

**ERIC KIRCHER**

Consejero de Lead Your Market

## “Los Mandos disponen ahora de una oportunidad para involucrar a su empresa en su cambio hacia el éxito”

Consultora especializada en la Optimización de la Eficacia Comercial y la Implantación de las Estrategias Comerciales, Lead Your Market tiene y reivindica la difícil responsabilidad en el periodo actual de comprometerse con sus clientes para que incrementen sus resultados. El éxito de esta consultora se debe al talento de sus consultores y a un método de trabajo que anima a las empresas a centrarse en lo fundamental: no errar en la definición de sus problemáticas, mejorar sus procesos comerciales, y elaborar Modelos de Éxito que, a la hora de implantarlos, seduzcan a los equipos porque los ven realizables. En este sentido, desde el principio del año 2011 Lead your Market ha introducido en España un nuevo modelo originario de EE.UU.: el “Appreciative Inquiry”, que permite eliminar las tradicionales resistencias al cambio e implantar cambios de comportamientos con éxito. Nos lo explica Eric Kircher en la siguiente entrevista.

**¿En qué consiste el Modelo Appreciative Inquiry?**

Consiste en seleccionar deliberadamente aquello que existe y funciona dentro de la organización, (“versus los defectos”), y se enfoca sobre las fuerzas de la empresa, lo que produce su riqueza y su éxito. Eso es lo que se comunica al equipo cuando hay que hablar de los cambios necesarios. Los Resultados que se logran con este Modelo son realmente sorprendentes ...

**En otras entrevistas, Ud. dijo que este nuevo modelo consiste en buscar “colectivamente” los momentos de éxito en cada miembro de un equipo... ¿Qué beneficios tiene fijarse en lo que ha funcionado en la empresa y no en los errores pasados?**

Es un Modelo de trabajo colectivo que consiste en: 1/ definir con las altas direcciones orientaciones claras en términos de cambio, 2/ buscar en la organización los recursos y las riquezas de la propia organización para procesar los cambios esperados, 3/ buscar “colectivamente” los medios que poner en marcha, medios aprobados por el conjunto de la cadena, del empleado de terreno hasta la alta dirección.

¿Cuáles son los beneficios? Diagnosticar lo que no funciona es importante, los altos directivos necesitan saber dónde están las fuentes de mejora, lo que perjudica a la empresa o las pistas importantes de desarrollo... Pero, lo que el modelo nos recuerda es que, luego, a la hora de comunicar al equipo los cambios esperados, es 1.000 veces mejor empujar al colectivo a identificar las prácticas exitosas pasadas y elaborar los procesos futuros a partir de estos éxitos.

**Este modelo de comportamiento, “Appreciative Inquiry”, ¿es aplicable a todo tipo de empresas y de grupos?**

Totalmente. Es una postura de trabajo que responde a las exigencias de liderazgo que encuentran los mandos hoy en las empresas. Aquí, pequeñas y grandes empresas están en igualdad. Además la inversión suele ser muy razonable si la comparamos con otros modelos de trabajo: respecto a las problemáticas que se tocan aquí, con pocos días invertidos conseguimos muy buenos resultados; así que cualquier PYME puede financiárselo sin dificultad.

Luego, hay condiciones de éxito imprescindibles. Es fundamental que la alta dirección esté 100% involucrada a nuestro lado y en este pro-

yecto. No se trata de delegar a una consultora el trabajo, se trata de trabajar con ella y en paralelo... Es fundamental asegurarse que todos los protagonistas afectados estén implicados en el proceso de la A a la Z. Es también fundamental estar dispuesto a confiar en sus empleados y mandos intermedios y en las soluciones que van a proponer, sabiendo que el comité de pilotaje está en comunicación constante con la alta dirección. Es fundamental permitir a las personas conectar con su creatividad tanto en la búsqueda de soluciones de éxito pasadas como en la elaboración de nuevos procesos exitosos. En resumen, muchos proyectos de Appreciative Inquiry son la ocasión de arrancar nuevas formas de relación y de comunicación entre los mandos y sus colaboradores, basadas sobre un real alto nivel de confianza...

**¿Ante qué situaciones se puede utilizar este método?**

En casos de Fusión/Adquisición donde los cambios son tremendos para la empresa comprada; definición de un proyecto nuevo que puede implicar mucha resistencia interna; situaciones de tensiones y/o conflictos dentro de una empresa donde es urgente ayudar a los equipos a olvidar las peleas internas estériles para centrarse en el negocio y su éxito - cohesión de equipo; formulación de un nuevo proyecto, etc.

**¿Son conscientes los trabajadores españoles de lo que hacen bien dentro de su empresa? ¿Se valoran suficientemente los éxitos empresariales?**

Debo reconocer que es una zona de mejora clara para muchos mandos. En general, es difícil para un mando dar Feedbacks positivos o cumplidos. Si observamos los procesos de dirección, descubrimos el motivo: si el jefe se ha enterado pocas veces de las buenas prácticas de su colaborador -cuando en realidad han sido varias- considera poco pertinente felicitarle por esas pocas ocasiones.

Para felicitar a propósito a un colaborador es importante dedicarle tiempo, y trabajar en muchos momentos específicos diferentes y de manera muy estrecha con él. Voy a confiarle algo que para mí es increíble, pero suele pasar: lo que notamos en Lead Your Market a lo largo de los proyectos que gestionamos y desarrollamos es que muchas veces un DG no sabe lo que tiene en mente el Presidente para el futuro de la Compañía. Eso es válido para el Director Comercial o Marketing que



no sabe tampoco bien los planes de la Dirección General. Ahora bien: tampoco los Presidentes y los Directores Generales entran en los detalles del “cómo” sus Directores Comerciales y de Marketing proceden en su trabajo, por lo tanto no pueden intervenir y apoyar cuando es necesario. Y eso se repite a todos los niveles de la cadena de mandos. Cuando se trabaja así a todos los niveles de una cadena es difícil identificar las buenas prácticas, y, por tanto, valorar los éxitos personales o colectivos...

**¿Cuáles son, a su juicio, las problemáticas específicas de las empresas en España?**

España se construyó a lo largo de 20 años sobre una economía de bonanza (crecimiento de ≈4% de media) donde se aprende menos que en situaciones de recesión: Los fallos no tienen los mismos impactos cuando hay muchas fuentes de crecimiento posibles. Además, la empresa no suele representar el mismo Valor para los empleados en comparación con otros países europeos. No es una crítica; es así, y eso quita muchas posibilidades a los mandos a la hora de buscar los compromisos de sus empleados. Es una de las razones que hacen que en Lead Your Market el modelo Appreciative Inquiry nos parezca tan útil para las organizaciones...

Hay urgencia en mejorar rápidamente 3 cosas si pretendemos quedarnos dentro de los mejores países europeos: no apostar tanto por el valor de la relación interpersonal sino valorar más los procesos de trabajo, acabar con el sistema piramidal clásico muy jerárquico donde cada uno pretende hacer bien su trabajo sin enterarse ni preocuparse por la gente que está por encima o debajo de él, y confiar en sus colaboradores, que pueden hacer un trabajo estupendo si somos capaces de liderarles bien. Aquí está el gran reto para el futuro de la empresa española. Hay mucho talento en este país, mucha gente que sabe trabajar muy bien, jóvenes muy creativos, y un verdadero espíritu empresarial... Es el buen momento para empezar. Para eso estamos.



**MÁS INFORMACIÓN**  
[www.leadyourmarket.es](http://www.leadyourmarket.es)