

Entrevista de Alain Cardon en el periódico Económico “Les Echo”.

El 5 de noviembre, periodista: Cécile Desjardin

Traducido por Claude Arribas
Coach Sistémico Acreditado por Alain Cardon

**Alain Cardon: « Muchas
empresas ya están
acabadas. Las
transformaciones emanan
de la presión exterior»**



Especialista en coaching sistémico, Alain Cardon considera que la transformación de la empresa sólo puede venir de la base o de la periferia, a través de pequeñas filiales autónomas, o mediante subsistemas al margen de la propia empresa.

¿Por qué es difícil de implantar la transformación a nivel de alta dirección?

Si se examina la empresa como sistema, queda claro que la transformación no se puede dirigir desde el centro. Sería como imaginar que se puede dirigir la transformación de una célula biológica mediante su núcleo. El núcleo contiene el ADN y la función de éste último es garantizar la preservación de la especie, garantizar que no hay alteraciones, que se evitará la presencia de transgénicos... Todos los centros, gobiernos o direcciones generales velan sobre todo por su propia perennidad, por su reelección o su reproducción. Una vez instaurados, los miembros de un comité de dirección desean, ante todo, ¡conservar sus puestos! Al igual que los virus entran en las células por la periferia, las revoluciones proceden de la base, o de las provincias y las transformaciones emanan de la presión exterior o de elementos periféricos. En la práctica, cuando las direcciones generales anuncian que son ellas “quienes dirigen el cambio”, cortan de raíz cualquier intento de transformación. Una vez hecha la comunicación, el sistema sabe retrasar y después posponer. Finalmente, a los efectos del anuncio no sigue gran cosa y, uno o dos años más tarde, se pasa a otro proyecto, a otros comunicados. Sería ilusorio pensar que la función del comité de dirección sea la de dirigir el cambio: es como estar entre la espada y la pared, cuando no existen otras opciones...

Esta situación es particularmente cierta en el caso de la transformación digital. Un funcionamiento digital auténtico no tiene centro. Obsérvese, por otra parte, que las start-ups de la era digital adoptaron nuevos modos de funcionamiento, lejos del control “top down”.

Así pues, llevar a cabo una auténtica transformación digital impone la creación de espacios de colaboración desprovistos de “direcciones” y, por tanto, un cambio profundo de gobernanza que no es aceptable para un comité de dirección. La propia noción de “dirigir la transformación digital” es paradójica. La transformación digital no se dirige sino que emerge.

¿Cuáles son los métodos concretos para posibilitar la evolución?

En calidad de accionista, el único modo de introducir un cambio es cambiar el director general. Posteriormente, por otra parte, que este último cambie a todo el comité de dirección, dado que éste comité puede erigirse en el bastión más fuerte de resistencia al cambio de la empresa. Una vez implantado el nuevo equipo, cabe esperar cambio durante un año, un año y medio como mucho. Transcurrido este período, el nuevo equipo anuncia, que se ocupará en general de dirigir el cambio y ya no pasará nada más, puesto que ése es el momento en que se empiezan a aposentar en sus puestos.

A continuación el problema no es ir contra la dirección general, sino más bien dejar que se desarrollen sistemas o subsistemas, al margen de la empresa, o en pequeñas filiales autónomas. La creatividad existe en la empresa pero hay que alimentarla, sin permitir que el comité de dirección se inmiscuya, la haga suya o intente controlar.... Hay que dejar que las soluciones emerjan, acompañarlas o dejar que se orquesten entre ellas, creando así una red de colaboración: fuera del ámbito del control y de la normalización. Por el contrario, las sedes centrales sirven para controlar, para no dejar emerger: bajo pretexto de la organización, la automatización, la calidad etc... , la función de la mitad de la jerarquía es, hoy en día, el control y el reporting. En lugar de acompañar al cambio, se limita todo lo que recae fuera del marco. Por definición, el control es restrictivo y no permisivo!

¿Cuál es la clave del éxito?

La fluidez. Es necesario un funcionamiento menos centralizado y más en red que permita más energía y más libertad a las instancias locales. El método más exitoso es el del mosaico en el que todos comparten un espíritu común. Este tipo de organización no es sólo para el sector servicios: es posible crear de modo descentralizado, independientemente del sector, o de la industria. Por ejemplo, en breve, será posible producir piezas de automóvil en cualquier lugar con las impresoras 3D. Esto significa que es de esperar que, a largo plazo, incluso los grandes fabricantes del sector automovilístico, desaparezcan. Muchas empresas hoy en día no son conscientes de que ya están acabadas. El modelo Internet, sin un núcleo central, sino alimentado por todos mediante una red dinámica, ya está instaurado en todas partes. Esto es sólo el principio. Incluso la industria y las fábricas se verán muy pronto afectadas...

No dudes, 100% de los que han ganado han jugado.

Los clientes que confían en ANSE dicen haber logrado resultados, de forma rápida y eficaz creando equipos más productivos gracias al desarrollo de la fluidez y a la puesta en marcha de los tres pilares en los que se basa el Propósito de ANSE:

- Construimos nuestros hábitos y nuestros hábitos nos construyen.
- Cuanto más poder otorga el líder, más poder tiene él, su equipo y la empresa.
- Reposicionar el cursor porque de tanto ir al este, se encuentra el oeste.



Si tú también quieres mejorar tus hábitos, ganar en performance,
Si tú también quieres lograr o permitir lograr resultados distintos, extraordinarios,
Si tú también quieres desarrollar tu talento y el de los tuyos,
Actuando a través de tus casos reales, ganando tiempo, manejando tu propio cursor a tu propio ritmo,

No dudes, 100% de los que han ganado han jugado.

Contacta ANSE España: +33 682 69 70 83 o pincha aquí:

<http://www.anse.fr/espanol/contacto/>

Si quieres información sobre las próximas fechas de formación al coaching sistémico Escuela Metasysteme de Alain Cardon: <http://www.anse.fr/espanol/espanol-produits/1304/formacion-en-coaching-sistemico-madrid/>

Si quieres información sobre las próximas fechas de supervision sistémica al coaching sistémico Escuela Metasysteme de Alain Cardon: <http://www.anse.fr/espanol/espanol-produits/1475/supervision-sistemica-metasysteme/>

Si quieres más información sobre ANSE España: <http://www.anse.fr/espanol/anse-espana/>

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.
<http://www.lauracalabuig.com/index.php>

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

www.anse.fr/espanol

<http://www.anse.fr/espanol/anse-espana/>