

¿CÓMO CREAR PERFORMANCE?

Trabajo con las PYMES desde hace más de 25 años, y puedo afirmar que el crecimiento y la performance de las PYMES no son producto de la casualidad.

El crecimiento de una PYMES es independiente de su mercado y de la coyuntura, todo depende del dirigente y de su capacidad para anticipar, crear o crearse un mercado de nichos desarrollando a la vez un saber ser que capte clientes y mercados, un saber ser diferente de las grandes cuentas, las cuales utilizan grandes medios de acción para hacer valer toda la potencia necesaria para su saber estar.

Las PYMES van justamente a crear un mercado en donde las grandes cuentas no puedan desarrollar bien sus acciones, van a aprovechar las dificultades, las incertidumbres, los miedos de las grandes cuentas o mejor aún, de la inexistencia de sus acciones.

El saber ser del dirigente en beneficio de la performance de su PYMES

Como en la mayoría de las PYMES, todo depende del dirigente mayoritario (o de su entorno cercano, a menudo familiar o su círculo de amigos o de accionarios poco presentes). Es de esta manera como el dirigente debe de estar presente en todo. El hecho de ser aspirado por el interior de la empresa le impide dirigir realmente, a menudo gestiona las emergencias ya que todo se decide con su consentimiento, incluso a veces nada se decide sin su aprobación.

De hecho, la problemática del dirigente es la siguiente: ¿cuál es su función? ¿ser el piloto del avión, o ser aquel que se encuentre en la torre de control? ¿debe de ser el capitán, el DT sentado en el banquillo de banda o el presidente del club que mira el partido? ¿debe de ser el piloto del coche de Fórmula 1 o el mecánico?

No pienso que la respuesta sea tan binaria pero hay que reconocer que saber jugar con el cursor entre estas diferentes repuestas según la situación es un primer impulsador de la performance del dirigente y por consiguiente de las PYMES. Finalmente, ¿no será acaso el único impulsador de la performance de las PYMES la que desencadenará otras motivaciones?

De manera concreta, el dueño de la empresa solicita nuestros servicios porque comprende que el aislamiento no es una solución y que un acompañamiento de su empresa le permitirá obtener perspectiva para volver a ser actor de su mercado, volver a centrarse en lo exterior y saber utilizar el cursor de acuerdo a la situación.

Muy a menudo, el dirigente nos pregunta por técnicas y quiere una vez más hacer un esfuerzo como si todo dependiera de un “*savoir-faire*”. Rápidamente, el jefe de empresa comprende que el crecimiento de su PYMES depende más de un saber ser que pasará por una delegación de ciertas tareas y por hacer responsables a sus equipos.

En concreto, estos dirigentes líderes toman conciencia de que todas estas aspiraciones y emociones les han impedido tener perspectiva sobre ellos mismos, sobre su potencial y el de la empresa, en las acciones por realizar hacia lo exterior y en la verdadera autonomía de sus equipos. Estos líderes también han tomado conciencia de que demasiadas cosas dependían de ellos.

Una vez que estos líderes han aceptado todo esto y que han recuperado la confianza en su sistema y en sus capacidades, estos líderes crean o cambian su equipo ad hoc con un solo objetivo: desarrollar la performance de su empresa. En cambio, el dirigente de las PYMES no quieren realizar este cambio a cualquier precio perjudicando a su empresa y a sus colaboradores. El desarrollo del saber ser creará y volverá a crear la noción de sentido en la empresa, una verdadera cultura de resultado, lo que permitirá al equipo ser más autónomo para justamente permitirle al líder centrarse en las verdaderas tareas del líder.

Crear o cambiar un equipo ad hoc que algunos se ha decidido llamar comité de pilotaje, comité de decisiones operacionales o más comúnmente comité de dirección no es algo fácil. El rol del coach es justamente el de permitirle al líder cambiar de marco de referencias, permitirle contemplar todas las opciones para que elija su verdadero equipo. Para el líder, es un verdadero calvario saber a quién debe de retirar o incorporar y cómo acompañar estos cambios.

Algunas veces, algunos ejecutivos, gerentes, dirigentes líderes, han seguido este módulo de coaching durante algunas horas y en cambio otros han seguido un módulo completo de entre de 3 a 5 días de duración en un período de 3 a 4 meses. Por supuesto, esto se da según el caso y las necesidades.

Los puntos clave del saber ser del dirigente creador de performance de su pymes

Lo interesante de esto es constatar que hay un denominador común presente en todos estos líderes dirigentes:

- ❑ Capacidad para imaginar el futuro con una visión sobre varios años.
- ❑ Una voluntad verdadera de ya no querer ser aspirado hacia lo interior para justamente centrarse en sus prioridades como lo exterior.
- ❑ Una gran humildad en el hecho de saber que existen todavía otras soluciones y que todo no puede venir de él.

- ❑ Una gran humildad a la hora de tomar conciencia de los puntos débiles en las competencias o de calidad de su PYMES.
- ❑ Optimismo y creador de motivación.
- ❑ La convicción que el proyecto de empresa es un asunto de voluntad y de los hombres que componen el sistema empresarial.
- ❑ Rigor en el seguimiento del plan de acciones con los objetivos claros y sencillos.
- ❑ La colocación de indicadores de medida de resultados seguidos cada día.
- ❑ Una buena relación con el banquero.
- ❑ Capacidad para mantener el sentido del humor al mismo tiempo que el sentido de las responsabilidades.
- ❑ Invasión por las emociones como las del afecto y del amor para su empresa, para su equipo, su proyecto, con su producto pero también con sus colaboradores, sus clientes, sus proveedores.
- ❑ Invasión por las emociones como la ira de ver que uno espera al otro, por la tristeza al ver renunciar a ciertas personas, y decepción por las reacciones internas, externas y los poderes públicos.

En realidad, las ideas se multiplican, las acciones, todo avanza, todo se reajusta (incluso si la empresa es exitosa). La empresa se centra en 2 o 3 indicadores sencillos de resultados que se miden cada día. El rigor y la convivencia van a la par, la competencia sana entre los servicios finalmente se impone sobre la competencia entre servicios. Todos han comprendido que cada miembro del equipo era necesario para ser mejor. Tal vez sea por esta razón que se crea una nueva palabra: “cooperación” (mezcla de cooperación y de competición) y que llega a las empresas. La empresa se convierte en un verdadero lugar de intercambio en donde se expresan a la vez la inteligencia colectiva y la inteligencia emocional en beneficio de la competencia, del resultado. En este espacio, el manager, el líder, el dirigente ya no está en el centro del sistema, sino que más bien se convierte en un catalizador de performance el cual permite a sus colaboradores provocar la performance.

Sr. AMAT, NOVOVIS, Montpellier, sector de la construcción : “ Es a través de la creación de un equipo de dirección que todo el mundo se centró en resultados y objetivos, in fine hemos tenido un buen año 2009-2010. No sé como hubiéramos podido sobrevivir al 2009 si hubiéramos tenido el mismo sistema de gestión que antes de la crisis. Pienso que no hubiera visto todo lo que mi equipo puso en aplicación y mis managers no hubieran aplicado tan rápidamente todas estas acciones que si yo se los hubiera impuesto. Hemos anticipado la situación de la mejor manera”. www.novovis.com

Sr. BRUN, MAGELLAN, Montpellier, sector de la inmobiliaria : “ La crisis se ha convertido en asunto de todos. Todos estaban tan animados como yo. Se creó una sana competencia entre los trabajadores. Me sorprendió gratamente la calidad de las tomas de decisiones colectivas y la implicación inmediata de todos. En este periodo de crisis los comerciales sobrepasaron su objetivo”. www.magellan-ci.com

Sr. BERNE, NEMAUSARCHES, Mc Donald Nîmes, restauración rápida
“El desafío era definir un proyecto de empresa común. Era sorprendente ver como todos se movilizaron y se comprometieron con el proyecto”.

El saber ser del equipo en beneficio de la performance colectiva de las PYMES

Crear o volver a crear el equipo ad hoc le permite al dirigente centrarse en lo exterior para efectivamente ser un creador de crecimiento. Sin embargo, este equipo no debe convertirse en una carga suplementaria para el dirigente. Este equipo tiene que ser un catalizador de performance.

Asimismo, delegar no significa entregar las llaves de la empresa al equipo ad hoc. La delegación es un contexto de aprendizaje que permite al equipo tomar decisiones, definir planes de acción con o sin el dirigente, sabiendo que el dirigente está al tanto de las decisiones tomadas y las invalidará si lo considera necesario. Por cierto, hay ahí uno de los puntos del cursor y de las dificultades del dirigente: ¿cómo ser a la vez distante y cercano?. Este es un cruel dilema ya que la distancia corta la relación, la proximidad ciega e impide tener una visión más clara. El acompañamiento de las PYMES y el comportamiento del dirigente permitirán a éste y a la empresa encontrar la distancia justa.

El rigor del método contribuirá al buen desarrollo de la verdadera delegación que se convierte en una pieza considerable de la performance en las PYMES.

Sin embargo, al principio cuando el equipo se constituye o se vuelve a constituir, cada uno de los miembros viene con sus propias creencias, miedos, iras, envidias y amor. A veces, hasta los juegos de poder, de seducción, de manipulación se realizan, por supuesto, de manera inconsciente. Todo esto crea situaciones violentas, sorprendentes, decapantes y por lo tanto, que limitan mucho el desarrollo de la performance. A veces, hemos observado que algunos de estos juegos se crearon a causa de la crisis, que a veces ya existían en la empresa pero no habían tenido ocasión de desarrollarse. Esto funciona como un virus que hace un trabajo de fondo. Hemos observado también que empresas reaccionaron a tiempo e impidieron que el virus avance o que simplemente entre en la empresa o en el equipo.

Además, el equipo que podía esperar una solución milagrosa o a veces lo peor, se concientiza de que por una parte su líder / dirigente confía en él y por otra parte espera mucho de él. Tiene que volverse autónomo, definir una nueva hoja de ruta y seguirla.

Sin embargo, existen algunas paradojas. En efecto, la autonomía no se da, se toma: si cada uno de los miembros espera a que el otro se vuelva autónomo, nadie logrará ser autónomo. Por lo tanto, la autonomía es ante todo actuar. En cambio, actuar es también equivocarse. Equivocarse es mostrar y aceptar sus debilidades y es esta toma de conciencia la que ralentiza el sistema. Elaborar una hoja de ruta con indicadores de medidas de resultados, es aceptar ser medido, comparado y por lo tanto juzgado. La empresa necesitará un gran trabajo de equipo y de voluntad para sobrevivir a este período. Para unos, es un paso incómodo y sin embargo observamos que este paso se ha convertido en una fuerza para los equipos. Es simplemente una calidad del saber ser de la empresa, del saber ser al servicio de la performance de la empresa.

Es también el rol del coach utilizar herramientas como el proceso de reuniones delegadas a fin de permitir expresarse a cada uno de los miembros. A veces incluso, se darán conflictos, algo

que ha permitido poner de relieve la voluntad de cada uno de lograr y por lo tanto de centrarse en verdaderos desafíos comunes.

Es en momentos como estos, en los que el coach cumple el rol de mediador y sobretodo permite a partir de los primeros contactos el centrar al equipo hacia el futuro y hacia los resultados deseados. A veces, esto es como la osteopatía, que permitirá al cuerpo volver a centrarse, cambiar de postura y tomar una nueva postura para avanzar mejor.

El equipo crea la performance colectiva diariamente.

Desde la primera reunión, el equipo ya se encarga de tomar decisiones con un plan de acción. El equipo desarrolla una verdadera circularidad y transversalidad entre los servicios. El equipo rápidamente entiende que la reunión no es un lugar de cambio de intercambios teóricos, o de pérdida de tiempo, sino un lugar donde se elaboran acciones cada día. De manera concreta, después de 2 o 3 reuniones el equipo supera los conflictos, las emociones y entiende que está frente a un desafío importante: ser el motor del equipo y de la empresa. Entonces, se realizan los intercambios y la circularidad entre los servicios y los hombres. Cada uno entiende mejor las necesidades y los desafíos del otro. Cada uno entiende que a veces los desafíos se oponen y por lo tanto encuentran soluciones para explicarse, ajustarse y hacer avanzar a la empresa. La empresa experimenta el paso de la competencia interna a la competición, de la cooperación, de la co-elaboración interna. Durante estas discusiones, el cliente, el mercado vuelven a ser el centro de las decisiones. El proyecto empresa se define, o se vuelve a definir. Cada uno lleva la visión de la empresa.

Rápidamente, el equipo se compromete en nuevos objetivos que querrá medir por sí mismo. Es en el momento en que los indicadores de medidas de resultados son sencillos, muy medibles y que conciernen a todos, cuando el equipo se encontrará en la vía del desarrollo medible.

Al principio, se tomarán decisiones de formas simples para verificar el nuevo sistema y el compromiso de cada miembro. A continuación, se tomarán decisiones de fondo más importantes. Los indicadores de medida de resultados se convierten en verdaderas herramientas de gestión, la reunión no se centra en constataciones de cifras del mes sino en el futuro : “¿qué vamos a cambiar para recuperar el retraso? Genial, nuestros resultados son buenos, entonces ¿qué debemos de conservar y qué cambios vamos a realizar el próximo mes?” Cada reunión es un lugar de reflexión y de acciones para realizar de manera diferente y por lo tanto provocar un nuevo cambio centrado en la performance de las PYMES. La expresión “de manera diferente” cobra aquí todo su sentido ya que es ella la que provoca de manera constante el cambio y la performance, sin por lo tanto revolucionar todo cada vez. Sin embargo serán nuevos detalles los que alertarán a la empresa, tal vez le impidan dormir o creer lo que ha conseguido. La humildad es un valor fuerte que se desarrolla.

Por ejemplo: las decisiones son de determinado cliente que decide desplazar un conjunto de lavabos en una noche para ganar tiempo y limpiar mejor la materia prima a este otro cliente que decide en plena crisis cambiar el plan de comisión de los comerciales (plan que ya

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 : claude.arribas@anse.fr - www.anse.fr

SARL au capital de 7 500 € - Siret : 447 624 297 00019 - APE : 7022Z

existía desde la creación de la empresa). Para este último caso, la empresa desarrolla un plan de comisión de los comerciales mucho más simple que movilice e implique a toda la empresa. La empresa cambia su línea de llegada, no se centra más en la toma de pedidos sino en un sistema de acta de recepción cliente. ¡Había ser que ser osado para realizar este cambio en el 2009!. Algunos comerciales dejaron la empresa, otros llegaron y a finales del 2009 la empresa tuvo un balance mucho más positivo que en el 2008 (casi equivalente a 2007, que había sido un buen año). Para el 2010, el reto es mayor.

El comité de dirección de NOVOVIS, Montpellier, sector de la construcción, decide establecer una estrecha relación casi cotidiana entre la producción, las compras, el comercio, la logística, las finanzas, el marketing y la calidad para anticipar mejor las compras según los negocios actuales, la provisión, la logística y los precios del mercado. El equipo lo hace sin la intervención del dirigente, toma grandes decisiones mientras se centra en los indicadores de medidas de resultado que visualiza cada día. Se ganan puntos de márgenes y nuevos clientes, lo que mejora el resultado financiero de la empresa. .
www.novovis.com

Dominique BARGUILLET del BEAU MAS BUREAUTIQUE en Saint Jean du Gard : antes de la crisis, la empresa tenía una progresión de un 30% al año. El proyecto de empresa en 2008 era continuar con ese desarrollo contratando personal. La crisis hubiera podido frenar este crecimiento ya que por una parte se supone que el mercado es menos fuerte y de otra parte en este período los trabajadores no contemplan dejar sus puestos y la ofimática no atrae mucho a los solicitantes de empleo.

En lugar de esperar días mejores o de seguir haciendo lo que sabía hacer, la empresa no cambió su visión o sus objetivos. Modificó sus medios desarrollando su actividad a partir del éxito del auto-empresario acompañando a estas personas en el éxito de su proyecto a través de nuestra empresa. Un modelo de negocio totalmente innovador, que enriquece a todos los participantes e ilimitado en términos de crecimiento. Esto se realiza gracias a la participación de todos en un modelo paritario que motiva a todos y que garantiza una calidad de trabajo en interno y en clientela.

Son ejemplos sorprendentes como aquel que crea una cooperación con un competidor o de colaboración con proveedores para crear nuevos productos más relacionados con la ecología o sino siendo una fuerza de proposición, para imponer nuevas normas ecológicas que permitan a la empresa abrir nuevos mercados y ser totalmente proactivo y provocativo en su mercado.

El punto común de los equipos creadores de performance a diario

Observamos varios puntos en común en estos equipos que provocan el cambio :

- ❑ La aceptación de la delegación y el final de otro tipo de delegación.
- ❑ Una presencia más importante en el sistema de gestión.

- ❑ En cuanto en las acciones, estos equipos se vuelven más autónomos y confían más en ellos.
- ❑ Los nuevos indicadores de medida de resultados son simples y sobre todo muy medibles y visuales cada día.
- ❑ El rigor se ha vuelto la palabra clave, asociada a la convivencia, el humor y la humildad.
- ❑ Se cometen errores pero estos equipos están más centrados en el reajuste para corregir dichos errores que en la búsqueda de “de quién fue la culpa”. Tanto la solución como el error pertenecen a todos.
- ❑ Las decisiones son colectivas. Cada uno es responsable al 100% de lo que hace.
- ❑ La circularidad y la transversalidad entre los servicios son cotidianas.
- ❑ La integración de un nuevo equipo o persona no hacen que este nuevo equipo o persona se amolden, al contrario, el conjunto se vuelve diferente, el nuevo equipo construye un nuevo molde.

Por lo tanto, una vez que el equipo ha sido creado y funciona a la perfección, el otro denominador común entre estas empresas es que, rápidamente, los managers (N) de cada equipo trabajan en colaboración con sus N-1: efecto rebote, efecto eco. Cada uno de los miembros duplica este trabajo con sus equipos. A veces lo hace a través del coach, a veces solo. Es lo que se llamamos en nuestra jerga de coach: “el coaching de organización”.

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