

## ¿Cómo recrea la circularidad valores, éticas y Resultados?

Este artículo o este « post » es el resultado de las investigaciones llevadas a cabo por José Raventós, Peter Senge, Peter Drucker, Jim Collins y de mis modestas intervenciones en empresas clientes míos, tanto Start Ups, como PYMES, ETI y Grandes Cuentas.

### **I- ¿Se han dado cuenta de que regularmente y con mayor frecuencia salen a relucir grandes escándalos de fraude?**

Naturalmente, el más reciente que nos viene a la mente es Volkswagen. Pero no es el único, pensemos en Enron, Lehman Brother, Goldman Sanchs (respecto de las falsificaciones de las cifras en Grecia), Deutsche Bank, Citygroup, sin olvidar los escándalos de carnes y pescados que han afectado a varias empresas a nivel mundial. Espero no adelantarme demasiado si incluyo todos estos rumores que circulan sobre las vacunas y muchos otros sectores.

Sin embargo, estas grandes empresas han invertido millones de euros en el desarrollo de sus valores, sus procesos internos, su gestión, el control continuo y, a pesar de todo ello, se ven afectadas por los escándalos.

Lo que resulta chocante es que estos escándalos, todos estos fraudes tienen consecuencias graves para nuestra economía, nuestro planeta, nuestra salud.

José Raventós, especialista en Gestión de Calidad, adelante tres motivos por los cuales estas sociedades se ven superadas por lo que ellas mismas han creado. Estos tres motivos me impactaron particularmente porque, mis clientes, con frecuencia, los debaten, cuestionan, revalidan, justamente cuando están en la fase de transición de cambio cultural orientado a resultados, léase transformación.

Estos tres motivos son:



### **El management por objetivos con su paquete de primas por consecución de dichos objetivos:**

Esta gestión llevada al extremo, crea un sinfín de objetivos (tiempo, cifras, procesos, peso, medidas, calidad, proyectos, misiones, gastos ...) y una situación en la que cada uno luchará por alcanzarlos y conseguir sus primas. A veces, estos objetivos no son acordes con los de otros departamentos, entidades y crean en el sistema empresarial una competencia entre servicios, departamentos, equipos, líderes, en lugar de crear una cooperación.

Al cabo del tiempo, la empresa en su ADN aprende a saber manipular las cifras y, a fuerza del uso de las mismas, a modificarlas fraudulentamente. ¿Insinúa esto que el fraude pasaría a formar parte de los valores en el sistema empresarial?

### **Generar valor para los accionistas:**

En el mundo económico, los accionistas, para contribuir al desarrollo de la empresa, necesitan tener un control de la actividad, justamente para demostrar que dicha actividad está bien gestionada y que la empresa sabe prever. Por ello, se anuncian las previsiones y a continuación, el sistema empresarial se centra en conseguir estas previsiones, cueste lo que cueste y valga lo que valga.

No olvidemos que el mejor método para predecir el futuro es inventarlo. Peter Drucker

De todo ello se deriva que la empresa se gestiona a partir de cuadros de mando, control, medidas y objetivos. El sistema empresarial enseña a esconderse detrás del sistema de previsiones, a fin de evitar juzgarse a sí mismo. Naturalmente, eso funciona muy bien en tiempos de bonanza y se desintegra en períodos de crisis, dado que deja muy poco espacio a la innovación, a la intuición y a la emergencia de soluciones. Genera individualismo dado que a cada uno le va a interesar defender su parcela.

### **Los controles de calidad:**

Las certificaciones ISO son forzosamente necesarias; no obstante, las auditorías, los procesos de control y de gestión de la no conformidad han creado tales tensiones en las empresas que cada uno, por su parte, intenta no hacer ruido y asimismo, aprende a conseguir pasar su certificación correctamente. A veces, incluso a saber cómo no decir las cosas, cómo no ser transparente. Efectivamente, José Raventós habla también de fraude.

Asimismo, existe también una interrelación entre los dos aspectos anteriores: cuanta más necesidad de control tiene una dirección, menos presente está en el terreno para ver lo que sucede, más management por objetivos crea y más aprende el sistema a gestionarse de manera hermética.

Claro está, el desafío no consiste en cuestionarlo todo, yo diría, incluso, que se trata más bien de volver a posicionar el cursor. Me gusta recoger esta frase de la filosofía budista: A fuerza de ir demasiado al Este, se encuentra el Oeste.

**Así pues, ¿dónde encontrar pistas de despeque que nos permitan crear un cambio cultural orientado al resultado?**

## **II – ¿Y si la circularidad estuviese allí, al servicio de los valores, de la ética y de los resultados?**

Desde mi condición de coach sistémico lo que me parece interesante es de destacar el aspecto común entre estos tres puntos. De hecho, estos tres puntos desarrollan polaridad en el sistema empresarial.

Polaridad entre los servicios, a través de los objetivos, polaridad entre líderes y colaboradores, polaridad empresa- accionistas. Es el desarrollo de silos, de la competencia entre individuos, servicios, departamentos. Olvidamos lo esencial que es el cliente.

Estas polaridades crean un sistema sólido de fronteras cerradas. El sistema crea aislamiento, hasta desarrollar el valor confidencialidad que se vuelve contra la ética de la empresa. La confidencialidad pasa a ser el veneno de la ética. Llegamos a ser capaces de mantener la confidencialidad sobre el fraude, ocultándonos tras cifras, objetivos, controles, normas, procesos, cuadros de mando, directivas de la dirección, accionistas.

Mientras el sistema avanza y sigue su curso, se producen resultados. Por el contrario, en un cambio cultural mundial como el que vivimos hoy en día, la maquinaria se desajusta rápidamente y todo el mundo pierde sus referencias.

Para recuperar otro tipo de equilibrio, en sistémica hablamos del efecto homeostasis, las empresas de mayor éxito hoy en día han introducido fluidez en sus sistemas, creando circularidad.



Esta circularidad consiste en un cambio de posición por parte del líder y de sus colaboradores. El líder ya no es el que sabe, el que hace que los demás hagan, sino el que permite la creatividad, la innovación, la consecución de resultados y el respeto de los valores y de la ética. Gana poder otorgando poder y los colaboradores ganan poder, asumiendo poder. El poder se otorga y se asume. Estos sistemas hacen que el aprendizaje sea paradójico: cuanto más poder otorga el líder, más poder tiene él mismo y más poder tienen su equipo y su empresa.

Esta circularidad se centra en el resultado, en el aprendizaje permanente con el objetivo de que el sistema de hoy sea mejor que el de ayer. ¿Qué puedo hacer hoy mejor que ayer?

A través del colectivo en autoaprendizaje el sistema se auto regula mediante sus valores, su ética y la consecución de resultados. La confidencialidad, el enfrentamiento están al servicio del resultado a corto, medio y largo plazo de la empresa.

## **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 saber manejar un sistema y permitir la transformación a través del sistema de tus clientes pincha aquí para 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>



Un cordial saludo.

Claude Arribas

+ 33 682 69 70 83

Copyright 2016

[Claude.arribas@anse.fr](mailto:Claude.arribas@anse.fr)

[www.anse.fr/espanol](http://www.anse.fr/espanol)

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