

Qué funciona (y qué no) en las transformaciones y **cambios culturales**



Por Sergio Dosdá

Hoy en día, hay pocas organizaciones que no se encuentren inmersas en uno (o varios) procesos de transformación cultural. Nuevas formas de trabajar en organizaciones más planas y adaptativas, mejoras en la cultura de seguridad, orientar la organización hacia sus clientes, transformaciones de las áreas comerciales, mejora de la excelencia operativa, por citar algunas. Y es aquí donde viene una de las grandes preguntas: **¿se puede cambiar la cultura de una organización?** Y, si es así, **¿cómo se hace?**

Para ayudar a responder a estas preguntas, que a menudo nos hacen nuestros clientes y sobre las que hay mucho escrito, me gustaría compartir lo que en BTS hemos aprendido en los últimos 38 años sobre qué funciona y qué no (hasta ahora, que en esto de los cambios culturales uno nunca deja de aprender).

La buena noticia es que la respuesta a la pregunta de si se puede cambiar la cultura de una organización es sí. La dificultad viene al responder a la segunda: ¿cómo se hace?

¿Un proyecto? ¿Una iniciativa?

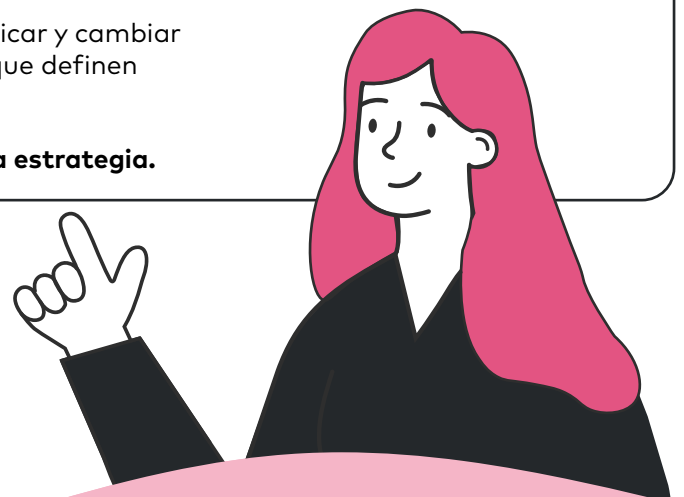
Un punto importante a considerar es que los procesos de cambio o transformación cultural no son un proyecto con un inicio y un fin; es un proceso en constante evolución. Y esto es algo que en ocasiones genera tensión en las organizaciones, a menudo acostumbradas a un enfoque basado en proyectos.

¿Qué es crítico y a menudo se suele ignorar?

Hay una serie de elementos que, si se tienen en cuenta y se utilizan adecuadamente, harán que los esfuerzos de transformación sean mucho más eficaces. Desafortunadamente, muchas veces se ignoran.

Estos elementos críticos son:

- **Involucrar a la gente.** Cuanto más se hace partícipes de la transformación a las personas (a todos los niveles), más altas son las probabilidades de que implementen los cambios requeridos.
- **Para entender el cambio hay que tangibilizarlo y experimentarlo.** Consiste en conectar el marco teórico con acciones del día a día.
- **Todos los cambios traen consigo cosas positivas, pero también tienen impactos negativos.** Explicar la foto completa con transparencia es clave.
- **Cambiar la cultura implica tiempo** y requiere identificar y cambiar los "mindsets" y las estructuras diarias (símbolos) que definen cómo se hacen las cosas en la organización.
- **La cultura debe estar fuertemente conectada con la estrategia.**



Qué funciona (y qué no) en las transformaciones y **cambios culturales**



Por Sergio Dosdá

¿Cómo recomendamos estructurar los procesos de cambio cultural?

Nuestro enfoque se compone de cuatro etapas: establecer resultados, crear líderes de cambio, incrustar cambios clave y sostener las nuevas formas de trabajo.

1 | Establecer resultados

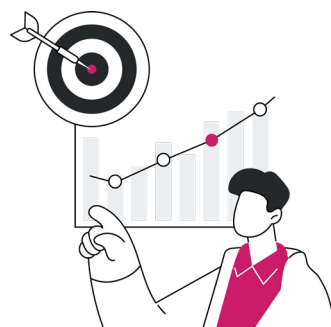
El primer paso en cualquier proceso de transformación es establecer resultados claros. Es crucial identificar los impulsores de la transformación y definir los resultados deseados de manera que se logre un verdadero alineamiento a nivel ejecutivo. A medida que se avanza, hay que conectar los puntos entre el propósito y la visión, entendiendo de dónde se viene, dónde se está y hacia dónde se quiere avanzar. Además, es esencial conectar la transformación con los objetivos organizacionales.

Algunas acciones relevantes de esta fase son:

Recopilación de información
(entrevistas, focus groups, visitas a operaciones,...)

Diagnósticos culturales

Definición de expectativas
(Leadership Profiles)



2 | Crear líderes de cambio

En BTS creemos que todos los líderes son también líderes de cambio. Adoptar una mentalidad de "líder de cambio" requiere que los líderes experimenten y vean lo que se espera de ellos. Desde el inicio, es vital impulsar a la acción con 'trabajo real', como establecer nuevas prioridades y comunicar de forma transparente y eficaz. Hay que comprometer (emocional y racionalmente) a los líderes con el cambio y hacerles ver cómo pueden impactar en la cultura a través de acciones concretas en el día a día.

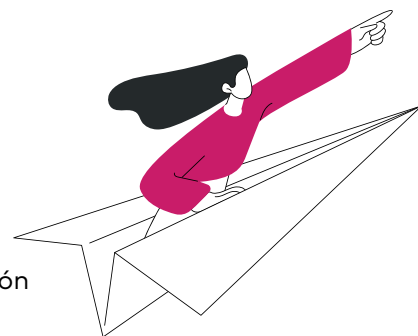
Por último, es necesario proporcionar apoyo continuo para los cambios de mentalidad y comportamiento más difíciles y recoger retroalimentación sobre lo que funciona y lo que no en esta etapa

Algunas acciones relevantes de esta fase son:

Elaboración de Playbooks
para roles críticos

Despliegue de programas
de liderazgo y cambio

Feedback loops con
los niveles ejecutivos



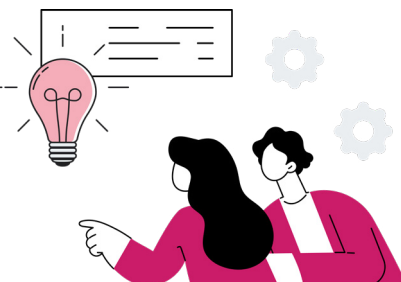
Qué funciona (y qué no) en las transformaciones y **cambios culturales**



Por Sergio Dosdá

3 | Incrustar cambios clave

Para lograr un cambio significativo, es esencial identificar los modelos mentales actuales y ofrecer nuevos que apoyen el estado deseado. Crear rutinas y símbolos que refuercen el cambio, así como identificar procesos, prácticas, eventos o normas ancladas en las viejas formas de trabajar, es crucial. Cocrear nuevas formas de trabajo para su activación inmediata ayuda a cimentar estos cambios. A medida que se avanza, cambiar los sistemas y procesos que soportan y refuerzan los cambios cruciales es fundamental para el éxito a largo plazo.



Algunas acciones relevantes de esta fase son:

Coaching a líderes

Montar Sprints culturales

Cascadeo el cambio al resto de la organización

Assessments para medir cambios de comportamientos

4 | Sostener las nuevas formas de trabajo

El cambio no es solo un esfuerzo individual, sino también un fenómeno social. Por ello hay que proveer de las redes sociales necesarias para apoyar los cambios de mentalidad y comportamiento. Intervenir con apoyo individual para roles críticos y períodos específicos, así como incorporar nuevas formas de trabajo, asegura la continuidad del cambio. Por último, hay que utilizar datos para analizar lo que funciona y lo que no, permitiendo crear el siguiente conjunto de intervenciones y apoyo necesarios.



Algunas acciones relevantes de esta fase son:

Integración de los Playbooks en el ciclo de talento de la organización

Practica de los nuevos comportamientos en el día a día con bots potenciados por IA

Diseño de una oficina para monitorizar el cambio y definir nuevas acciones

Diseño y lanzamiento de Comunidades de Práctica (CoP)

La importancia de ser paciente e impaciente a la vez

Los procesos de transformación cultural son uno de los elementos más retadores, ya que nunca existe una receta única. Ser estratégicamente paciente (teniendo claros esos resultados deseados y evitando dar bandazos), pero tácticamente impaciente (realizando acciones en las fases expuestas anteriormente y viendo qué funciona y qué no, para pivotar y corregir) es clave en los procesos de transformación. El enfoque de las 4 fases ayuda a ello, posibilitando que estos viajes se conviertan en una experiencia enriquecedora para la organización, y no en un dolor de los que dejan cicatriz en la memoria colectiva.