

## REGRESO AL FUTURO

### ¿PARA QUÉ SIRVE EL MANAGEMENT ?

Desde hace varios años, no pasa una sola semana sin ver un artículo, en los medios de comunicación o en las redes sociales, sobre la empresa liberada, la empresa ágil, el “lean management”, la empresa posmoderna, la cultura digital. Algunos hablan incluso de autogestión.

Dicho brevemente, me preocupa este efecto que está de moda y que más que liberar verdaderamente a la empresa, es tan sólo mediático. Todas estas palabras son semántica, a menudo, de gran utilidad a los consultores y coaches (colectivo del que formo parte) para exaltar las virtudes de los modelos y de los conceptos ante los directivos; si bien, cada empresa es diferente y un mismo término para uno, constituye un marco de referencia diferente para otro.

Además, como digo muy a menudo, si mañana invento un concepto, un modelo que funcione en todo momento, escribo un libro y me convierto en un gran conferenciante y ya no me tengo que preocupar del futuro de mis hijos, nietos o incluso de mis bisnietos.

Hablando en serio, no existe la solución milagro. En este artículo, os propongo:

1. En primer lugar, un regreso al futuro para ver qué interés tiene para el sistema empresarial, o la sociedad, esta moda.
2. En segundo lugar, un planteamiento ¿para qué sirve el management en este cambio cultural?
3. En tercer lugar, el papel del coach sistémico para acompañar en este cambio cultural.
4. Como conclusión: ir más lejos juntos.

## **I. REGRESO AL FUTURO**

En los 80, Hersey y Blanchard escribieron el best seller “El ejecutivo al minuto” (The One Minute Manager). A principios de los 90, Alain Cardon escribió “Decidir en equipo”. A finales de los 90, yo formaba parte del movimiento CJD de los Centros de Jóvenes Directivos; nuestro libro de mesita de noche era “El hombre es capital”. En los 2000, Isaac Getz, Profesor de ESCP Europa hizo popular el término “empresa liberada”. En 2015, Arte (la cadena de televisión franco-alemana) se hizo eco del mismo con ocasión de un documental de Martin Messonnier sobre la felicidad en la empresa.

A fin de cuentas, todos abogan por lo mismo: debido a los retos de competitividad de las empresas, debido a una evolución en la percepción de la empresa, por parte de los empleados y del cliente, el sistema de management jerárquico y la estandarización del trabajo se encuentran en los límites de su eficacia. Estos sistemas han basado su eficacia en procesos y control y, como afirma tan correctamente la filosofía budista, “de tanto ir al este, se encuentra el oeste”. ¿Será el oeste un sistema en el que ya no existe la jerarquía ni el control? ¿Se tratará de un sistema con menos jerarquía, menos control, un sistema en el que la jerarquía juega un papel diferente, un sistema en el que el control se libera, precisamente, para estar al servicio de la creatividad, de la innovación, de la intuición, de la performance?



La lectura de estos diversos libros desde los últimos cuarenta años está inspirando una reinención de la empresa del futuro de ayer para el hoy. Es un regreso al futuro.

Más fácil de decir que de hacer puesto que son años de creencias, hábitos difíciles de cambiar y, por tanto, nuevas creencias y hábitos por crear. Lo examinamos a continuación en la segunda parte.

La cuestión es: ¿por qué motivo se ha producido este *boom*?

Dejo a un lado el efecto mediático y de marketing que permite a determinadas empresas dar una imagen distinta, afirmando que son empresas liberadas, cuando, en el fondo, lo único que están intentando hacer es encontrar argumentos comerciales para captar nuevos mercados y quizá para liberarse de sus bancos, que les acosan cada mañana.

Yo veo que se trata más bien de un efecto social, derivado, por una parte, de la crisis, en la que los planes de austeridad y de rigor han cansado al trabajador. Se habla de felicidad en la empresa para contrarrestar el gran sufrimiento e inseguridad que la empresa ha creado con la llegada imprevista de esta crisis. Ello ha creado desconfianza, control, estrés, pérdida de la confianza, falta de creatividad, de innovación e intuición. Por otra parte, las redes sociales, los smartphones han creado otra especie de libertad de comunicación, de influencia, en la que se desarrolla el “selfie”, el “soy” (soy Charlie) en lugar del “somos”.

La nueva forma de consumo que se empieza a denominar 3.0 o Uberización con Airbnb, Blablacar, Oui car, las Fintech que constituyen una nueva forma de consumo sin intermediarios en formato C to C.

Estas realidades, tienen necesariamente su efecto en el modo de dirigir y abren, poco a poco, la vía a otra forma de vivir la empresa. Poco a poco el sistema empresarial va transformando su ADN o cultura de empresa. Poco a poco el sistema empresarial transforma su ADN o cultura de empresa. Dicho de otro modo, se habla de cambio cultural centrado en resultados. No olvidemos que sin resultados, la empresa desaparece.

El filósofo Michel Serre lo describe muy bien. “Hay un giro en la cultura tan importante como el que tuvo lugar cuando se inventó la escritura. Entre el momento en que sólo se hablaba y el momento en que se impuso la escritura”. Concluye afirmando: “para triunfar, hay que cojear y plantearse otro paradigma”.

Cojear, plantearse otro paradigma no quiere decir deshacerse de todo, sino más bien actuar de manera diferente en el sistema. No se trata de cambiar las personas, se trata de cambiar su modo de interactuar entre ellos para poder decidir mejor juntos, ser más reactivos.

En la segunda parte, os propongo ver para qué sirve el management en este cambio cultural centrado en resultados.

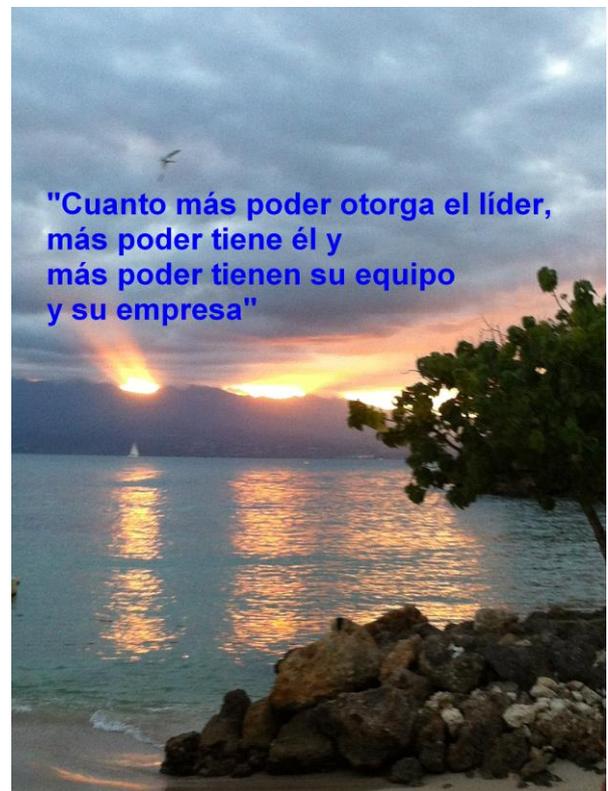
## **II. ¿PARA QUÉ SIRVE EL MANAGEMENT?**

En la segunda parte, os propongo ver para qué sirve el management en este cambio cultural centrado en resultados.

Tener una mentalidad diferente no quiere decir que si la empresa ya no necesita jerarquía ni control, no necesite un manager ni un líder. Eso sería pasar del todo a la nada.

Por otra parte, las empresas que pasaron del todo a la nada también pasaron, eventualmente, a la nada como resultado.

En este cambio, el manager no sirve para hacer que se respeten las órdenes, los procedimientos, para controlar. Crea un crisol que permite un trabajo de colaboración. Ya no sirve para cultivar únicamente el “cómo”, permite cultivar, asimismo, el “para qué”. Ya no sirve para conservar talentos, permite crear y revelar talentos. Ya no sirve para crear estos procesos de mejora de rentabilidad, permite crear la rentabilidad. Ya no sirve para permanecer en una zona de confort, permite estar cómodo en una zona de incomodidad. Permite confianza. Ya no sirve para planificar todo, sino que permite crear innovación al servicio de una planificación. Ya no sirve para compartimentalizar, permite



trabajar juntos. Sirve para desarrollar la inteligencia colectiva. Ya no sirve para tener poder, él otorga poder. Precisamente, cuanto más poder otorga, más poder tiene él y más poder tienen su equipo y su empresa. Ya no sirve para controlar las diferencias, sino más bien para permitir al sistema sacar partido a las diferencias culturales y opiniones. Ya no sirve para controlar la energía, sirve para liberarla. Ya no sirve para tomar decisiones a partir de su marco de referencia, sirve para crear la autonomía para que la decisión sea más ágil, libre, rápida, eficaz, al servicio del resultado.

Ciertamente que en este cambio cultural, el manager de antes ya no ocupa ese mismo lugar, pasa de una postura del saber hacer a una postura del saber ser en la que su intuición, su inteligencia emocional, su inteligencia colectiva están al servicio de los demás. Ya no es el que hace, sino el que permite realizarse. Y lo permite utilizando el colectivo, la transversalidad. Es un cambio de paradigma puesto que, en ocasiones, no es el experto en la profesión quien se convierte en manager, sino que se convierte en manager quien es aceptado como líder.

Con esta postura, las líneas jerárquicas de gestión centradas en el control se aligeran en beneficio de un management centrado en la acción, el desarrollo de competencias, los talentos, las propuestas, la no desmotivación. Ya no se busca motivar empujando, se busca no desmotivar. Este sistema puede reducir la pirámide, puesto que, a veces, el líder puede ser el equipo, o un miembro del equipo, que permite al mismo trabajar con plena responsabilidad.

El manager ya no se centra en el pilar de la autoridad y/o de la negociación férrea, su equipo se centra en los 4 pilares del poder para ser más reactivo en la toma de decisiones, para crear soluciones y, sobre todo, para aplicarlas:

- ❑ El poder de la legalidad: una vez bien definido el para qué, el objetivo del trabajo está claro, todos saben qué busca el cliente en nuestra empresa. El poder de la legalidad define los límites que no se deben sobrepasar y dentro de estos límites son constantes la creatividad, la innovación, la búsqueda de rentabilidad.
- ❑ El poder del experto: es el que sabe y quien actúa en función del ámbito que abordará el equipo. Las responsabilidades se comparten, cada uno en su lugar.
- ❑ El poder de la influencia: la influencia es necesaria para captar negocios, para convencer no ganando al otro, sino, más bien, con el otro. La influencia es colectiva.
- ❑ El poder de la acción: es el desarrollo de la autonomía, del aprendizaje, de la gestión de los errores y de la reparación de los mismos. Quien actúa, avanza más rápido.

El manager no es el hombre fuerte de estos 4 pilares del poder, él crea precisamente un contexto para que sea el equipo, en su conjunto, quien actúe a través de estos 4 poderes. Cuanto más se desarrollan estos poderes, más autonomía tiene el equipo y más busca el equipo la rentabilidad y la innovación.

En este párrafo, acabo de exponer una constante, unas resultantes, una tendencia de lo que sucede en estos cambios culturales centrados en los resultados, de lo que yo vivo en las

empresas de mis clientes. No se trata en absoluto de exponer un modelo. En mi humilde opinión, no existe un modelo estándar, puesto que depende del histórico de la empresa, de su cultura, de su ADN, de lo que es, de lo que aspira a ser.

Así pues, ¿qué papel juega el coach sistémico en estos cambios culturales?

### **III. EL PAPEL DEL COACH SISTÉMICO**

El cambio cultural permite a la empresa transformar su ADN, navegar del “cómo” al “para qué” para obtener mejores resultados. El coach sistémico acompaña al sistema empresarial en esta transición. Si permitir la creación del cambio cultural a través del “para qué” para el coach acaba siendo proponer conceptos, procedimientos y procesos, el coach lo realizará a partir de un marco de referencia del “cómo”: de este modo, estamos dando vueltas y la empresa no evolucionará.

El coach sistémico es el primer actor del cambio, es decir actúa en cualquier situación que se produce, para precisamente permitir que el tránsito del ADN, el tránsito de un sistema en el que todo está planificado, controlado, a un sistema en el que la intuición, la liberación de la autogestión estarán al servicio de la planificación y del control.

Hemos visto que el manager gana poder cuando da poder. El coach sistémico crea un contexto que permite en cualquier situación e inteligencia intuitiva, dar poder y, asimismo, que los miembros del equipo tengan poder. De hecho, el poder se da y se obtiene.

El coach sistémico acompañará al sistema empresarial en su zona de incomodidad para poder salir de la misma. De hecho, el sistema empresarial se creará nuevos hábitos con aprendizajes y desaprendizajes. Construimos nuestros hábitos y nuestros hábitos nos construyen.



Estos nuevos hábitos transforman a la empresa para obtener mejores resultados. Por ello no hay un concepto pre-establecido puesto que cada sistema ha creado sus propios hábitos y

moldeará sus propios nuevos hábitos. Todo ello será en aras de la transformación, adoptando la empresa una posición baja, humilde y sostenible, al servicio de los resultados. El coach sistémico crea un contexto que optimiza los esfuerzos dedicados a la toma de decisiones y a su puesta en marcha.

**El coach sistémico es un catalizador que permite, de forma emergente, y no a partir del proceso (se afirma que su proceso es la emergencia), el cambio cultural centrado en resultados.**

## IV- PARA IR MÁS LEJOS JUNTOS

El cambio cultural se organiza en todos los sectores de actividad y para todo tipo de empresa, PYMES, ETI (Empresas de Tamaño Intermedio), grandes grupos, instituciones.

**Si eres directivo, líder, manager, director de Recursos Humanos** y para tí el cambio cultural se ha convertido en una necesidad para obtener mejores resultados, te invito a llamarme directamente a mi móvil: + 33 682 69 70 83, o si lo deseas puedes dejarme un mensaje en la pestaña de “Contacto”.

**Si eres coach, futuro coach, manager, líder y deseas desarrollar tu Arte de coach**, deseas expresar tu talento de coach, deseas permitir a tus clientes obtener auténticos resultados a través del cambio cultural, te propongo:



**En Madrid y en español, impartido por Claude Arribas** el ciclo de formación de coaching sistémico Escuela Metasysteme. Clicar aquí: <http://www.anse.fr/espanol/espanol-produits/1304/formacion-en-coaching-sistemico-madrid/>

**En Montpellier et Toulouse y en francés, impartido por Claude Arribas**, el ciclo de supervisión Escuela Metasysteme. Clicar aquí: <http://www.anse.fr/francais/groupe-de-supervision-systemique-a-montpellier-et-toulouse/>

**En París y en francés, impartido por Alain Cardon** el ciclo de formación de coaching sistémico Escuela Metasysteme. Clicar aquí: <http://www.metasytème-coaching.fr/francais/tarifs-dates-et-inscriptions/1246/paris-les-fondamentaux-du-coaching-systemique-manager-et-coach/>

**En Bucarest y en inglés, impartido por Alain Cardon** el ciclo de formación de coaching sistémico Escuela Metasysteme. Clicar aquí: <http://www.metasytème-coaching.eu/english/dates-locations-and-prices/1541/systemic-coaching-et-leadership-fundamentals-bucharest-romania/>

Quedo a tu disposición y te invito a compartir tus comentarios a continuación.

Cordialmente  
Claude Arribas  
+ 33 682 69 70 83  
Copyright 2015  
[claude.arribas@anse.fr](mailto:claude.arribas@anse.fr)  
[www.anse.fr/espanol](http://www.anse.fr/espanol)

P.D.: Mi hija Florène tomó las fotografías en diciembre de 2014 durante nuestro viaje a Guadalupe para celebrar mi cincuenta aniversario.

P.D.: Alain Cardon define el coaching sistémico como el Arte de la Maestría del Coaching. Este cuadro “Imaginación” es una creación emergente del artista-coach sistémico Laura Calabuig. A mí me evoca lo que permite el Arte del coaching sistémico.