Antonio Linares-Güemes

La Estrategia Granular

SENTIDO
COMPARTIDO

Nuestra propuesta de valor

La estrategia granular es la que cada directivo puede contar de manera sencilla, la que permite mayor capilaridad y resulta fácil de asimilar por las personas clave, la que potencia el sentido y la cohesión de los equipos, la que hace fluir la energía entre los pilares clave de su negocio, la que se ejecuta desde cada rol, conecta con la ambición y ofrece posibilidades de realización.

NUESTRO COACHING PROPONE RECURSOS Y PROCESOS PARA FACILITAR LA ESTRATEGIA GRANULAR.

1 **TRABAJAMOS** *desde seis puntos de acupuntura de su negocio.*

2 **DESARROLLAMOS** *los recursos del directivo para mantener conversaciones generativas.*

3 **FACILITAMOS** *la cohesión y la colaboración en los equipos.*

4 **ELABORAMOS** *hojas de ruta de ejecución de la estrategia.*

NOS SENTIMOS CAPACITADOS PARA AYUDARLE A GRANULAR LA ESTRATEGIA

Anticipación estratégica y visión compartida.

Alineamiento respecto a los valores de la marca.

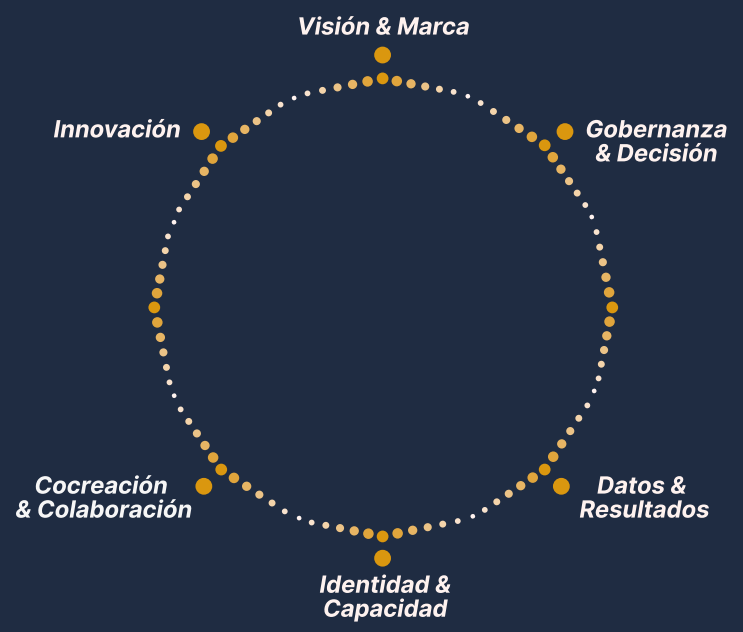
Facilitación de ecosistemas y plataformas colaborativas.

Eficiencia de las operaciones y de la atención al cliente.

1

TRABAJAMOS DESDE SEIS PUNTOS DE ACUPUNTURA DE SU NEGOCIO

La estrategia granular sucede cuando la energía fluye entre seis puntos de acupuntura de su negocio. Para que la energía fluya en la cultura del negocio y se traduzca en resultados tenemos que activar la visión, la marca y la innovación. Para generar frescura en el liderazgo, responsabilidad en las decisiones y compromiso sostenido, tenemos que activar el empoderamiento y la colaboración en personas y equipos.



LA VISIÓN Y LA MARCA

La visión compartida aporta energía a la cultura, la visión la tenemos que consensuar colectivamente y nos proyecta hacia el futuro y el cliente, mientras que la cultura la heredamos fruto de nuestros comportamientos y rutinas pasadas. La visión nos abre al mundo, la cultura nos repliega sobre nosotros, nos atraen ambas. Lo que comúnmente entendemos como un déficit de visión compartida respecto al negocio se refiere a una cultura cuyas propuestas individuales de integración compiten entre sí, cada directivo y cada mánager ejecutan su rol como bien lo entienden, sin ocuparse de la colaboración e interdependencia con los demás.

LA IDENTIDAD Y LA CAPACIDAD

En su versión más pasiva, la cultura del negocio significa identidad, legado del pasado que está en nuestro presente y también adicción a rutinas, algunas sanas y otras no tanto. En su versión más dinámica, la cultura del negocio significa capacidad, forma de afrontar retos, de resolver problemas y de entregar valor. En ella hay intención de excelencia.

LA INNOVACIÓN

La innovación representa la apertura en el presente y la semilla del resultado futuro, representa nuevas formas de crear verdad, belleza y bienes en forma de descubrimientos científicos, propuestas culturales, productos y servicios que vienen a cumplir nuevas funciones y se traducirán en resultado futuro. La empresa busca nuevas fuentes generadoras de competitividad y de resultados, también fantasea con vivir de las rentas generadas por anteriores innovaciones y propuestas de valor, optimizando los costes y postponiendo inversiones con el propósito de mejorar la rentabilidad a corto plazo.

LOS DATOS Y EL RESULTADO

El resultado corporativo significa la concreción de la ambición, individual y colectiva. La obtención de la recompensa, en forma de incentivo para unos o de beneficio para otros. Ambos conllevan un reconocimiento y acierto de las actuaciones emprendidas, lo que procura una satisfacción y genera un capital de confianza. También significa satisfacción por el trabajo acabado, entregado a un cliente, y evaluado por éste de forma satisfactoria para que renueve su confianza. Una organización nace con vocación de resultado.

LA GOBERNANZA Y LA DECISIÓN

La gobernanza se refiere a la función de gestión del riesgo sistémico en su dimensión económica, medioambiental, social, ética o tecnológica. También incluye el poder ejecutivo, aquel que establece la jerarquía de decisiones y los controles para que suceda la estrategia y se logre el resultado esperado.

El poder hace y deshace, convoca y desconvoca, aprueba y desaprueba. El organigrama corporativo o los diversos comités clarifican la estructura oficial del poder.

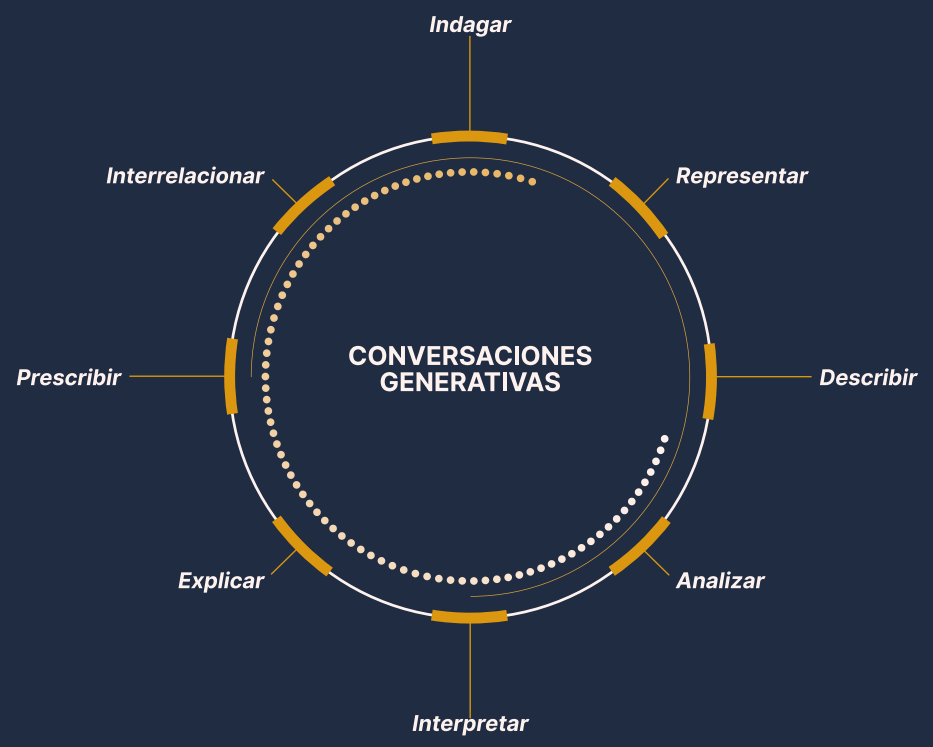
LA COCREACIÓN Y LA COLABORACIÓN

La cocreación es la palanca para activar la creación de sentido y el alineamiento de los equipos en torno al negocio. La creación fue obra de los dioses trabajando solos, la co-creación es la colaboración de los humanos para aspirar a retos excepcionales o cambiar situaciones complejas. La cocreación es la dimensión del sistema que refuerza el “poder para” de las personas y de los equipos, es la llave maestra que hace que la energía fluya y abra las demás puertas de la organización. Desde la cocreación, los individuos y los equipos tratan de impulsar la empresa hacia el exterior (promesa al cliente), hacia el futuro (futuros que compiten, innovación).

2

DESARROLLAMOS LOS RECURSOS DEL DIRECTIVO

Para que la energía fluya entre los seis puntos de acupuntura del negocio haciendo posible la estrategia granular, cada directivo accederá a ocho recursos personales, necesarios para mantener conversaciones generativas en los equipos. El proceso de coaching facilitará el acceso a los recursos.



INDAGAR

Indagar es muy importante porque conlleva plantear(nos) preguntas con el propósito de aclarar(nos), es decir, de saber ("queremos saber") y de compartir un mismo sentido ("queremos sentir").

El origen del proceso colaborativo viene marcado por la pregunta desde la que iniciamos nuestro viaje de indagación: *¿qué supone para nosotros...?*

REPRESENTAR

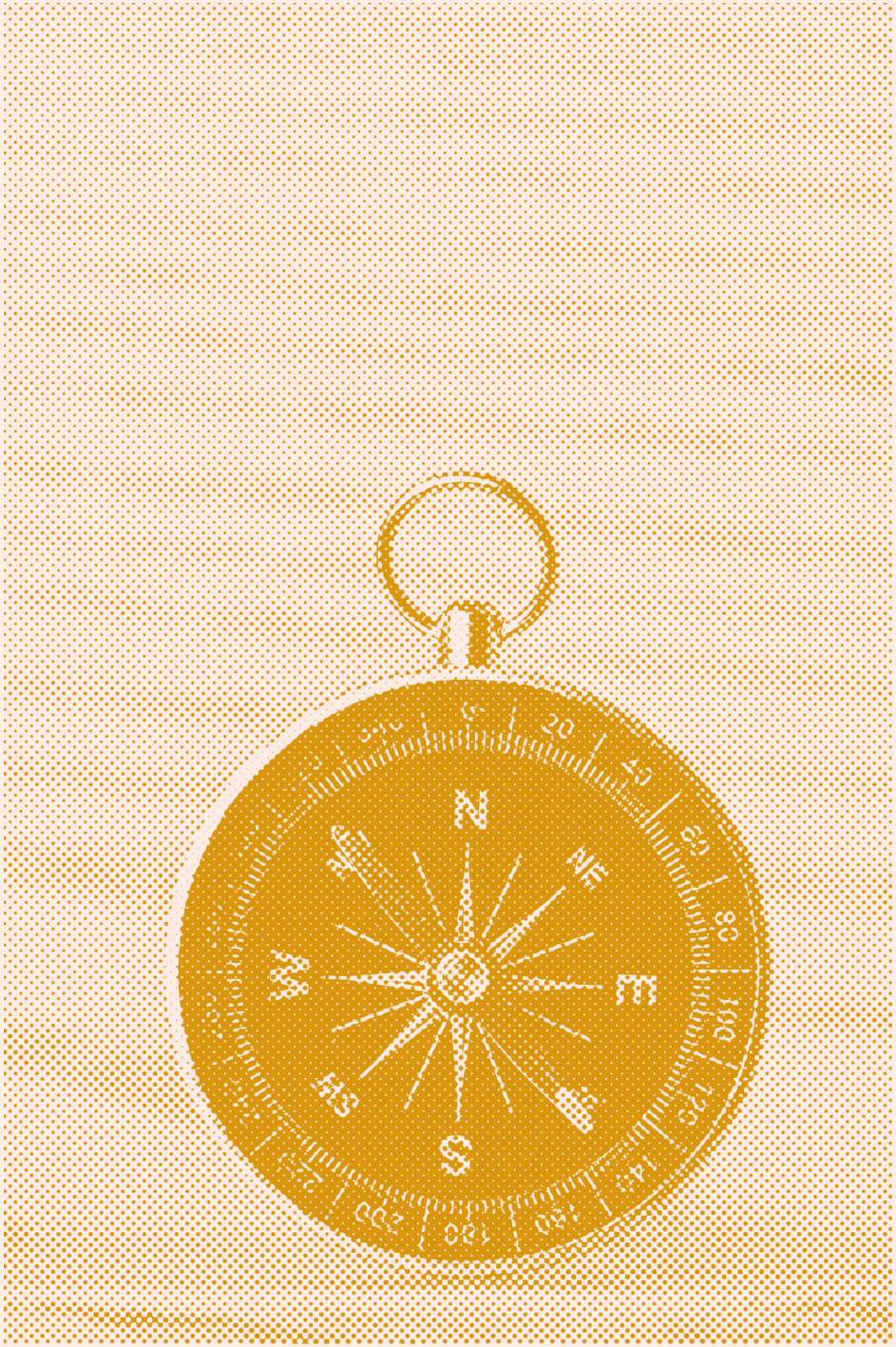
Representar tiene un sentido de actuar de manera rutinaria, automática y no siempre bien reflexionada. Tiene un segundo sentido de escenificar experiencias que la rutina diaria nos hace sentir, valiéndonos si cabe de nuestros recursos corporales y artísticos; este segundo sentido ya supone una distancia respecto a la experiencia vivida. Y tiene un tercer sentido de visualizar o mapear los vínculos y bucles causales y las rutinas del sistema desde la mirada que hacemos como observador.

DESCRIBIR

Describir es una exposición de una experiencia o de una acción puramente narrativo-etnográfica. En este caso, el relato sigue una línea cronológica, es decir, describimos los hechos, los comportamientos y las situaciones tal y como aparecen "a primera vista", sin inferir causa alguna, es decir, sin proyectar nuestras propias intuiciones, emociones, miedos, juicios o interpretaciones. También describimos cuando hacemos juicios de valor, desde el filtro de nuestras creencias.

ANALIZAR

Analizar es un recurso de racionalización, construida desde variables o indicadores cuantitativos. El propósito es interpretativo-normativo y también prescriptivo. El análisis ya supone orientar nuestra acción para validar o invalidar una creencia o una hipótesis.



INTERPRETAR

Interpretar es un recurso basado en la inserción de los hechos, los datos y las situaciones en un modelo o en una teoría más amplia ya sea esta biológica, social, política, antropológica, psicológica, organizativa, sistémica ideológica, etc. Nuestras creencias y preferencias también orientan nuestra interpretación. El modelo, la teoría o la creencia orientan la interpretación.

EXPLICAR

Explicar nos permite imputar causas, "la causa de esto es aquello", "esto es así ahora porque sucedió tal cosa antes", "esto sucede aquí de esta manera porque sucedió tal otra cosa allí". También es un recurso para la búsqueda de reglas universales de comportamiento, de manera a permitir una cuantificación e incluso una automatización.

En la explicación, el modelo va acompañado de los correspondientes análisis cuantitativos que tratan de validarlo.

“PARA MANTENER CONVERSACIONES GENERATIVAS”

PRESCRIBIR

Prescribir es un recurso para recomendar algo para su aplicación intensiva o a gran escala, bajo el argumento de que es lo que hacen o han hecho otros que tienen éxito. El management es una disciplina a vocación esencialmente prescriptiva: fabrica y comercializa enfoques y modelos con la promesa de que estos mejoran la adaptación y el éxito del individuo, de los equipos o de la organización.

INTERRELACIONAR

Interrelacionar es un recurso para relacionar contextos, variables, sectores o disciplinas a priori no relacionadas entre ellas (ej.: capacidades organizativas, procesos, organigrama y competencias individuales). Este recurso nos permite hacer visible una estructura o patrón de conducta.

3

FACILITAMOS LA COHESIÓN Y LA COLABORACIÓN EN LOS EQUIPOS

Un equipo es la unidad mínima de colaboración y de sentido. La estrategia granular sucede desde el equipo colaborativo y esto requiere autocontrol y disciplina en las sesiones de trabajo. Ayudamos a los equipos a mantener conversaciones generativas para lograr la granularidad.

EXPLICITAR EL PROPÓSITO DE LAS SESIONES DE EQUIPO

Ya sea la sesión para hacer emerger la estrategia futura del negocio, para granular la actual o para coordinar un tema operativo presente, deberá tener claro el propósito. El propósito pone foco.

EXPLICITAR EL PROPÓSITO DE CADA PARTICIPANTE DE LA SESIÓN

>>*¿Qué quiero llevarme yo de esta sesión?*

>>*¿A mí qué me hará sentirme bien al final de este viaje?*

>>*¿En qué creo que puedo aportar yo y qué me gustaría llevarme a cambio?*

El propósito personal siempre es aspiracional, vinculado al aprendizaje, al reconocimiento, a la calidad de la interacción y a la contribución al negocio. Hay personas que no consiguen explicitar su propósito o cómo quieren contribuir a éste, y que terminan la sesión o el proceso sin saber adónde han llegado.

CONSENSUAR LAS REGLAS DEL JUEGO DEL TRABAJO COLABORATIVO

La colaboración conlleva reglas de juego, las cuáles aportan un encuadre al grupo *¿Para qué estamos aquí?*.

CONSENSUAR LA PREGUNTA DEL MILLÓN

La pregunta del millón no es una pregunta para resolver un problema operativo, sino una para conectar el equipo con el negocio, o el negocio con el mercado.

Para que emerja una exploración colaborativa la pregunta del millón deberá incluir al menos tres segmentos:

>>Un segmento que apele a que la propuesta definitiva emergerá desde la colaboración, externa e interna.

>>Uno que apele a que la propuesta definitiva tendrá valor si nos permite mejorar nuestra perspectiva actual, es decir, si el futuro encierra mejor promesa que el presente que conocemos.

>>Un segmento que apele a que la propuesta pueda ser ejecutada desde cualquier espacio o posición que ocupemos en la empresa.

ALISTAR LAS VARIABLES O PROPUESTAS QUE EMERGEN

Entramos en el proceso de aclaración y escucha de los supuestos respectivos, de las propuestas de variables o dimensiones que cada cual considere. La cocreación es un proceso de invalidación de nuestras creencias personales, las cuales actúan como muros que nos impiden aprender y colaborar ¿Desde qué lado hablo yo? ¿Cuál es mi muro respecto a esta pregunta y en qué creo que afecta a las propuestas que hago? ¿Qué me lleva a creer que mis postulados son verdaderos y los de los demás falsos? ¿Qué emoción siento yo a la hora de colaborar?.

Si nos perdemos en los vericuetos de la conversación volvemos a la pregunta del millón.

CONFORMAR CONSTELACIONES O AGRUPACIONES DE PROPUESTAS

Hay variables o dimensiones que pueden estar interrelacionadas, que pueden formar parte de la misma constelación, de la misma función, o que podrían conformar el mismo escenario emergente.

En todos los procesos de cocreación se explicitan variables o dimensiones valiosas que el propio grupo plantea o ignora, de ahí la importancia de estar muy pegado a la conversación y la importancia de la escucha. Todos los grupos conocen momentos de dispersión y también de baja escucha.

ELABORAR MICRORRELATOS

Una realidad podría existir si somos capaces de describirla en forma de relato. En general nos gustan los relatos que validan nuestros postulados, creencias y experiencias, los relatos utópicos, que nos ofrecen oportunidades de apertura y de éxito, y que nos generan menor disonancia. Al revés, rechazamos los relatos distópicos, aquellos que invalidan nuestros postulados, creencias y experiencias actuales.

ACORDAR ACCIONES

Cuando el tema a tratar por el equipo es de operativa del presente, las acciones quedan mejor granuladas cuando se aclara la responsabilidad *(¿quién?)*, el plazo *(¿para cuándo?)*, y los recursos *(¿cuánto?)*.

4

ELABORAMOS HOJAS DE RUTA DE EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

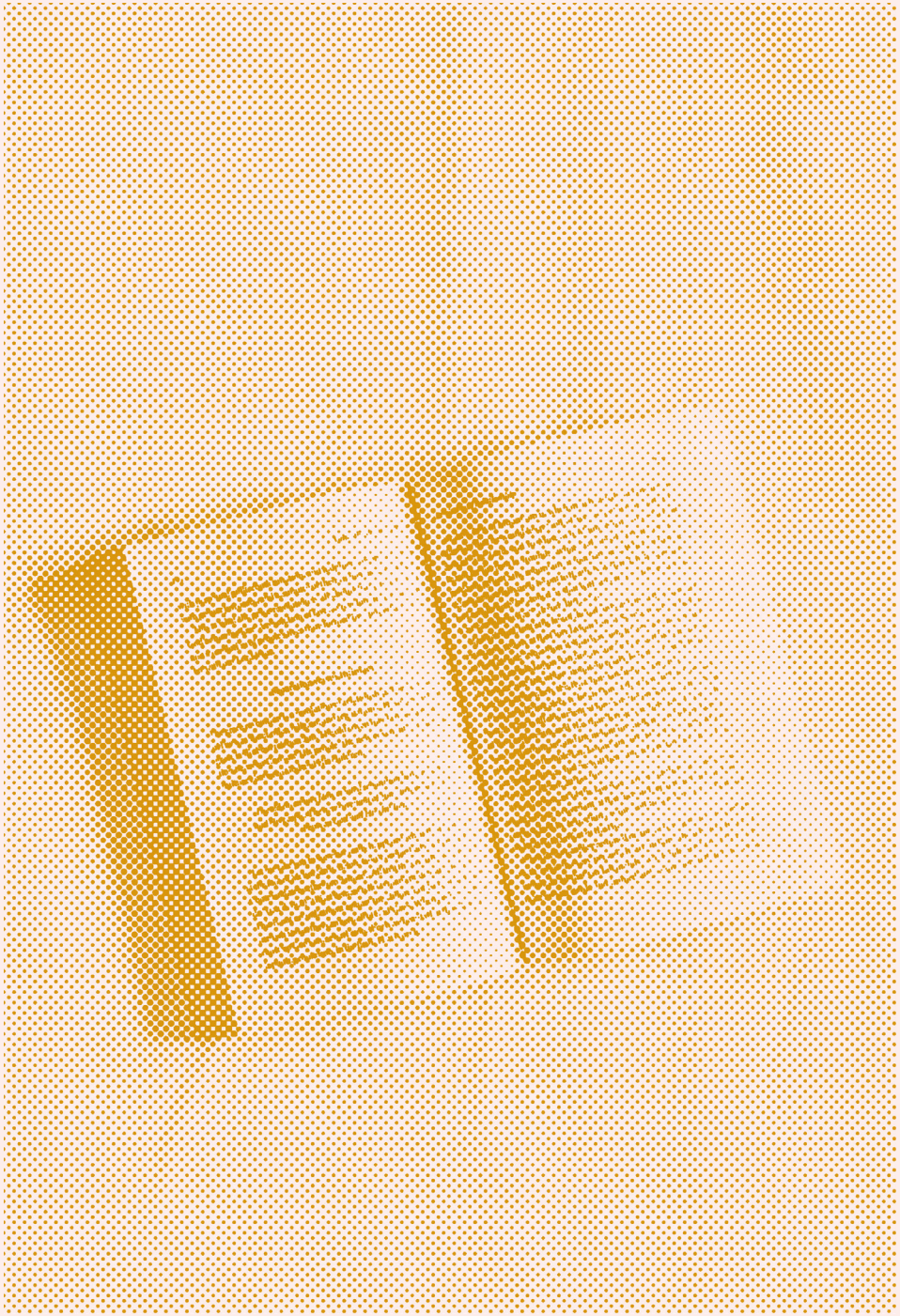
Una reflexión estratégica es aterrizada desde la buena planificación financiera que permite poner el foco en la asignación de recursos a las iniciativas acordadas, y desde el despliegue de hojas de ruta de capacidades colectivas.

Las hojas de ruta explicitan las funciones o misiones de cada unidad de negocio o área; detallan las capacidades colectivas dentro de cada misión. También ayudan a cada área, unidad de negocio y equipo a enfocarse en lo que importa, así como a sentar las bases para el desarrollo individual y colectivo.

El proceso de explicitación de las hojas de ruta sucede con los miembros de cada equipo, va de explicitar qué tiene que suceder para lograr el nivel de excelencia, por eso son un recurso adicional para continuar el diálogo generativo a lo largo del despliegue estratégico.

La granularidad que aportan las hojas de ruta mejora la claridad de los roles y la interdependencia entre estos. El sentido requiere que cada parte ponga el foco en su misión y capacidades a la vez que visualiza la misión y capacidades de las demás.

Esta granularidad mejora la ejecución.



GRANULAMOS LA ESTRATEGIA

Si la capacidad significa experiencia más conocimiento le confirmamos que nos sentimos capacitados para granular la estrategia de su negocio.

LA ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA Y LA VISIÓN COMPARTIDA

Cualquier relato personal por intenso que sea no hace sentido sin el contexto compartido en que este podrá realizarse, cualquier visión no hace sentido sin el contexto compartido de su realización. Sin visualizar los futuros de riesgo el presente hace menos sentido, necesitamos al menos dos puntos de anclaje.

Durante años activando estrategias de negocio con directivos y equipos hemos experimentado con tres formas de entender la visión:

>>La visión como espacio que queremos ocupar.

>>La visión como camino que queremos andar.

>>La visión como valores que aspiramos a realizar.

EL ALINEAMIENTO RESPECTO A LOS VALORES DE LA MARCA

La marca muestra una personalidad, hace promesas de experiencias y de valores a los clientes, inspira a clientes potenciales y reales. La marca compite contra otras marcas reales. Cada marca persigue su forma singular de explicarse.

La marca no puede ser desbordada por caprichos de quien está temporalmente representando el poder o de quien está actuando en su nombre. Los directivos y equipos manifiestan dificultades para entender el intangible que representa la marca pero entienden perfectamente los valores que tienen que ser representados desde el negocio.

LOS ECOSISTEMAS Y PLATAFORMAS COLABORATIVAS

Las funciones o misiones clásicas (marketing, ventas, personas, operaciones, etc.) sufren cambios a medida que los negocios se transforman para incorporar la función colaborativa en ecosistema; son funciones entregadas desde entidades distintas, desde roles y personas ubicados en espacios geográficos distintos, colaborando en un mismo proceso para dar valor a una marca desde los valores compartidos.

La estrategia granular llega a las infraestructuras colaborativas digitales, a la sincronicidad en la entrega de valor desde la diversidad cultural, al valor desde el equipo distribuido, a la motivación sostenida y a la ambición de excelencia.

LA EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES Y DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

El trio de eficiencia de las operaciones lo conforma en primer lugar la función(es) o misión(es) asignada(s) a operaciones; normalmente hay una misión de gestión de la producción, del almacén y de la logística del producto, una misión de servicio de atención al cliente y una misión de gestión de la información e inteligencia empresarial; en segundo lugar está el(los) proceso(s) para que dicha entrega suceda, y en tercer lugar la estructura de los roles responsables de los procesos.

En las operaciones se observa un desajuste entre la promesa de calidad y de servicio hecha al cliente y su entrega: los pedidos se desajustan respecto a la planificación de la demanda, la cual se desajusta respecto a la planificación de almacén y de la producción, los pedidos o los tiempos de entrega se desajustan respecto a lo acordado con el cliente, la información de operaciones es inapropiada, etc.

SENTIDO
COMPARTIDO

La estrategia granular **amplía las oportunidades de éxito** de su negocio, desde la visión compartida, el desarrollo de la marca y la innovación; desde la ejecución operativa encuadrada por **hojas de ruta de capacidades esenciales** y objetivos; desde la activación de los recursos de los directivos y el empoderamiento de los empleados; y desde la colaboración de los equipos.

"Nuestro coaching propone recursos y procesos para facilitar la estrategia granular"

www.elsentidocompartido.com
elsentidocompartido@gmail.com

ISBN 978-84-09-28102-2