

POTENCIAR LA INTELIGENCIA COLECTIVA EN LAS EMPRESAS: UNA ASIGNATURA PENDIENTE

FICHA TÉCNICA

· Autor:

Fede Martrat

Compagina su actividad profesional como socio director de ActitudPro con la de colaborador académico de ESADE, de varias asignaturas sobre excelencia comercial y en distintos programas de ESADE relacionados con la dirección de equipos comerciales y la efectividad en ventas.

· Título:

Potenciar la inteligencia colectiva en las empresas: una asignatura pendiente

· Descriptores:

Dirección, empresa, organización, inteligencia colectiva

ActitudPro es una empresa especializada en excelencia comercial y dirección de equipos de venta, con más de 200 proyectos de dinamización comercial de vendedores realizados en España y 50 a nivel internacional.

En los últimos años, hemos presenciado como nuestras sociedades han ido perdiendo poder adquisitivo, y que en paralelo se han convertido más reivindicativas con sus políticos, más conscientes de sus derechos e incluso más exigentes con sus propias empresas.

Hemos ido viendo como las personas no quieren renunciar a los derechos adquiridos y establecen formas de colaboración, ya sea para protegerlos o para recuperarlos. En el ámbito del consumo, aparecen fenómenos colaborativos como el coche compartido, las monedas paralelas o los bancos de tiempo. En el ámbito político, las personas se unen utilizando mecanismos de elección que las nuevas tecnologías han puesto a disposición de la sociedad. Es innegable, por ejemplo, que en las revoluciones sociales de los últimos años, las redes sociales han sido determinantes en la caída de varios gobiernos.

Hoy, en los departamentos de personal, está vivo el debate sobre si deben centrarse en

gestionar el talento o establecer mecanismos participativos para mejorar la motivación y retener a los mejores.

Y ello es apremiante, ya que el hábitat empresarial es más complejo que antes: clientes exigentes donde la calidad prima, ataques de la competencia y un medio cada vez más internacionalizado y cambiante...

Los buenos directivos saben que la visión global es importante, pero aún es más conocer en profundidad el entorno y la capacidad de mejorar el día a día. Y lo relevante es que, los detalles, los conocen aquellos que están en contacto con ese día a día, o sea las personas de la base de cualquier pirámide empresarial.

Ese conocimiento que sólo da el contacto diario es fundamental. Ello se hace evidente en las organizaciones de una de las ligas más competitivas del mundo. Si nos paramos a analizar quienes toman las decisiones en los clubes de fútbol españoles, veremos que de los 20 entrenadores de fútbol de la Liga española, 19 se han vestido de corto en el pasado y han conocido los detalles de ser un jugador profesional de fútbol, como mínimo de segunda B.

En un entorno como el actual, sucede a menudo que las personas más separadas de las operaciones y de la complejidad del día a día son los integrantes de la Alta Dirección, y bajo este punto de vista estarían menos preparados para tomar las decisiones de lo que ellos mismos creen.

Los buenos directivos saben que es necesario escuchar a las personas de base.

Posiblemente la combinación adecuada es que sea la Dirección, habiendo escuchado de manos de los expertos y conocedores del día a día, la que diseñe y ejecute la estrategia.

El problema radica en que ése es un proceso mucho más difícil de lo que parece. En muchas ocasiones, los eslabones jerárquicos son compartimentos estancos. En otros la dirección padece una miopía que

los equipos de base no se atreven individualmente a poner en evidencia por las consecuencias que ello podría acarrear.

Los sistemas Kayzen de los años 60 y 70 desarrollados en Japón y popularizados por Toyota en los 80 han establecido sistemas de mejora continua con la participación activa de los trabajadores. Estos sistemas, que llevaron a Japón a ser una de las principales economías mundiales, hoy se utilizan de una o de otra forma en las principales fábricas de todo el mundo.

Lamentablemente, estos mecanismos que son un gran avance para activar sistemas participativos, se han quedado tan sólo en el ámbito de los procesos productivos. No han tenido éxito destacado al llegar a otros departamentos de la Empresa.

Los buenos directivos saben que la visión global es importante, pero aún lo es más conocer en profundidad el entorno y el día a día

La pregunta es: con lo que hoy sabemos, ¿Se pueden utilizar sistemas participativos de forma organizada para una mejor toma de decisiones, en departamentos como Marketing, Finanzas o incluso a nivel de Dirección General?

La respuesta es que sí. Peter Senge en EEUU, Pierre Lévy en Francia o Olivier Zara en Canadá entre otros han desarrollado un bagaje cultural y metodológico para articular este funcionamiento.

Este bagaje está siendo hoy utilizado por numerosos consultores en forma de una caja de herramientas para activar la Inteligencia Colectiva de una organización a todos los niveles.

La piedra angular para establecer un mecanismo de colaboración interjerárquico es el círculo de compromiso.

Se trata de establecer un conjunto de círculos de compromiso en diferentes niveles de la organización. Todo ello para ayudar a facilitar la toma de decisiones en rapidez, calidad y para asegurar el compromiso de las personas de base.

En primer lugar, se trata de generar un primer “grupo de propuestas” en la base de la pirámide, de forma que haya personas de la organización que participen realizando propuestas de mejora que redunden en su propio beneficio y en el de la Empresa.

Posteriormente, los integrantes del grupo de propuestas eligen un grupo de “toma de decisiones” integrado por personas con conocimiento y capaces de sugerir decisiones a la alta dirección. A este grupo deberán también pertenecer integrantes de la dirección, estableciendo guías e incorporando la visión general y haciendo de “doble vínculo”. La dirección dispondrá de un “derecho de veto” de las decisiones.

La dirección tiene el rol de escuchar, aprobar y/ o denegar el proceso y naturalmente exigir la ejecución de las medidas que se ponen en marcha.

Las ventajas de esta arquitectura paralela (que no substitutiva) a la estructura organizativa jerárquica tradicional descansa en tres elementos clave.

El primero es que la elección de los grupos se realiza por un sistema denominado de elección sin candidato. En este se escoge no al que se postula sino al que el grupo cree que puede desarrollar mejor la función de toma de decisiones para las propuestas que se presentan.

Se trata de establecer un conjunto de círculos de compromiso en diferentes niveles de la organización

El segundo, en el hecho que en todo momento el círculo de toma de decisiones está presente la dirección o integrantes del equipo directivo.

Un tercer hecho es que al haber asegurado un mecanismo de participación desde la base, las personas se implican mucho más en cualquier proceso de cambio.

Se trata de un sistema incipiente que todavía choca con visiones tradicionales de la Alta Dirección, por el miedo a la pérdida del control, del poder, y del status quo, pero los buenos directivos saben que es necesario poner en marcha mecanismos de escucha activa en el seno de las organizaciones para saber añadir valor a las mismas. En España, he tenido la ocasión como consultor de acompañar a empresas líderes del sector químico, cosmético o construcción para establecer procesos así y he tenido el placer de ver que estos sistemas funcionan y los círculos se perpetúan en el tiempo. He visto como al organizar un evento especial, utilizando estas herramientas, personas que llevaban tiempo sin colaborar quedaban para comer e iniciar proyectos juntos que llevaban meses encallados.

Hoy sistemas de puesta en marcha de inteligencia colectiva son fundamentales para que las organizaciones se adapten de la forma más posible al entorno empresarial. El proceso, a pesar de que encuentra sus obstáculos no ha hecho más que empezar.

Las características para la implantación del proceso

- Debe empezar por la cúspide de la organización.
- La Dirección debe de estar preparada para este proceso y no cortar las alas a las primeras de cambio en las propuestas que se formulen.
- El proceso debe ir acompañado de un elemento desencadenante.
- Está fundamentado en círculos de trabajo que se reúnen con una periodicidad que se pacta.
- Debe ir apoyado de sistema de información en el que la evolución y las conclusiones del círculo queden a la vista de todo el mundo.
- Los sistemas de toma de decisión no substituyen, sino que complementan a la estructura jerárquica.

SOBRE EL GRUPO ACTITUDPRO

El Grupo ActitudPro está formado por ActitudPro y Actitud Comercial. Fundada en el 2005, ActitudPro es la firma que apoya a las empresas en la excelencia comercial mediante consultoría, formación y coaching. Su filial, Actitud Comercial, selecciona a vendedores y dispone de task force propia (equipos de vendedores y tele concertadores) para que los clientes con los que trabaja vendan más. El Grupo está presente en España, Francia, Portugal, Alemania y México y estas son algunas de sus credenciales:

