

¿EMPRESAS POSTMODERNAS con CULTURA DIGITAL ?

¿Cómo se explica que haya empresas que tenga mejores resultados que otras? ¿Han encontrado la solución milagro? ¿El producto milagro? ¿El producto nicho? ¿El sector milagro? ¿La organización milagro? ¿El botón mágico de la motivación?

En los diferentes artículos que encontrará en esta página web que aborda la cuestión de la performance (i.e. de los buenos resultados en las empresas), a menudo hago alusión a las empresas Postmodernas con cultura digital.

Estas empresas tienen otro paradigma que refleja muy bien la frase emblemática de Peter Drucker: en períodos de turbulencia, el mayor peligro no es la turbulencia en sí, sino seguir actuando con la lógica de ayer.

En uno de mis artículos, hablo del paso de la lógica de la planificación a la lógica de la intuición.

Muchos de ustedes me preguntan sobre las diferencias entre ambas posturas. He dado conferencias sobre el tema en Madrid, Bilbao y Montpellier.



Llevo ya varios meses explorando con mayor detalle la situación con mis clientes franceses, españoles y europeos y con las PIMES, ETI (Empresas de Tamaño Intermedio) y las grandes empresas europeas para perfilar y determinar este ángulo de la lógica de la intuición y de las empresas postmodernas con cultura digital.

El gran reto de este artículo es precisamente ofrecerles algunas pistas, ejemplos de lo que hacen las empresas postmodernas con cultura digital.

Este artículo está compuesto por 4 grandes capítulos:

1. La lógica de la intuición
2. La vida de las empresas postmodernas con cultura digital.
3. Ejemplos concretos de resultados concretos
4. Para pasar a la acción

Efficacité et Performance Commerciales

I – La lógica de la intuición

En el artículo “Qué hacen de distintos les empresas performantes», explico cómo pasar de la lógica de la planificación a la lógica de la intuición. Para mayor información sobre estas explicaciones, haga ‘click’ en este enlace: <http://www.anse.fr/espanol/que-hacen-distinto-las-empresas-performantes/>

De forma global, el punto de partida de la lógica de la planificación es una mentalidad racional. Una mentalidad en la que todo se calcula, planifica y en la que se espera prever todos los imprevistos.

Una mentalidad en la que el sistema empresarial está muy centralizado y con una orientación vertical hacia arriba, de modo que todo se controla, mide, dirige, analiza y verifica constantemente para aplicar los ajustes oportunos, rectificar y seguir avanzando.

En estas empresas de lógica de la planificación, el organigrama desempeña un papel preponderante, el ritmo temporal es muy lineal.

La toma de decisión recae sobre los expertos, los analistas, ingenieros. Es una cultura tecnócrata. Se podría decir que se centra más en el hemisferio izquierdo del cerebro.

Estas empresas han desarrollado, también la cultura humanista con el propósito de obtener lo mejor de cada persona. De esta forma centran sus acciones en la motivación de los colaboradores y la participación activa en la toma de decisiones.

La lógica de la intuición de las empresas postmodernas con cultura digital tiene como punto de partida una mentalidad, un ADN de desarrollo, de la emergencia de ideas/acciones, la creatividad, la innovación, la experimentación, lo irracional. Se podría decir que se centra más en el hemisferio derecho del cerebro.

Es un paradigma diferente, dado que quien dice experimentación, innovación, creatividad, emergencia de ideas/acciones, dice automáticamente error. La empresa postmoderna se siente a gusto con el error, de hecho lo fomenta, esgrime sus diferencias mediante el fracaso.

- De hecho, ¿cómo puede la empresa postmoderna encontrar o recuperar, en este período evanescente, unos porcentajes de rentabilidad y de crecimiento de doble dígito?
- ¿Cómo puede la empresa postmoderna llegar a crear un contexto en el que se permita experimentar, probar, reajustar y tener éxito?
- ¿Cómo es posible que la empresa postmoderna se permita el no invertir en formaciones sobre la motivación, la gestión de conflictos?
- ¿Cómo integra la empresa postmoderna el concepto de Responsabilidad Social Corporativa?
- ¿Cómo consigue la empresa postmoderna que el cliente y el producto o servicio sean el centro de todos sus debates?

- ¿Cómo, para la empresa postmoderna, la disciplina (que no el rigor) se considera una virtud?
- ¿Cómo, para la empresa postmoderna lo irracional supone “casi” su razón de ser?

II – La vida de las empresas postmodernas con cultura digital

Mi experiencia con las PIMES, las ETI (Empresas de Tamaño Intermedio) y las grandes empresas me permite afirmar que esta sencilla palabra “error” forma parte de la base de las empresas postmodernas.

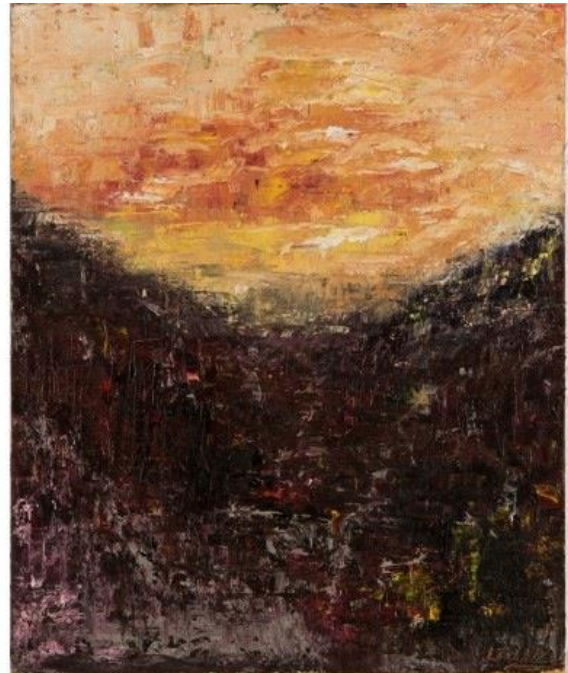
Efectivamente, aceptar el error constituye un cambio total de paradigma. Aceptar los errores es aceptar cometerlos, aceptar que se cometan, aceptar hablar de ello, alentar a que se hable de ello. El error ya no es un fracaso que necesita un culpable, sino una situación en la que el responsable emprende una acción para mejorar, por y para los resultados. Este concepto puede parecer muy teórico, dado que desde hace décadas vivimos con el ADN de la lógica de la planificación. Puede parecer incluso utópico; pero el vivirlo y ver cómo se vive, constituye otro entorno de sistema empresarial.

Estas empresas postmodernas han desarrollado todo un sistema en el que todos los puntos que siguen así como otros tantos están interconectados unos con otros.

Es holomórfico, hemisferio derecho y hemisferio izquierdo. Me pregunto incluso si en el entorno empresarial, el término “error” no es el interfaz entre los dos hemisferios.

Estos puntos no deben tomarse en forma secuencial, constituyen un todo ilimitado.

- La empresa postmoderna ha definido o redefinido sus fundamentos: su sistema de valores, sus creencias, su ideología, sus límites y lo que no es para ella aceptable. Fuera de estos límites nada está permitido. Dentro de estos límites, todo está permitido. De esta forma, se aceptan los errores dentro de los límites, donde se fomenta la experimentación, la innovación. De este modo, la empresa aprende a asumir riesgos. Ya no se habla pues de rigor, sino de disciplina al servicio del performance de la empresa. Jim Collins, en sus investigaciones de los años 90 - y 2000, hablaba de disciplina paranoica. En aquel momento encontré tales palabras excesivas, hoy en día, creo que son saludables para salvaguardar los resultados de la empresa.



- La empresa postmoderna sabe en qué ámbito es “campeona del mundo” cueste lo que cueste. Cada empresa sabe cual es su punto fuerte y nadie debe superarla en ese ámbito. Este sistema de creencia es un sistema muy motivador que implica una disciplina, dado que cada uno se siente orgulloso y encuentra su razón de ser y estar dentro de la empresa.
- La empresa postmoderna maneja con facilidad la paradoja de lo irracional. De hecho, van a desarrollar más la experimentación que la planificación para alcanzar un objetivo y un resultado. En estas empresas, se experimenta, y una vez que el intento es concluyente (dentro de los límites), se planifica y se actúa rápidamente.
- La empresa postmoderna acepta y permite que se creen lo que he llamado ‘grupos de emergencia de ideas/acciones’ (Emergencia hay que tomarlo sobre el sentido de emerge, surge, como un pop corn al horno). Estos grupos, a menudo compuestos por 6-7 personas, tienen una duración de vida de máximo 18 meses. Se reúnen para tratar una preocupación, una solución para poner en marcha, una ambición. En estos grupos, puede haber distintos niveles jerárquicos; aunque durante las reuniones se trabaja en paridad puesto que lo que lidera la reunión es el tema, el resultado que se desea alcanzar. No existen las luchas de poder dado que los grupos de emergencia son grupos reducidos y tienen una duración de vida corta. Existen para obtener un resultado, o dicho de otro modo, para poner en marcha decisiones que se hayan tomado. Es un paradigma totalmente distinto. Las reuniones son breves, a veces informales, la dirección puede tener un ejemplar de decisiones adoptadas. Lo que interesa a todos son los resultados. Los temas esencialmente abordados en estas reuniones se centran en el cliente, o en la mejora producto/servicio para el cliente. También se centran en obtener resultados.
- El dirigente-líder de la empresa postmoderna no se centra tanto en el análisis, la medida y el control, sino en la autonomía de sus colaboradores, en fomentar la acción, en la toma de riesgo, en la no desmotivación, en el respecto de los valores, del sentido, de los límites, de las fuerzas (campeón del mundo), de la sencillez, de la disciplina del error y del resultado. Permite a sus colaboradores tomar decisiones y aplicarlas. No se trata de invertir la pirámide, el dirigente-líder asume su papel de manager-coach.
- Por su sencillez, su dominio de la excelencia, la empresa postmoderna se mide con 2 - 3 KPI bien conocidos por todos. De hecho, los grupos de emergencia deciden y actúan en función del mejor KPI, situándose de este modo con una orientación más centrada en los resultados.

La empresa postmoderna ha desarrollado un contexto de aprendizaje que, a fin de cuentas se asemeja a los modelos de start-up de los años 95, por eso las denominamos cultura digital. Estos ‘grupos de emergencia de acciones/ideas’ se asemejan a una start-up. La transversalidad, la circularidad específica de las start-up, se desarrolla en el seno de la empresa, siempre al servicio de los demás, de los clientes, de los productos y/o servicios, de la innovación, de la experimentación y por supuesto de los resultados.

III – Unos ejemplos más concretos

Los ejemplos que cito a continuación proceden de mis clientes PIMES, o ETI o grandes empresas. Estos ejemplos son válidos independientemente del tamaño de la empresa, dado que en la cultura digital, el tamaño no es un criterio determinante puesto que las empresas postmodernas con cultura digital actúan más bien según el modelo de varias start-up (pequeñas) que funcionan juntas:

- Un equipo de dirección comercial de un gran grupo internacional consiguió movilizar a sus equipos de un sector en crisis. En menos de un año, recuperaron un crecimiento doble dígitos. Simplemente pusieron en marcha grupos de emergencia cuyo único objetivo era: “ya no tenemos que conseguir clientes sino generar fans”. Este cambio se orienta a conseguir ser campeón del mundo en el sector en cuestión, la movilización permitió que todos los actores implicados volvieran a sentirse orgullosos

- En este cambio de paradigma, un equipo de dirección funcional, muy a menudo percibido como sabios en su torre de marfil, se centró sencillamente en redefinir a sus principales clientes internos. Posicionó a un miembro del equipo en los grupos de emergencia que trabajan para sus clientes internos y en las reuniones de dirección de sus clientes internos. Ni que decir tiene que la circularidad y la transversalidad mejoró; pero también lo hizo la relación con el cliente final dado que todo el mundo se puso al servicio de su cliente principal. ¿Quién es mi primer cliente? La propia dirección general por definición determinó que su primer cliente era la empresa. Esto puede parecer una perogrullada; pero ver cómo se convertía en una realidad, fue otra cosa. Ya no se trata sencillamente de palabras, sino de actos.

- Una PIME de un sector tecnológico con mucha competencia asiática definió su dominio de excelencia (campeón del mundo): en este sector de producto debemos tener no sólo una calidad impecable de producto sino también del servicio. En el orgullo de la disciplina, ser impecable significa cero defectos. Se trata también de crear un contexto en el cual cada uno toma conciencia de que ‘cero defectos’ es decir los errores lo antes posible, repararlos justo a tiempo, es anticipar y es ser disciplinado en todo momento. Se trata por tanto, por una parte, de ganar en coste de producción y por otra parte, en coste de adquisición dado que con cero defectos, la empresa ya no necesita SAV (en francés servicio atención al cliente). Sus ganancias le permiten recuperar la competitividad en el mercado, a nivel de precios, con una calidad mejor. Se crearon dos grupos de emergencia (en ninguno de ellos había nadie de la dirección familiar de la empresa): uno de ellos estaba centrado en ‘cero defectos’ y el otro en cómo dar vida de nuevo al SAV. Adoptaron toda una serie de decisiones para que cada uno pudiese controlar el proceso de producción y de entregas. Animaron y felicitaron a cada persona que comunicaba sus errores. Se retomó cada error para analizarlo y hacer una actuación de seguimiento. Transformaron el SAV en un verdadero Servicio de Mejora de la Vida del Cliente. Acordaron con el cliente marcar el producto para informar regularmente (una vez al mes) sobre el uso del producto y los beneficios

Efficacité et Performance Commerciales

que conseguirían con una mejor utilización del mismo. En resumen, venden nuevos servicios entorno al producto clave

- Una ETI, mediante grupos de emergencia, tomó la decisión de cambiar su estructura logística con sus franquiciados. El reto era permitir que un franquiciado se centrara únicamente en sus acciones de ventas y descargarlos así del peso de la logística sede/franquicia. La cifra de negocios de los franquiciados aumentó, así como el margen de la ETI.
- Una Start-Up que necesitaba captar fondos, consiguió convencer a sus banqueros, partiendo de la experimentación, de los hechos, del testimonio de sus clientes, del apoyo práctico y no teórico. La empresa consiguió captar 1M€ después de tan solo 18 meses de existencia.
- Una PIME del sector agroalimentario puso en marcha una solución muy sencilla centrada en KPI (en inglés factores clave para medir resultados). Cada día, por la mañana, cada uno comunicaba las acciones que había llevado a cabo el día anterior para conseguir el resultado así como lo que se pretendía hacer ese día para ser más eficaz y estar más próximos a los valores de la empresa. Al final del día, cada uno comentaba sus resultados y lo que había retenido para el día siguiente.

Estos ejemplos concretos, nos permiten constatar que estas empresas postmodernas se han centrado en los resultados, las actuaciones, se han orientado al cliente y a la calidad de sus productos y/o servicios.

IV – Para pasar a la acción

Tengo comprobado que cuando explico todo esto, a menudo me dicen: “sí claro; pero eso es justo lo que hacemos nosotros”. Sin embargo, cuando planteo las preguntas siguientes, constato que las respuestas ya no son tan claras:

- ¿Cuál ha sido el último error que ha cometido? ¿A quién se lo ha comunicado? De hecho, si uno mismo no acepta sus propios errores y no los comunica, lo más seguro es que sus colaboradores oculten también sus propios errores.
- El sistema-empresa, ¿sabe diferenciar entre error y fracaso? ¿Cuántas veces fomenta usted un error?
- ¿Cuántas veces al día se utiliza la palabra autonomía? ¿Es un deseo que considera irrealizable?
- ¿En qué ámbito es usted ‘campeón del mundo’? ¿En qué ámbito se le reconoce como tal? Si planteo la misma pregunta a sus empleados, ¿qué me responderán? Si planteo la misma pregunta a sus clientes, proveedores, etc.. ¿qué me responderán?

- ¿Cuántas reuniones se celebran sin usted? Las decisiones que se toman en estas reuniones, ¿en cuántas ocasiones se aplican? ¿Qué impacto tienen estas reuniones celebradas sin usted en los resultados de la empresa?
- ¿Cuántas veces al año, las personas funcionales (departamentos de contabilidad, financieros, RRHH, etc), visitan a un cliente?
- ¿Cuántas veces al año invitan a sus clientes a las reuniones de toma de decisiones de tipo “grupo de emergencia”?
- ¿Cuántas acciones de mejora se llevan a cabo tras la manifestación de un cliente insatisfecho? ¿Se ocupa la dirección del seguimiento o lo gestiona la empresa de forma completamente autónoma?
- ¿Cuántas acciones de mejora se llevan a cabo tras la detección de un defecto en un producto o en un servicio? ¿Se ocupa la dirección del seguimiento o lo gestiona la empresa de forma completamente autónoma?
- ¿Cuántas veces al año o al mes se ha podido dedicar a su principal cliente, es decir, a su propia empresa, para proponerle servicios como si se tratase de un cliente final?
- Usted, ¿habla de rigor o de disciplina? El rigor lo imponen las altas esferas de la dirección, la disciplina surge de modo natural.
- ¿Cuántas veces se escuda usted en el organigrama? ¿Cada persona se dedica a defender su puesto en el organigrama o la mejora del resultado para la empresa y el cliente?
- ¿Qué acciones ha llevado a cabo que respondan a la lógica de las empresas performantes de hoy en día?
- ¿Cuál es su proceso de toma de decisiones? ¿ Lo conocen y lo entienden sus clientes y proveedores?



- ¿Cuándo fue la última vez que una acción verdaderamente creativa de la empresa le ha permitido conseguir aumentar su porcentaje de rentabilidad?
- ¿Qué ha hecho de totalmente diferente que le haya permitido a su sistema empresarial cambiar el marco de referencias y recuperar su proyecto para lograr buenos resultados?
- Si tuviese una varita mágica, ¿qué haría usted con ella? ¿Qué opina de las consecuencias de pasar a la acción en las empresas postmodernas?

A menudo, todas estas preguntas conllevan una reflexión, puesto que en realidad las empresas las tienen en mente. En cambio, las empresas postmodernas, gracias a su cultura digital, están directamente en la acción.

Así pues, ¿cuál es el rol del coach sistémico? :

Precisamente, el rol del coach sistémico es crear un entorno en el que el sistema empresarial se pueda ajustar a esta cultura digital, a este ADN, a esta mentalidad de aceptación del error, del desarrollo de grupos de emergencia, de creatividad, de innovación, de experimentación, de lo irracional.

El coach sistémico actúa sobre un equipo y/o toda una organización al completo, incluyendo las 100, 200 personas de la misma, en un módulo de 3 - 4 días. En función del tamaño de la empresa, el coach sistémico puede actuar con varios equipos de entornos diferentes, o con un grupo de emergencia. El coach sistémico puede, asimismo, de entrada, acompañar al directivo, líder o equipo que desee desarrollar una empresa postmoderna.

Hemos constatado con la totalidad de los coach sistémicos de la red Metasystème, que el coaching sistémico se integra perfectamente con el método Lean Management desarrollado para grandes empresas y empresas de tamaño medio.

El Lean Management es un sistema de organización del trabajo cuyo objetivo consiste en que todos los actores se impliquen de forma conjunta con el fin de eliminar los gastos innecesarios que reducen la eficacia y el performance de la empresa, de una unidad de producción o de un departamento. Para ello el Lean Management se fija como objetivo erradicar todo derroche, sobrecarga de trabajo e irregularidad. En el momento en que se integra el Lean Management, a menudo se crean en la empresa los denominados grupos Kaizen. Estos grupos Kaizen son similares a nuestro grupos de emergencia. Constatamos que el Lean Management, junto con la mentalidad de la cultura digital de las empresas postmodernas es como unificar los hemisferios izquierdo y derecho del cerebro, el Yin y el Yang al servicio de los buenos resultados en la empresa.

V – Si es usted directivo, líder, responsable de empresa

- ¿Desea conseguir buenos resultados con su sistema-empresa?
- ¿Desea pasar a la acción y ser una empresa postmoderna con cultura digital que consiga buenos resultados?
- Y todo ello sin tener que invertir en un ejército de consultores... sencillamente dando prioridad a la puesta en marcha de acciones pragmáticas y centradas en los resultados.

Si lo desea, puede dejarme un mensaje en la pestaña de Contacto en: <http://www.anse.fr/espanol/contacto/> o por teléfono en el número (33) 682 69 70 83 o por Skype:claud.arribas.

VI – Si es usted coach o consultor

- ¿Desea permitir que sus clientes accedan a este nuevo paradigma?
- ¿Desea desarrollar su talento como coach y al mismo tiempo desarrollar su business de coaching ?
- Le proponemos diversos tipos de formación en el coaching sistémico de la Escuela Metasystème de Alain Cardon donde se han formado varios miles de coach en Europa:

En primer lugar, la formación en coaching sistémico es el mejor medio para permitir que se produzca este cambio de paradigma. Para acceder a los diferentes módulos de formación de la Escuela Metasysteme organizados por Claude Arribas en Madrid en España: <http://www.anse.fr/espanol/fechas-y-inscripciones-en-espana/>

En segundo lugar la supervisión, herramienta que permite al coach seguir desarrollando sus competencias. Se trata de un autentico recurso para desarrollar sus competencias al mismo tiempo que su actividad comercial. Para acceder a las próximas fechas en Madrid y al programa: <http://www.anse.fr/espanol/espanol-produits/1475/supervision-sistemica-metasysteme/>

Si lo desea, me puede contactar <http://www.anse.fr/espanol/contacto/> o por teléfono en el número (33) 682 69 70 83 o por Skype: claud.arribas.

VII – De la sombra a la luz, la obra de Laura la artista-coach

La lectura de este artículo, permite apreciar las obras de la artista coach Laura Calabuig, si desea visitar su obra completa de la Sombra a la Luz: <http://www.lauracalabuig.com>

Agradezco su confianza
Cordialmente.

Claude Arribas
33 682 69 70 83
Copyright 2014.

www.anse.fr/espanol

Efficacité et Performance Commerciales

23, rue de la Croix de Reboul - Agglomération de Montpellier - 34160 Sussargues
Tél.: 04 67 86 10 04 - Mobile : 06 82 69 70 83 - e-mail : claud.arribas@anse.fr - www.anse.fr
SARL au capital de 7 500 € - Siret : 447 624 297 00019 - APE : 7022Z