efectividad de la organización. En el momento de la inclusión, pedimos a las personas presentes que nos dieran sus razones. Estas fueron las que mencionaron:

1. **Adaptación a cambios del mercado:** Las empresas necesitan adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado, como nuevas tecnologías,

expectativas cambiantes de los consumidores, o dinámicas competitivas alteradas. Una cultura que promueve la agilidad y la innovación puede facilitar esta adaptación más eficazmente.

2. **Atracción y retención de talento:** Una cultura empresarial atractiva y positiva es crucial para atraer y retener a los mejores talentos. Los empleados buscan lugares de trabajo que no solo ofrezcan buenos beneficios y salarios, sino también un ambiente donde se sientan valorados, entendidos y donde puedan crecer profesionalmente.
3. **Mejora del desempeño y eficiencia:** Culturas que fomentan la responsabilidad, la colaboración y el compromiso pueden conducir a mejoras significativas en la eficiencia y el desempeño. Esto incluye optimización de procesos, mejor gestión del tiempo y reducción de desperdicios.
4. **Fusiones y adquisiciones:** Durante fusiones o adquisiciones, la integración de diversas culturas empresariales puede ser un desafío. Una transformación cultural deliberada puede ayudar a unificar estas diferentes culturas, alineando valores, prácticas y objetivos para asegurar una transición suave y eficiente.
5. **Mejora de la imagen de la empresa y responsabilidad social:** Las empresas están cada vez más conscientes de su papel en la sociedad y cómo son percibidas por el público. Adoptar una cultura que priorice la sostenibilidad, la ética y la responsabilidad social puede mejorar la imagen pública de la empresa y fortalecer su marca.

Efectivamente, estas razones subrayan cómo una cultura empresarial sólida y bien considerada no es solo una cuestión de valores internos, sino una estrategia crítica para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de cualquier organización. Hemos querido añadir tres puntos que poco se hablan y que a lo largo de nuestros 20 años de experiencia también hemos encontrado:

1. **Porque lo siente el CEO o una persona de un papel de dirección:** Intuición y no sabe por qué, una energía que lo llama.
2. **Porque el CEO o una persona de un papel de dirección está en el puesto desde menos de un año:** Es el momento adecuado para hacer cambios porque todo es nuevo.
3. **Porque el CEO o el Comité está cansado:** Si tuviera una varita mágica, cambiaría de lugar o de puesto (está casi quemado).

## II – Tres historias de éxito

En la conferencia, se realizó un debate sobre la importancia de acompañar a la organización, ya sea grande, pequeña o startup, para definir junto con ellos objetivos con resultados medibles y pragmáticos:

### 1- Repsol, gran empresa con una plantilla de 27,000 personas en España y Latinoamérica.

- **Objetivo Global con indicadores de medidas:** Respeto de los plazos y presupuestos.
- **Objetivo Local con indicadores de medidas:** Cambiar el sistema de 'reunionitis', comenzar las reuniones a la hora y terminar a la hora, responsabilidad, autonomía, creatividad, mejor ambiente.
- **Acción del Coach Sistémico:** Coaching sistémico de equipo con Deep-coaching para 20 directores generales, y formación de 44 coaches internos.
- **Resultados logrados locales y globales:** Hasta el día de hoy, más de varias centenas de equipos han recibido coaching sistémico de equipo con Deep-coaching.

**La clave del éxito** son las acciones del coach sistémico en el momento del Deep-coaching. Una sesión de coach sistémico de equipo tiene dos momentos entrelazados: uno enfocado en el operativo, es decir, el resultado, y el otro en la forma de ser del equipo. La forma de ser del equipo influye en cómo se pasan la pelota, lo cual es parte de su historia. El coach sistémico permite hacer cambios potentes en estas formas para engendrar grandes cambios en la organización. Una transformación cultural se logra gracias al Deep-coaching.

### 2- Toute La Marée, PYME de 25 colaboradores.

El tema de Joël, el CEO, era muy claro: "Si tuviera una varita mágica, cambiaría todo y me iría a una isla desierta."

- **Objetivo Global con indicadores de medidas:** Subir el margen, diversificarse y ser creativos en los productos para lograr nuevos mercados.

- **Objetivo Local con indicadores de medidas:** Definir un nuevo comité de dirección para que este sea autónomo, permitiendo al CEO vivir una vida personal y no tanto laboral.
- **Acciones: Coaching individual con el CEO** para acompañarlo a redefinir su comité, elegir las personas adecuadas en relación con su proyecto personal y laboral.
- **Acciones: Coaching en directo sistémico de equipo con su Comité** para que sean fuerza de proposición, responsables y creativos.
- **Acciones: Coaching sistémico de organización con los 25 colaboradores.**
- **Resultado:** El CEO se ve en otra empresa, distinta, donde la gente es más responsable, toman decisiones, crearon un nuevo producto proponiendo nuevos servicios a sus clientes. El margen subió un 12,5%. Joël tomó largas vacaciones.

**La clave del éxito:** el acompañamiento en directo, es decir, pasar unos días con el CEO cuando actúa con sus colaboradores, después acompañar su equipo de dirección poniendo las precauciones del no favoritismo y después acompañar toda la empresa durante 2 días en un coaching sistémico de organización. Pulir el sistema a cada vez más y permitiendo estimularse, animarse, ser autónomos logrando resultados empresariales con éxito.

### **3- El mundo de la salud, tanto pública como privada (antes, durante y después de la pandemia):**

- **Objetivo:** Mejorar la seguridad y calidad asistencial del paciente.
- **Acción:** Coaching sistémico de organización transversal con cirujanos, enfermeras, técnicos.
- **Resultado:** Según el acto médico, en los protocolos la enfermera debe interrumpir al cirujano. Este hecho se llama "Pausa de Seguridad". Por falta de atreverse al cirujano, por prisas, a veces no se respetan estas pausas de seguridad lo que a veces engendra un grave problema de seguridad al paciente. Las pausas de seguridad están al 99% respetadas.

**La clave del éxito** es debido a la noción sistémica fractal. Una reunión es el ADN del sistema, entonces el coach sistémico permite al sistema darse cuenta de que lo que hacen durante la reunión puede ser también lo que ocurre en el día a día cuando, por ejemplo, operan a un paciente. Durante unos meses en el seguimiento sistémico hemos acompañado las reuniones para “exagerar” las interrupciones y que se vuelva como un nuevo hábito que se haga localmente cuando operan. Claro, también se desarrollaron varios otros temas para la mejora de la calidad y seguridad del paciente.

### III – Tres errores

**Los tres errores que hay que evitar para no lograr una transformación cultural son:**

1. **Falta de Compromiso de la Alta Dirección:** Aunque la transformación cultural no debe ser necesariamente liderada desde la cima, es crucial que la alta dirección demuestre compromiso. Deben estar atentos a los cambios, reconocer la transformación como una prioridad estratégica y delegar eficazmente, confiando en el proceso mientras se mantienen informados sobre los pasos y resultados. La presencia, el apoyo y la motivación son esenciales, así como el dejar de lado el control, lo cual es el primer paso hacia el cambio cultural.
2. **Comunicación Deficiente:** Frente a la necesidad de explicar las razones detrás de las acciones, es vital definir claramente el propósito con objetivos pragmáticos y medibles. Se debe comunicar claramente el destino final, así como los intentos, ensayos, errores, éxitos y resultados logrados, incluyendo las metas a corto plazo. Una comunicación efectiva es clave para alinear a todos los miembros de la organización con la visión de la transformación.
3. **Ignorar la Cultura Existente:** Intentar implantar una nueva cultura sin considerar y respetar la historia y la cultura corporativa existente puede conducir al fracaso. El autodiagnóstico sistémico permite al sistema reconocer sus fortalezas y los aspectos positivos de la cultura actual, así como sus debilidades y zonas ciegas. Desde sus fortalezas, la organización puede iluminar las sombras y las zonas ocultas, comunicando eficazmente los pasos a seguir en el proceso de transformación.

### IV – Tres miedos

Todos los cambios están relacionados con miedos que, a su vez, están relacionados con la sobrevivencia. A veces, estos miedos son tan comunes que se ocultan porque se consideran normales. En el enfoque sistémico, los miedos y las emociones forman parte del sistema, y los utilizamos para ponerlos al servicio del sistema y no al servicio de las emociones. Esto permite crear nuevas energías potentes para el logro de los resultados. En el enfoque sistémico, las emociones son un conjunto de energías del sistema, ya sea individual, de equipo o de organización.

Los directivos, al enfrentarse a la posibilidad de una transformación cultural en sus organizaciones, pueden experimentar varios temores comunes. Reconocer y abordar estos miedos es crucial para liderar con eficacia a través del cambio. Aquí se presentan tres miedos típicos que suelen tener los directivos y algunas estrategias para manejarlos:

1. **Temor al Fracaso:** El miedo a que la iniciativa de cambio fracase puede ser paralizante, especialmente dada la alta tasa de fracasos en los esfuerzos de transformación organizacional. Los directivos pueden temer las repercusiones de un fracaso, tanto en términos de recursos financieros como de credibilidad y moral interna.
  - **Cómo enfrentarlo:** Para mitigar este miedo, es importante establecer metas claras y alcanzables, y asegurarse de que haya un plan detallado para la implementación del cambio. La inclusión de hitos a corto plazo puede ayudar a demostrar progreso y mantener el apoyo tanto interno como externo. También es crucial aprender de cada paso del proceso, adaptándose y ajustando las estrategias según sea necesario.
  
2. **Temor a la Pérdida de Control:** En el proceso de transformación, los directivos pueden sentir que pierden control sobre la organización, especialmente si el cambio implica alterar estructuras de poder establecidas o adoptar nuevas formas de trabajo que desafían las normas existentes.
  - **Cómo enfrentarlo:** La clave para superar este miedo es adoptar un liderazgo participativo, involucrando a empleados de todos los niveles en el proceso de cambio. Esto no solo ayuda a aliviar la sensación de pérdida de control al compartir la responsabilidad, sino que también aumenta la aceptación del cambio al hacer que los empleados se sientan parte del proceso.
  
3. **Temor a la Inestabilidad Organizacional:** El cambio puede traer consigo una fase de inestabilidad mientras la organización se ajusta a nuevas prácticas y normas. Los directivos pueden temer que esta inestabilidad temporal afecte negativamente el rendimiento de la empresa o desoriente a los empleados.
  - **Cómo enfrentarlo:** Comunicar abierta y frecuentemente con todos los niveles de la organización puede ayudar a manejar este temor. Explicar el propósito del cambio, cómo se gestionará la transición y qué se espera al final del proceso puede ayudar a mantener a todos alineados y enfocados. También es vital proporcionar apoyo adicional durante el período de transición, como formación y recursos para ayudar a los empleados a adaptarse a la nueva cultura.



Enfrentar estos miedos no solo facilita un proceso de cambio más suave, sino que también fortalece el liderazgo y fomenta una cultura de apertura y adaptabilidad en toda la organización.

## V – Conclusión

A través de las preguntas del público y del debate que se generó, concluimos que el coaching sistémico permite al cliente moverse de forma diferente, y por lo tanto, más rápido. Lo esencial aquí es que no se trata de parar, sino de aprender a mejorar mientras se sigue en movimiento.

Para ello, ofrecemos nuestros servicios de coaching sistémico y también de formación en nuestra escuela, que te permitirán desempeñar tu papel de manager-coach y/o obtener una certificación como coach sistémico, desarrollando así tus negocios y competencias profesionales.

La próxima edición de nuestra formación comienza el 18 de octubre de 2024 y quedan pocos cupos disponibles. Contáctanos si, al igual que los asistentes a la conferencia, deseas beneficiarte de un descuento del 25%.

Queda poco tiempo, ¡reserva tu espacio en nuestra agenda hoy mismo!  
<https://calendly.com/claude-arribas/formate-al-coaching-de-equipo>



**Evelyn Muñoz R.**  
Coach Sistémico de Organización  
Coach Ontológico Ejecutivo/ Coach PNL  
Directora de Anse Chile  
Directora NewOak Consulting

@ sistemicocoach@gmail.com

+56 9 7408 3342



**Claude Arribas.**  
Master Certified Coach  
Coach Sistémico  
CEO Anse

@ claude.arribas@anse.fr

+33 682 69 70 83