

LOS OTROS IMPULSADORES DE LA PERFORMANCE

El saber ser de la organización en beneficio de la performance colectiva de las PYMES

Entonces, para crear la performance, es necesario crear previamente un contexto del saber ser creador de performance. Este contexto depende en primer lugar del dirigente y a continuación de su equipo de dirección.

Este contexto es un crisol para crear, acoger la inteligencia colectiva, la motivación, la visión común, la circularidad, la transversalidad... la empresa sabrá elegir los buenos indicadores de medida según su estrategia, su mercado, sabrá tomar decisiones y aplicarlas, sabrá reajustar, y de una manera natural, la pareja valor-coste será más *performante*.

Para desarrollar este contexto, no es obligatorio empezar por el dirigente o por su comité director, justamente según el saber ser de la empresa, es tal vez necesario empezar la acción en los servicios periféricos.

La experiencia demuestra que cuando se desarrolla el contexto del saber ser creador de performance, es también posible desarrollar este contexto en toda la empresa ya sea por el comité de dirección que lo desarrollará con sus equipos, con o sin la ayuda del coach, o ya sea en toda la organización de la empresa a través de un coaching de organización.

Muy a menudo, el coaching de organización se reduce a un seminario de empresa en el que prácticamente toda la organización o 5 a 6 niveles jerárquicos (entre 50 a 70 personas) o toda la PYMES trabajan en un tema a fin de tomar decisiones comunes y movilizarse en el mismo sentido y en una visión de empresa compartida.

El seminario puede ser una consecuencia, pero si existe un coaching de organización es porque anteriormente existió un trabajo de fondo con la dirección. También es cierto que algunos equipos y gerentes hicieron un trabajo de acompañamiento con sus colaboradores.

En cualquier caso, cuando toda la organización se centra en los mismos resultados, en el mismo sentido, cada uno pone de su parte, cada uno hace el cambio, cada uno crea cada día la performance a diario. Cada día se aplican nuevas ideas.

El coaching de organización en seminario es poderoso ya que permite posicionar el rol de cada uno, de romper las creencias de cada miembro. Se toman decisiones sorprendentes, se instauran nuevas relaciones.

Gilles BETINAS, AIR ASSISTANCES, Montpellier, Marseille, 400 Trabajadores me dirá luego que el coaching de organización le permitió no angustiarse a fin de tomar grandes decisiones como la de acercarse de un gran grupo. Hoy, está orgulloso de ver cómo se dió esta integración y de ver que la mayoría de los gerentes jugaron un papel importante en este nuevo grupo de mil trabajadores. . www.airassistances.com

Marie Laure GALLAND, Capwan, SSII, Lyon, Toulouse, Bordeaux dice : “hemos decidido extender el coaching a todos nuestros colaboradores a través del coaching de organización. Un verdadero electroshock para las personas que aún no habían tenido la oportunidad de trabajar con Claude Arribas y que podían tener ideas pre-concebidas del coaching, que estaba más bien reservado al equipo dirigente”.

Hemos reunido a toda nuestra empresa (20 trabajadores, repartidos habitualmente en 3 sitios) durante un día y las bases del trabajo por realizar se basaban en nuestros objetivos para el 2010, con un objetivo fundamental: “mezclar” a las personas habitualmente dispersadas en 3 sitios. La constatación fue muy positiva ya que cada uno de los miembros participó activamente en los grupos de trabajo que cambiaban constantemente.

Se creó una dinámica de equipo después de unas horas de intercambios y se formularon acciones concretas.

Como dirigente, vi como en este día transcurrían y aumentaban la creatividad y los intercambios. Pienso que esta experiencia ha sido muy positiva para el conjunto de los trabajadores, así como para el posicionamiento de cada uno de ellos, para reafirmar su rol en el grupo. Desde entonces, hemos validado ciertas decisiones que se han aplicado rápidamente, y siento una implicación más grande que es la esencia misma de la empresa para llegar a una buena cohesión de equipo y mejorar así nuestro servicio cliente.

En mi posición de dirigente, el coaching organizacional me permite avanzar rápidamente en un esquema de delegación. Esto completa el trabajo permanente del dirigente que debe recapacitar y cuestionarse continuamente. Mi visión se amplió durante estos días de trabajo en el que estoy en un estado más de observación y análisis que de acción. Para concluir, se reafirman las posiciones de cada uno, incluso las mías, a través de responsabilidades mejor dominadas. Lo que en término de eficacia significa, un ahorro de tiempo considerable, y por lo tanto una eficiencia mejorada. Para mí, este trabajo siempre tiene que desembocar en acciones, a menudo sencillas de poner en marcha, respetando las expectativas de nuestros clientes y trabajadores. www.capwan.fr

Durante estas intervenciones, el coach y el coaching sólo han sido un facilitador de ideas y un catalizador de acciones para aplicarlas cada día. Todavía me sorprende agradablemente escuchar frases como: “no podía imaginar que mi conductor de carretilla elevadora tuviera estas ideas ya que de hecho nos hará ganar 2 horas por noche” o escuchar al director administrativo y financiero) añadir: “si usted aplica esto desde septiembre del 2009, esto nos permitirá superar nuestros objetivos mientras que yo pensaba que solo alcanzaríamos el 75%”.

El potencial último al servicio de la performance de las PYMES

Transformar la visión de la empresa en un plan de acciones y en objetivos es un impulsador de la performance. Sin embargo, algunas veces las PYMES se pierden en esta definición, a veces incluso el definir un objetivo para sus colaboradores se convierte en un ejercicio difícil.

De hecho, pareciera que si las PYMES lidiaran con esta definición del objetivo, esto también está relacionado con lo que hemos llamado “la contaminación del marco de referencia de las grandes instituciones y de las grandes cuentas”. En efecto, una gran cuenta funciona con objetivos definidos por cada uno de los miembros del equipo. La elaboración de estos objetivos se relaciona muy a menudo con los objetivos de los accionarios, de los medios colosales y otros criterios que las PYMES no pueden tener y no deben obtener ya que tienen otro marco de referencia, otro saber estar.

La experiencia de más de 20 años en las PYMES muestra que una PYME se siente más segura y sobretodo fuerte si razona en términos de potencial último en su mercado ya que sabrá más fácilmente convertirse en plan de acciones y retos. Es por eso que el crecimiento de una PYME es más un asunto de potencial y de método que de coyuntura.

Para un dirigente, conocer su potencial último en su mercado es conocer su mercado, sus clientes, a la competencia, su producto, su tecnicidad, sus servicios. Por lo tanto es centrarse en lo exterior para saber qué decisión tomar al interior para ser más *performante*. A menudo, el estudio del potencial último abre perspectivas de desarrollo que hasta ahora eran desconocidas.

Esta fase es importante ya que en periodo de crisis el dirigente tiene que tomar el tiempo necesario para conocer su mercado más allá de sus clientes.

Asimismo, esta búsqueda del potencial último se convierte en una cultura de empresa PYMES que le permite por ejemplo a los comerciales conocer su potencial último, es decir “cuánto potencial tengo”; esta búsqueda tiene un doble efecto: el de dominar su sector mas allá de sus clientes y de otro lado, motivar ya que ya no se trata de alcanzar un objetivo difícil sino más bien de lanzarse un reto.

Este enfoque del potencial último es también válido para las compras, la producción, las finanzas y todos los servicios de la empresa. Es así como la empresa desarrolla su cultura de resultado colectivo y no individual. Es el colectivo el que está al beneficio de la performance de las PYMES y no cada uno jalando agua para su molino. Es el saber estar de la empresa en beneficio de la performance de las PYMES.

Este nuevo marco de referencia en lo que concierne las PYMES contribuye al desarrollo de la inteligencia colectiva y del buen ambiente tan ansiado en las PYMES.

La vuelta a lo esencial al servicio de la performance de las PYMES

Algunas empresas han vuelto a centrarse en su profesión de base, incluso algunas dejaron de explorar otras áreas y han vuelto a lo fundamental. En cambio, otras se han visto forzadas a innovar y a buscar soluciones en otros sitios. En ambos casos, las empresas debieron modificar sus costumbres. Sin embargo, la gran mayoría, han debido volver internamente a los fundamentos de la gestión y de la venta; un poco como si necesitaran inyectarse “inyecciones” de recordatorios.

Es de este modo que al dirigir con rigor, el sistema de reunión olvidado se volvió a aplicar con palabras claves como puntualidad, asiduidad, presencia, energía, confidencialidad y confrontación. La entrevista individual anual, que antes era una carga pesada se convierte en una verdadera herramienta de gestión. La gestión se ha convertido en una herramienta de acompañamiento-coach en lugar de una herramienta persuasiva o demasiado empática.

La gestión tampoco se ha convertido en un sistema que delega, que crea una especie de abandono sino más bien en un sistema que tiende hacia la delegación, definiendo las reglas del juego y acompañando a sus colaboradores en el alcance de los resultados. El manager es un líder. La palabra líder cobra aquí todo su sentido ya que posee un significado distinto respecto a la palabra *manager*.

Muy a menudo, un buen manager define en primer lugar los medios para alcanzar un objetivo mientras que un líder mira hacia el futuro, el impacto que puede causar y solamente después, hará todo lo posible para impactar. Dicho de otro modo, tal y como un deportista, el líder visualiza la línea de llegada y recorre el camino mientras que el manager mira el camino por recorrer desde la línea de partida. Esta diferencia puede ser mínima pero en tiempos de crisis, es la diferencia.

Volviendo a lo fundamental, también hemos visto líderes que debieron reinstaurar un equilibrio en su vida, profesional y personal. Es cierto que lograr este equilibrio a veces se considera como un lujo o una riqueza en nuestros países occidentales y al mismo tiempo es sinónimo de éxito profesional y personal.

Volviendo a lo fundamental, hay también una vuelta a lo fundamental de la venta. En efecto, en este período de crisis, algunos ‘malos’ competidores han querido marcar una diferencia a través del precio. Seguirlos demasiado era peligroso para la perennidad de la empresa. Los comerciales han tenido que desarrollar su profesionalismo y saber practicar el verdadero arte de la venta, es decir, el que crea una co-elaboración ganadora/ ganadora entre ambas partes para convencer, fidelizar y hacer un seguimiento al cliente.

Conclusión de este capítulo

Todas estas acciones en la empresa, ya sea a través del coaching individual, del coaching de equipo o del coaching de organización tuvieron como consecuencia instaurar un ritmo en la empresa y por supuesto desarrollar el crecimiento y la performance de las PYMES. A través de estas reuniones formales, se creó un *tempo* que llevó la voz cantante en la empresa y que también la transformó. El sistema empresarial ya no es el mismo, se desarrolla, está en crecimiento, en cambio constante.

Este artículo hubiera podido constar de varios ejemplos y aportes acerca de la gestión de la crisis, la gestión de las emociones, las resistencias a los cambios, acerca de la homeostasia en empresa, acerca de la gestión de conflictos, la creación de una visión compartida, la creación de una inteligencia colectiva, la cohesión del equipo, la elección de los actores pertinentes, en el hecho de desaprender (sic) las costumbres, en la elaboración de un cambio de marco de referencias y sistema de creencia y otros. Sin embargo, el reto es dar un vistazo a lo que viven las empresas y lo que han puesto en práctica.

Sin embargo, lo interesante y lo que será la conclusión de este artículo, es que hay que centrarse y filosofar acerca de la continuación de esta crisis: ¿cómo crear una performance durable?

Si desea intercambiar puntos de vista sobre estos diferentes propósitos, si desea presentarme su empresa y ver si podemos contribuir al desarrollo de la performance en ella, no dude en enviarme un correo a claude.arribas@anse.fr, o llamarme a mi móvil al 00 33 6 82 69 70 83, o visite mi página web y haga clic en la pestaña "contacto" o en Viadeo o LinkedIn o Facebook.

Si desea formarte a nuestra escuela Metasystème de Alain CARDON en Madrid que permite al líder, al manager, al coach, al consultante desarrollar su propia performance, la de su equipo, de su empresa o de sus clientes, no dude ponte en contacto con nuestro colaborador español I²C quien te dará todas las informaciones: www.i2c.es , Ángeles BARBA abarba@i2c.es o 607 743 831, Tres cantos, Madrid.

Muchas gracias y hasta pronto
Atentamente.

Claude ARRIBAS

Copyright 2010 www.anse.fr