

Entrevista Eric Kircher por José Ramón Inguanzo y Ana Clara Padilla – Radio Cope – 11 de abril 2011 Presentación Appreciative Inquiry

Radio Cope (RC): “Llega el momento de hablar del éxito empresarial... El éxito pasado o presente es la palanca del éxito futuro, eso es lo que dicen.... Existe un innovador modelo que consiste en buscar colectivamente los momentos de éxito en cada miembro de un mismo equipo... Para ello, una consultora, especializada en la optimización de la eficacia comercial, ha comenzado a trabajar en España con un modelo de comportamiento que se llama Appreciative Inquiry... Eric Kircher, muy buenos días...”

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?

Eric Kircher (EK): Como Ud. bien lo dice, en su introducción, este Modelo, es un Modelo de trabajo colectivo que consiste en:

1. **Definir con los Presidentes, Consejos Delegados, Directores Generales, Comités de Dirección Orientaciones claras en término de Cambios,**
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,** desde la Alta Dirección hasta el empleado en la planta, o sobre el terreno....

Ahora para responder a su pregunta “**Qué beneficios tiene fijarse en lo que ha funcionado en la empresa y no en los errores pasados?**”, yo le diría : **Diagnosticar lo que no funciona es siempre importante:** los altos Directivos necesitan saber dónde están las fuentes posibles y prioritarias de mejora o porque perjudican más a la empresa o porque son 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 1000 veces mejor empujar al Colectivo a identificar las Prácticas Exitosas pasadas (en relación con los errores que corregir) y elaborar los Procesos Futuros a partir de estos Éxitos..**

(RC): En tiempos de crisis como el actual... ¿es fácil encontrar aciertos en las empresas? ¿O por el contrario nos invade una sensación de pesimismo ante la situación empresarial?

(EK): Hoy, todavía por rigor o profesionalidad, a pesar de la Crisis, hay muchas cosas muy bien hechas en cualquier empresa, por parte del conjunto o de algunas personas en los equipos y esto es fundamental identificarlo, y procesarlo como “Buenas Prácticas”... No debemos quedarnos influidos por el pesimismo; cualquier empresario lo sabe como yo. Hay muchas buenas razones para estar satisfecho en las organizaciones si queremos verlo así evidentemente...

(RC): Este modelo de comportamiento, "Appreciative Inquiry"... ¿es aplicable a todo tipo de empresas y de grupos?

(EK): Totalmente. Es una postura de trabajo que responde a las exigencias de Liderazgo que encuentran los Mandos hoy en las empresas. Aquí, pequeñas empresas y grandes empresas están en igualdad... Además la inversión es generalmente muy razonable si la comparamos con otros modelos de trabajo; comparativamente, respecto a las Problemáticas que se tocan aquí, con pocos días invertidos conseguimos buenos resultados; lo que significa que cualquier PyME puede financiárselo sin ninguna dificultad.

Ahora bien, hay unas condiciones de éxito que son imprescindibles... Por ejemplo es fundamental que:

1. **La Alta dirección este 100% Involucrada a nuestro lado** y en este proyecto. No se trata de delegar a una Consultora el trabajo; se trata de trabajar con ella y en paralelo...
2. Es **fundamental asegurarse que todos los Protagonistas afectados estén implicados** en el Proceso de A a Z.
3. Es **fundamental estar dispuesto en confiar en sus empleados y Mandos intermedios y en las soluciones que ellos van a proponer**, sabiendo que el Comité de Pilotaje está en comunicación constante con la Alta Dirección que se queda informada.
4. 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
5. Y, *por fin*, es **fundamental por parte de la Alta Dirección aceptar un Modelo de Trabajo Participativo y Democrático a 100%**

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...

(RC): ¿Ante qué situaciones se puede utilizar este método?

(EK): En casos de:

- **Fusión – Adquisición** donde los Cambios son tremendos para la empresa comprada;
- **Definición de un Proyecto nuevo** que puede significar muchas resistencias internas a priori
- **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...**

(RC): Si no se trata de descubrir lo que no funciona y lo que se debe mejorar... ¿no caemos en el riesgo de cometer los errores del pasado?

(EK): Sólo una pregunta: **¿un futbolista tiene más interés de visualizar y reproducir –tanto mentalmente como sobre el campo- el gesto perfecto a la hora de disparar una Falta a 30m de la portería, o es mejor para el visualizar y acordarse del gesto malo para evitar repetirlo... [Periodista: "la primera hipótesis"]**. Correcto... la otra lleva con ella: la duda ante el éxito, el temor de no hacerlo bien... Eso no sirve mucho.

El único riesgo que corremos es solamente acordarse de los Procesos Exitosos definidos por el Colectivo y borrar de sus cabezas los Errores... El cerebro humano funciona en *on* u *off*... es una lástima pero no funciona con más opciones... Los trabajos demuestran que cuando se habla 100% de los nuevos Procesos Éxitos se borran las malas prácticas anteriores...

(RC): ¿Son conscientes los trabajadores españoles de lo que hacen bien dentro de su empresa? ¿Se valoran suficiente los éxitos empresariales?

(EK): Debo reconocer que es una zona de mejora clara para muchos Mandos, y dentro de ellos Alto Directivos... Muchos de ellos que conozco lo reconocen además cuando se sabe introducir un clima de confianza entre ellos y nosotros...

De manera general es difícil para un Mando dar Feedbacks positivos, cumplimientos...

Pero si nos interesamos en los Procesos de Dirección descubrimos una razón muy clara para esto: si el jefe se ha enterado pocas veces de las buenas prácticas de su Colaborador –cuando en realidad él lo ha hecho varias veces- cumplimentarle por las pocas veces le parece poco pertinente...

Para felicitar a propósito a un Colaborador es importante dedicarle mucho 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 aquí: 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 para el futuro de la Compañía el Presidente; eso es válido para el Director Comercial o Marketing que no sabe tampoco con muchos detalle los planes de la Dirección General; el Jefe de Venta tampoco sabe lo que tiene en mente su Director Marketing & Comercial... **Ahora bien:** Tampoco a los Presidentes les interesan mucho los detalles sobre “Cómo” sus Directores Comerciales y Marketing proceden en sus trabajos; **si no hay problemas en la compañía no dedican mucho tiempo a ellos;** y esos se repite a nivel de los Directores Marketing y Comerciales que no saben en detalle cómo trabajan los jefes de Ventas -y estos últimos son muchas veces incapaces de responder a preguntas esenciales respecto a sus Comerciales... **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...**

(RC): Usted defiende que este método "no es en absoluto manipulador"... ¿En qué se basa?

(EK): Sobre todo este Modelo se diferencia de los Modelos tradicionales usados en Consultoría donde la mayoría de las decisiones –muchas veces por desconfianza en la capacidad de los empleados y mandos intermedios- se toman, incluyendo los detalles, desde arriba y las Consultoras influyen sobre los grupos de trabajo para que las Actividades finales decididas por los grupos de trabajo sean las ventas a las Altas direcciones. Al final nadie se lo cree: tanto los Mandos Intermedios como los empleados que deben aplicar las nuevas medidas...

Este Modelo es muy Ético porque busca la Confianza entre los equipos a todos los Niveles: de la Alta Dirección hasta el último empleado si se puede...

(RC): ¿Cuáles son, a su juicio, la problemática específica de las empresas en España?

(EK): España se construyó a lo largo de 20 años sobre una Economía de Bonanza con un crecimiento de $\approx 4\%$ de media donde se aprende menos que en situación de recesión: Los fallos no tienen los mismos impactos cuando hay muchas fuentes de crecimiento posibles... **Además: la empresa, para los asalariados, no representa generalmente el mismo Valor en España que muchos países europeos.** En Francia, por ejemplo, la Adhesión a la empresa me parece más elevada, y -a pesar de que está disminuyendo mucho, la empresa sigue representando mucho, el personal y los directivos se identifican en ella, y se busca un máximo de responsabilidades interna... **Los empleados se sienten parte de la empresa...** No es algo que encuentro con frecuencia en España... No es una crítica; es un hecho, **y eso quita muchas posibilidades a los Mandos a la hora de buscar Compromisos en sus empleados...** Es una de las razones también, por aquella en *Lead Your Market* el Modelo **Appreciative Inquiry** nos aparece muy útil para las organizaciones...

Hay urgencia en mejorar rápido 3 cosas si pretendemos quedarnos dentro de los mejores países europeos:

1. No apostar tanto por el valor de la relación interpersonal **sino valorar más los Procesos de trabajo**
2. **Acabar con el sistema Piramidal clásico muy jerárquico** donde cada uno pretende hacer bien su trabajo en su sitio **sin enterarse y preocuparse por la gente que está tanto encima como abajo.** Se trata de ser capaz de tener un mayor rendimiento colectivo, *y aquí el sistema Matricial que existe en muchas empresas no es capaz tampoco de responder bien a esta necesidad...*
3. **Confiar en sus Colaboradores y considerar que pueden hacer un Trabajo estupendo si somos capaces de Liderarles bien...** Aquí está el gran reto para el futuro de empresa española...

Hay mucho talento en este País, es mucha gente que sabe trabajar muy bien, unos jóvenes que son muy creativos, hay un verdadero espíritu empresarial... Y es el buen momento para empezar. Por eso estamos... 😊