



TRANSFORMACIÓN: CLAVE DEL TRABAJO PARA GENERAR ORGANIZACIONES SANAS Y FELICES

OFELIA SANTIAGO

Directora de Santiago Consultores



OFELIA SANTIAGO

Licenciada en Filosofía y Letras y psicología. Máster en Dirección de organizaciones y RRHH. Coach Life y Coach Executive Senior acreditada. Ofelia es cofundadora y Directora de las Áreas de Liderazgo Político y Coaching Político de Gobernata y socia fundadora y directora de Santiago Consultores Capital Humano. Ofelia es experta en desarrollo y gestión del capital humano, liderazgo público y político, coaching, innovación, gestión del conocimiento y RSC. Ha intervenido como conferenciante y moderadora en multitud de ponencias.

A lo largo de mi experiencia profesional y mirando desde una perspectiva humanista de la empresa con la que me siento identificada y que he defendido durante toda mi trayectoria, considero que **la organización es un ser vivo**. Lo es en un sentido literal, biológico, si atendemos a su posibilidad de concepción, nacimiento, crecimiento, evolución y, en los peores casos, su desaparición. Pero también lo es para mí bajo criterios trascendentes, filosóficos y psicológicos, pues considero que las empresas, son las personas que la forman y por ello, son capaces de pensar, sentir, padecer y generar ambientes patológicos, tóxicos o nutritivos y sanos. **Las empresas tienen alma, y ésta, puede estar enferma o no.**

La cultura, los valores implícitos y explícitos, las creencias erróneas o no, el estilo de liderazgo, las condiciones de trabajo, las políticas de gestión, fidelización y desarrollo del talento, la innovación, etc., son factores que determinan si una empresa está enferma o no.



Mi trabajo consiste precisamente en **transformar las empresas**, a través del alma de sus personas, para que estén sanas. Esto requiere de una transformación profunda y auténtica, si queremos que sea verdadera y duradera en el tiempo. Supone, una vez analizada la arquitectura emocional, la cultura, la estrategia y los valores que guían la organización, y detectada si el alma está enferma, olvidarnos de lo hecho hasta ahora, abandonar hábitos, procesos, desaprender para reinventar procedimientos, que en su momento, fueron adaptativos, pero que ahora, ante las nuevas circunstancias y **entornos VUCA** como en los que nos movemos, no hacen más que ponernos en la misma situación que el ratón en la noria de su jaula. Nos movemos, pero no avanzamos, no llegamos a ningún sitio; sin embargo, acabamos exhaustos por el esfuerzo.

Lo primero que hago al llegar a una empresa en tales condiciones es **palpar el clima emocional**. En las empresas enfermas se pueden notar de una forma fehaciente el miedo, la tensión, el estrés, la inseguridad, la incertidumbre, la ira... Son ambientes tóxicos que generan **emociones paralizantes** y no van a dejar avanzar a la compañía hasta que no se liberen, se desaprendan, hasta no conseguir **transformar su cultura y su estructura, su estilo de liderazgo y sus personas**. Creo que estos son los tres grandes pilares sobre los que se sostiene una empresa (independientemente de su tamaño, sector, producto o servicio o cifra de facturación anual). Transformar una organización es transformar, lo primero, su cultura y conformación organizacional, después, a sus directivos, para acabar transformado al resto de los miembros que la componen. Encontrar la esencia de la empresa y aumentar el grado de autoconocimiento y autoconsciencia de quienes llevan el timón, para crear las circunstancias, la realidad, el clima psicoemocional positivo que permita desarrollar a las personas.

Una de las frases que más utilizo en los procesos de coaching estratégico y ejecutivo es **"transfórmate para transformar"**. Por eso la transformación empieza arriba, en la estrategia, la cultura y la alta dirección y va descendiendo en cascada. El equipo directivo no va a poder guiar a una nueva organización exitosa y adaptada a los nuevos requerimientos, sin antes haber evolucionado ellos y la cultura que todo lo envuelve, facilitando o entorpeciendo el proceso de transformación.

Transformar la cultura organizacional significa evaluar la actual, analizar sus valores y saber si están orientados hacia el poder, el logro, el rol o función o hacia la persona. Pero no sólo eso. Asimismo, se trata de escudriñar su Visión y su Misión, si las hay, para determinar si son o no facilitadoras, innovadoras, válidas ante las nuevos entornos. Entraña soñar, analizar quiénes somos, cuál es nuestra meta o fin último como organización, nuestra razón de ser, qué aportamos y qué queremos aportar, en qué nos diferenciamos y en qué deberíamos hacerlo, cuál

"La transformación empieza arriba y va descendiendo en cascada"

les son nuestras fortalezas y en qué podríamos mejorar. En muchos casos, requiere demoler los cimientos estratégicos de la organización para construir unos nuevos, sobre un nuevo sueño, una Visión inspiradora, una Misión clara y retadora y unos valores guía, conocidos, interiorizados y compartidos por todos, que mantengan el rumbo de la empresa hacia ese

estado deseado, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de todos los stakeholders, la generación de bien común y la exigencias de una economía circular, que tiene por objetivo reducir tanto la entrada de los materiales como la producción de desechos generados por la empresa en el ejercicio de su actividad (sea de producción o servucción), aprovechando al máximo los recursos y velando por los ciclos económicos y ecológicos de éstos.

Posteriormente, fijamos el foco en dos aspectos: organización estructural y creación de órganos de gobierno y gestión. Atendiendo en el primero a la estructura organizativa de la empresa como factor determinante de sus fortalezas y debilidades para analizar la composición del organigrama, las responsabilidades de cada área y el modelo de gobierno y disponerlo todo hacia un modelo de economía líquida y empresa circular. Es un punto de partida para definir la estrategia de la empresa. Y respecto al segundo, procedemos a la citada creación de órganos de gobierno y gestión para liderar el proceso de transformación.

Transformar el liderazgo requiere emprender un viaje, a veces duro, muchas otras incómodo, pero siempre apasionante, al que yo llamo el viaje interior. Este recorrido llevará al directivo desde su estado actual hasta el estado deseado, aumentando su nivel de consciencia, elevando su perspectiva hasta una superior a la que se generan sus problemas, para poder encontrar soluciones diferentes y tomar las decisiones más efi-





caces e innovadoras, desarrollando su potencial y obteniendo la mejor versión de sí mismo. Es reflexionar profundamente sobre qué significa ser un líder y qué tipo de líder elige ser, sobre sus valores individuales y grado de alineación con los organizativos, sus creencias y mapas mentales, sobre quién es, de qué esta hecho, cuáles son sus luces y sus sombras, qué sabe hacer, qué tiene que hacer, qué quiere hacer, cuáles son sus objetivos, cómo lidera y gestiona a su equipo... Todo ello, con la intención de diseñar e implementar un plan de acción para el desarrollo directivo, con unos objetivos claros y unas acciones definidas, de cuyo éxito ha de responsabilizarse, sin olvidar que el líder de una organización saludable tiene que ser un referente de integridad, de vocación de servicio, de pensamiento positivo y determinación para la toma de decisiones, así como poseer una gran capacidad de inspiración, para generar la confianza en los demás necesaria para liderar la transformación organizacional.

Y por último, **transformar a los equipos y a las personas** que los forman, supone primero escuchar para sentir y comprender: qué piensan, cuáles son sus necesidades, sus anhelos, qué problemas tienen, cuáles son sus prioridades, su nivel de compromiso con la empresa, cuál es el estado de su contrato emocional y psicológico con la organización y sobre todo, qué se puede hacer, tanto a nivel empresarial como personal, para mejorar. También es necesaria una evaluación del equipo, de sus competencias, del grado de madurez y del nivel de co-- consciencia y co--responsabilidad que posee para funcionar como un verdadero Equipo de Alto Rendimiento. Con todo ello, e integrando toda la información, estamos en disposición de poder elaborar un diagnóstico profundo del equipo con el que poder intervenir a través de coaching para el desarrollo de nuevas competencias, técnicas para la gestión del cambio y la transformación, creatividad e innovación en la empresa, comunicación interna, implementación de valores, empowerment, etc.

Con todo ello, lo que estamos haciendo entre todos es **reinventar una nueva organización**, más abierta, humana, sostenible,

*“Entre todos
estaremos
reinventando
una
organización
más feliz”*

innovadora, productiva y, por qué no decirlo, feliz. Un compañía **sana y salutogénica**, generadora de bienestar, salud y felicidad. Numerosos estudios sobre psicología positiva en la empresa, como los de M. Csikszentmihályi o los de M. Seligman, demuestran que **invertir en la felicidad** del colaborador tiene como efecto un aumento de su productividad, de la calidad de

su trabajo, de su eficacia y sus niveles de desempeño. Por lo tanto, tiene una incidencia directa y positiva sobre la rentabilidad y la sostenibilidad. No se trata de laxitud en las reglas, de actitudes irresponsables, de evitación del conflicto o de una perspectiva ilusoriamente optimista o exclusivamente lúdica y relajada del trabajo. Se pueden combinar perfectamente aspectos como el compromiso, la disciplina, la responsabilidad, el cumplimiento de objetivos y la calidad de los resultados con otros como una cultura humanista, un estilo de liderazgo positivo, motivador e inspirador, unas relaciones personales auténticas, la generación de unos vínculos fuertes y duraderos, un interés sincero por las personas, una gestión emocional positiva, la amabilidad, el respeto, la ética, la flexibilidad, la conciliación familiar, el optimismo o el bien común.

Si la empresa es un ser vivo, la felicidad en su ámbito no es diferente de la de las personas que la integran. Si la primera no es **capaz de generar y gestionar entornos positivos, sanos y facilitadores del bienestar psicológico** de las segundas, el resultado, con el tiempo, será el de una organización enferma, tóxica y patógena para sus empleados.

Y para terminar, me gustaría tomar el aforismo del Premio Nobel de la Paz en 1952, Albert Schweitzer: *“El éxito no es la clave de la felicidad. La felicidad es la clave del éxito”*. ■